

Бизнес в агро- и экотуризме

Пособие



УДК 338.48-44(1-22)+338.48/-6:502/504

ББК 65.433

Б58

Авторы

*А. И. Тарасенок,
Т. Е. Баранова, М. В. Боровко, Г. В. Бороздина, Е. Ф. Волонцевич,
Н. И. Кабушкин, Е. Ф. Киреева, В. А. Клицунова, С. В. Олюнин,
О. А. Пузанкевич, В. М. Разуванов, Д. Г. Решетников*

Рецензенты

*директор Департамента по туризму
Министерства спорта и туризма Республики Беларусь В. П. Кармазин;
кандидат философских наук, доцент,
председатель Общественного совета по агроэкотуризму
Брестского областного агропромышленного союза Г. М. Грибов;
доктор наук, научный сотрудник кафедры маркетинга,
руководитель проектов по туризму Университета Падерборна (Германия)
В. Никитин*

Бизнес в агро- и экотуризме: пособие / под общ. ред. к. г. н., доц. А. И. Тарасенка. — Минск, 2014. — 380 с., табл. 60. Ил. 79. Библиогр.: 67 назв.

В пособии «Бизнес в агро- и экотуризме» сконцентрирована практическая информация по наиболее актуальным вопросам ведения частного бизнеса в сфере агроэкотуризма и гостеприимства. Учебные модули пособия объединены в четыре блока: «Устойчивый туризм и агроэкотуризм», «Экономика и финансы предприятий в сфере гостеприимства», «Менеджмент» и «Маркетинг в сфере гостеприимства и агроэкотуризма», каждый из которых состоит из теоретической части и практических кейсов.

Пособие предназначено для участников экотуристского рынка – субъектов агроэкотуризма, владельцев и работников частных гостиниц и ресторанов, туристско-развлекательных предприятий и др. Оно также будет интересно более широкой аудитории, включающей местные негосударственные организации и органы власти, организации по поддержке бизнеса в сфере агроэкотуризма, бизнес-тренеров, преподавателей и студентов профильных вузов.

Пособие «Бизнес в агро- и экотуризме» подготовлено в рамках проекта USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого ПРООН. Национальная исполняющая организация Проекта – Министерство спорта и туризма Республики Беларусь.

Содержание публикации является ответственностью авторов и может не совпадать с позицией ПРООН, USAID или Правительства США.

Издание распространяется бесплатно и не предназначено для продажи.

© Программа развития Организации
Объединенных Наций в Беларуси, 2014
© Оформление. ОДО «Издательство
“Четыре четверти”», 2014

ISBN 978-985-7058-98-3

Бизнес в агро- и экотуризме

Пособие

Проект USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемый ПРООН. Национальная исполняющая организация Проекта — Министерство спорта и туризма Республики Беларусь.

Минск
2014

1

УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ
И АГРОЭКОТУРИЗМ

ВВЕДЕНИЕ	11	3.3.4. Этап поддержки местных инициатив	58
1. Развитие сельского туризма в Беларуси	15	3.3.5. Этап создания информационной инфраструктуры на зеленом маршруте	61
1.1. Введение в сельский туризм	15	3.3.6. Этап формирования и продвижения туристского продукта	64
1.2. Становление сельского туризма в Беларуси	18	3.3.7. Нормативно-правовые аспекты проектирования и обустройства зеленых маршрутов	67
1.3. Модели развития сельского туризма в Беларуси	26	3.4. Практический опыт разработки зеленого маршрута в Воложинском районе	69
2. Устойчивый туризм	32	4. Нормативно-правовое регулирование и организация деятельности субъекта агроэкотуризма	85
2.1. Сущность устойчивого развития	32	4.1. Нормативно-правовые вопросы организации деятельности субъекта агроэкотуризма	86
2.2. Устойчивый туризм и экотуризм	34	4.2. Содержание Указа Президента Республики Беларусь № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь»	88
3. Зеленые маршруты	40		
3.1. Концепция зеленых маршрутов	40		
3.2. Организация зеленых маршрутов	44		
3.3. Этапы создания зеленых маршрутов	48		
3.3.1. Организационный этап	48		
3.3.2. Инвентаризационно-оценочный этап	50		
3.3.3. Аналитический этап	57		

4.3.	Сопутствующие нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь	92	4.10.	Создание турпродукта на основе собственной усадьбы	104
4.4.	Правовая регламентация предоставления отдельных услуг в сфере агроэкотуризма индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами	93	4.11.	Бизнес-планирование деятельности в сфере агроэкотуризма	108
4.5.	Нормативно-правовые аспекты организации экскурсионного обслуживания	96	4.12.	Создание регионального туристского продукта на основе кооперации (кластеров)	110
4.6.	Регистрация иностранцев на объектах агроэкотуризма	97	4.13.	Перечень нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь	111
4.7.	Стандартизация и сертификация в сфере агроэкотуризма	99	Практические кейсы и задачи по блоку «Устойчивый туризм и агроэкотуризм»		113
4.8.	Классификация сельских усадеб	100	Кейс 1: «Собери хутор»		114
4.9.	Программа кредитования субъектов агроэкотуризма ОАО «Белагропромбанк»	102	Кейс 2: «Организуем кластер»		122
			Кейс 3: «Открой туристский инфоцентр»		127

2 ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

5. Экономика в сфере гостеприимства (малый и средний бизнес)	143	5.12. Планирование и анализ экономической деятельности организации	167
5.1. Субъекты малого и среднего бизнеса	143	6. Финансовый менеджмент в сфере гостеприимства (малый и средний бизнес)	176
5.2. Регистрация бизнеса	144	6.1. Методологические основы финансового менеджмента	176
5.3. Обязательные действия и документальное сопровождение бизнеса	146	6.2. Финансовые результаты	178
5.4. Экономическая среда малого и среднего бизнеса	146	6.3. Управление инвестиционной деятельностью	182
5.5. Основные фонды организации	148	6.4. Налоговый менеджмент	186
5.6. Оборотные средства организации	152	Практические кейсы и задачи по блоку «Экономика и финансы предприятий в сфере гостеприимства»	190
5.7. Финансовые ресурсы	154	Кейс 1: «Как организовать предприятие в сфере гостеприимства?»	190
5.8. Трудовые ресурсы	156	Кейс 2: «Как получить кредит малому бизнесу?»	195
5.9. Заработная плата	159		
5.10. Затраты на ведение бизнеса	161		
5.11. Доходы предприятия	166		

3

МЕНЕДЖМЕНТ

7. Менеджмент персонала в сфере гостеприимства (малый и средний бизнес) 207

- 7.1. Понятие и сущность управления персоналом 207
- 7.2. Планирование потребности в персонале 209
- 7.3. Оценка персонала 216
- 7.4. Методы управления персоналом 218
- 7.5. Движение и профессиональное развитие персонала 219
- 7.6. Стили управления и типы менеджеров 219

8. Деловое общение 224

- 8.1. Общение как социально-психологическая проблема 224
- 8.2. Коммуникативная культура в деловом общении 225
- 8.3. Проведение деловой беседы 233
- 8.4. Конфликты в деловом общении 235
- 8.5. Имидж коммуникатора 237
- 8.6. Стресс и стрессо-устойчивость 240
- 8.7. Профессиональное выгорание и его профилактика 241

- 8.8. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции 243

- 8.9. Тест «Самооценка стрессо-устойчивости личности» 247

- 8.10. Тест «Профессиональное выгорание» 248

9. Менеджмент качества в сфере гостеприимства 250

- Вопрос 1: «Зачем?» 250
- Вопрос 2: «Как?» 251
- Вопрос 3: «Что это такое?» 251
- Вопрос 4: «Что делать?» 255
- Вопрос 5: «Что делать, если напортачили?» 262
- Вопрос 6: «Как заставить людей работать?» 264

Практические кейсы и задачи по блоку «Менеджмент» 266

- Кейс по менеджменту персонала в сфере гостеприимства (малому и среднему бизнесу): «Казнить нельзя? Помиловать?» 266

- Кейс по деловому общению: «Суперинтервьюер» 275

- Кейс по менеджменту качества в сфере гостеприимства: «Я же хотел, чтобы всем было хорошо!» 278

4

МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА И АГРОЭКОТУРИЗМА

10. Маркетинг в сфере гостеприимства	285	11. Маркетинг туристских дестинаций	298
10.1. Основные понятия маркетинга, особенности маркетинга в сфере гостеприимства	285	11.1. Дестинация: понятие и типология	298
10.1.1. Что такое маркетинг-микс?	285	11.2. Содержание маркетинга туристских дестинаций	300
10.1.2. Маркетинговая стратегия	286	11.3. Обзор методов изучения туристских потоков	302
10.1.3. Что надо знать о конкуренции и конкурентах?	286	11.4. Выявление основных и перспективных географических рынков дестинаций	305
10.1.4. Турпродукт	288	11.5. Брендинг туристской дестинации	307
10.1.5. Что влияет на поведение потребителей?	289	11.6. Карт-система формирования и продвижения туристских дестинаций	314
10.2. Как действуют маркетинговые коммуникации?	290	11.7. Система интернет-инструментов продвижения дестинаций	316
10.3. Что такое маркетинг взаимоотношений?	292		
10.4. Интернет-маркетинг в сфере гостеприимства	294		

**Практические кейсы
и задачи по блоку «Маркетинг
в сфере гостеприимства
и агроэкотуризма»** 320

Базовое практическое задание:
«Анализ маркетинговой
позиции малого предприятия
в сфере агроэкотуризма» 320

Кейс 1: «Использование интернет-
инструментов для продвижения
услуг малых турпредприятий
на примере гостиницы
Sallerhof (Австрия)» 323

Кейс 2: «Маркетинговые инструменты
продвижения услуг агротуризма
(опыт Южного Тироля,
Urlaub auf dem Bauernhof)» 328

Кейс 3: «Маркетинговые
инновации: геомаркетинг» 331

**Кейсы и задачи по блоку
«Маркетинг туристских
дестинаций»** 336

Кейс 1: «Организация маркетинга
туристского региона» 336

Кейс 2: «Формирование бренда
дестинации со сложным культурно-
историческим потенциалом»
(на примере Полоцка) 342

Кейс 3: «Успешный бренд
дестинации» 344

Кейс 4: «Инструменты
продвижения дестинации
на примере Южного Тироля» 355

**12. Экскурсоведение
и краеведение** 366

12.1. Сущность понятия
«экскурсия», ее признаки 366

12.2. Классификация экскурсий 367

12.3. Разработка новой экскурсии ... 367

12.4. Методика проведения
экскурсии 368

12.5. Объекты экскурсионного
показа 369

12.6. Организация экскурсионной
деятельности 371

12.7. Профессиональное
мастерство, этикет, имидж
экскурсовода 373

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 375

ВВЕДЕНИЕ

Пособие «Бизнес в агро- и экотуризме» подготовлено в рамках проекта USAID **«Местное предпринимательство и экономическое развитие» (Local Entrepreneurship and Economic Development, проект LEED)**, реализуемого Программой развития ООН. Национальной исполняющей организацией Проекта выступает Министерство спорта и туризма Республики Беларусь.

Общей целью Проекта является повышение роли частного сектора в экономике Брестской и Гродненской областей и динамично развивающемся туристском секторе Республики Беларусь.

Реализация идеи Проекта осуществляется путем поддержки развития и роста частных микро-, малых и средних предприятий (далее — ММСП), работающих в секторе экотуризма, продвижения проектных туристских дестинаций внутри страны и за ее пределами. При этом сектор экотуризма понимается в наиболее широком смысле как субрынок туризма, основанный на принципах устойчивости. Экотуризм реализует механизм сбалансированного достижения социальных, экономических и экологических целей на местах. Он выполняет функцию сохранения природы и культуры, образовательную функцию, оказывает непосредственное положительное влияние на экономическое развитие и повышение социальных и экономических возможностей местных сообществ.

Для достижения цели Проекта решаются следующие задачи:

1. Создание благоприятных условий для развития частного сектора в экотуризме и внедрения механизмов государственно-частного партнерства в стратегии устойчивого развития на местном уровне.
2. Повышение потенциала субъектов экотуризма и организаций по поддержке бизнеса в сфере экотуризма.
3. Построение устойчивого диалога с общественностью, информационные и образовательные кампании, продвигающие экотуристские возможности регионов.
4. Эффективное управление Проектом.

Пособие по развитию бизнеса в сфере экотуризма призвано способствовать решению второй задачи Проекта — повышению потенциала субъектов экотуризма и организаций по поддержке бизнеса в сфере экотуризма.

Поэтому цель пособия — поддержать компетентностный рост ММСП, задействованных в секторе экотуризма, и таким образом повысить их устойчивость. Целевой аудиторией являются представители ММСП в сфере экотуризма — субъекты агроэкотуризма, владельцы и работники частных гостиниц и ресторанов, туристско-развлекательных предприятий и т. д.

Пособие включает ряд актуальных тем, в которых бизнес-сектор экотуризма испытывает дефицит компетенций. Его тематическое содержание и структура основаны на оценке потребностей в повышении потенциала ММСП и организаций по поддержке бизнеса в сфере экотуризма, которая была проведена экспертами Проекта путем опроса представителей ММСП в сфере агро- и экотуризма и изучения исследований в этой области.

В настоящее время субъекты микробизнеса в сфере экотуризма (субъекты агроэкотуризма) имеют желание расширять свой бизнес, но при этом не готовы к переходу в другую организационно-правовую форму и образованию юридического лица. В данном контексте актуальность приобретает необходимость повышения компетентности субъектов агроэкотуризма в правовых, экономических и управленческих аспектах. Особое место занимает потребность в обучении отдельным инструментам организации и продвижении кластеров агро- и экотуризма. Необходимо повышать потенциал хозяев агроэкотуризма и работников частных предприятий в сфере гостеприимства по всем отмеченным направлениям, так как это поможет создать базис для принятия решения о переходе в разряд предпринимателей и создании туристских кластеров. Это очень важно для субъектов агроэкотуризма, которые сейчас находятся на первой стадии развития бизнеса (срок действия имеющихся у них льгот ограничен периодом до 2020 г. в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 372).

Востребованность отдельных тем со стороны малого и среднего бизнеса была определена в ходе консультирования с консалтинговой и тренинговой компанией Bel.Biz, которая имеет большой опыт организации бизнес-образовательных программ для предпринимателей и сотрудников ММСП.

В итоге было выработано комплексное содержание пособия, охватывающее ряд модулей, связанных с организацией и развитием агроэкотуризма, экономикой, менеджментом и маркетингом в сфере гостеприимства, психологией делового общения, организацией экскурсионной работы и т. д. Структура содержания соответствует тематике основных тренингов, которые осуществляются в рамках Проекта. Отдельные модули объединены в тематические блоки: «Устойчивый туризм и агроэкотуризм», «Экономика и финансы предприятий в сфере гостеприимства», «Менеджмент», «Маркетинг в сфере гостеприимства и агроэкотуризма».

Пособие предназначено для представителей ММСП в сфере экотуризма и направлено на решение следующих задач:

- распространить среди целевой аудитории актуальные знания по основным аспектам бизнеса;
- подготовить целевую аудиторию к специализированным тренингам Проекта (темы модулей данного пособия соответствуют тематике тренингов);
- стать тематическим навигатором для целевой аудитории при принятии решения о повышении собственной квалификации в отдельных бизнес-сферах.

Все модули пособия подготовлены авторами, имеющими богатый практический и исследовательский опыт в следующих областях: «Развитие агроэкотуризма в Беларуси» — В. А. Клицунова, к. с.х. н., председатель БОО «Отдых в деревне», доцент кафедры международного туризма БГУ, эксперт проекта LEED; «Нормативно-правовое регулирование и организация деятельности субъекта агроэкотуризма» — С. В. Олюнин, к. и. н., заведующий кафедрой менеджмента туризма и гостеприимства БГУ, хозяин агроэкоусадьбы «Хутор Булатово», инициатор создания туристского кластера «Гальшанскія мясціны»; «Устойчивый туризм» — М. В. Боровко, к. э. н., менеджер проекта LEED; «Экономика гостеприимства» — Е. Ф. Волонцевич, к. э. н., заведующая кафедрой управления туризмом БГЭУ, аудитор, эксперт проекта LEED; «Финансовый менеджмент» — Е. Ф. Киреева, д. э. н., заведующая кафедрой налогов и налогообложения БГЭУ; О. А. Пузанкевич, к. э. н., доцент; «Менеджмент персонала» — Н. И. Кабушкин, д. э. н., декан факультета «Высшая школа туризма» БГЭУ, эксперт проекта LEED; «Деловое общение» — Г. В. Бороздина, к. ф. н., заведующая кафедрой педагогики и психологии БГЭУ; «Маркетинг в сфере гостеприимства» и «Маркетинг туристских дестинаций» — А. И. Тарасенок, к. г. н., советник проекта LEED, Т. Е. Баранова, специалист по маркетингу, эксперт проекта LEED; «Менеджмент качества в сфере гостеприимства» — В. М. Разуванов, заведующий кафедрой менеджмента туризма и гостеприимства БГУФК, эксперт проекта LEED; «Экскурсоведение и краеведение» — Д. Г. Решетников, к. г. н., доцент кафедры международного туризма БГУ, эксперт проекта LEED.

Модуль «Зеленые маршруты» базируется на результатах проекта ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне», изложенных в Рекомендациях по открытию и эксплуатации зеленых маршрутов.

Пособие также включает объемные практические кейсы и задачи, разработанные для каждого тематического блока экспертами проекта: С. В. Олюниным («Устойчивый туризм и агроэкотуризм»), Е. Ф. Волонцевич («Экономика и финансы предприятий в сфере гостеприимства»), В. М. Разувановым («Менеджмент»), А. И. Тарасенком, Т. Е. Барановой («Маркетинг в сфере гостеприимства и агроэкотуризма»).

УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ И АГРОЭКОТУРИЗМ

1. РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА В БЕЛАРУСИ

1.1. Введение в сельский туризм

Республика Беларусь имеет значительный потенциал для развития самых различных видов туризма. Умеренно-континентальный климат и уникальные природные ландшафты привлекают любителей агроэкотуризма не только своей страны, но и зарубежных государств.

Европейский опыт свидетельствует о широком распространении агротуризма как вида отдыха. Большой спрос на услуги сельского туризма стимулирует предложение. Например, в Польше количество сельских усадеб достигает 20 000, в Италии — 16 000, в Литве на сегодняшний день функционирует около 700 усадеб, в Эстонии — 400. Что касается нашей страны, то в 2006 г. было зарегистрировано только 34 усадьбы, в 2008 г. — 474, на 1 января 2014 г. — 1881 субъект агроэкотуризма (рис.1).

В настоящее время в Беларуси формируется свой национальный туристский продукт — отдых в деревне. Сельский туризм — это один из самых динамично развивающихся сегментов туристского рынка страны и прекрасная возможность для жителей крупных городов и мегаполисов мира получить полноценный отдых в экологически чистых регионах Беларуси, а также насладиться ее живописными пейзажами. Благодаря богатейшим природным ресурсам, экологически чистой местности и историко-культурному наследию республика привлекает все большее количество иностранных туристов из разных стран мира. Вступление Беларуси во Всемирную туристскую организацию* (ЮНВТО), членство в известных организациях — Европейском центре эко- и агротуризма** (ECEAT) и Международном обществе экотуризма*** (TIES) должно способствовать формулированию целей и способов развития агротуризма в стране.

В Республике Беларусь развитие сельского туризма находится на начальном этапе. В этом есть и положительная сторона, так как существует возможность идти по уже известному пути, опираясь на опыт других стран и используя их модели развития.

* Всемирная туристская организация (World Tourism Organization) — учреждение Организации Объединенных Наций. Ведущая международная организация в сфере туризма. Генеральная ассамблея ВТО утвердила новое сокращенное название своей организации — ЮНВТО (UNWTO). Добавилось сокращение ООН (UN) — Организация Объединенных Наций (United Nations).

** Европейский центр эко- и агротуризма (European Centre for Eco- and Agricultural Tourism, ECEAT) объединяет независимые национальные и региональные организации, деятельность которых направлена на развитие устойчивого сельского туризма.

*** Международное общество экотуризма (The International Ecotourism Society, TIES) — старейшая и самая крупная международная специализированная организация, основанная в 1990 г., главной целью создания которой является популяризация и продвижение по всему миру идеи экотуризма.

Эффективное развитие сельского туризма возможно лишь в случае баланса интересов местного населения, туристов и окружающей среды. Равновесие этих трех составляющих устойчивого развития сельского туризма может обеспечить реализация следующих основных принципов:



- **природоохранных**, обеспечивающих защиту природной среды от разрушения, контролирующих допустимые нагрузки на сельскую территорию;
- **социальных**, гарантирующих защиту и нерушимость культурного многообразия и уклада жизни местного сообщества;
- **экономических**, способствующих развитию разнообразия видов экономической деятельности в регионе, созданию рабочих мест, сдерживанию миграции сельского населения в город;
- **культурно-исторических**, обеспечивающих благотворное воздействие туризма на местное население и культурное разнообразие регионов.

Использование перечисленных принципов актуально при региональном планировании развития сельского туризма и деятельности всех субъектов: не только производителей услуг сельского туризма — усадеб, этнографических центров, тематических сельских парков, но и туристских агентств, туристов, органов государственной власти и местного самоуправления. Это обеспечит гармоничное и эффективное развитие сельского туризма при сохранении национальной самобытности.

Однако в Беларуси имеются факторы, не только стимулирующие развитие агротуризма, но и препятствующие этому процессу (табл. 1).

Только эффективное использование сильных сторон и возможностей, имеющих-ся в стране для развития сельского туризма, и устранение факторов, препятствующих его развитию, обеспечат успешность деятельности в сфере агротуризма.

Рисунок 1

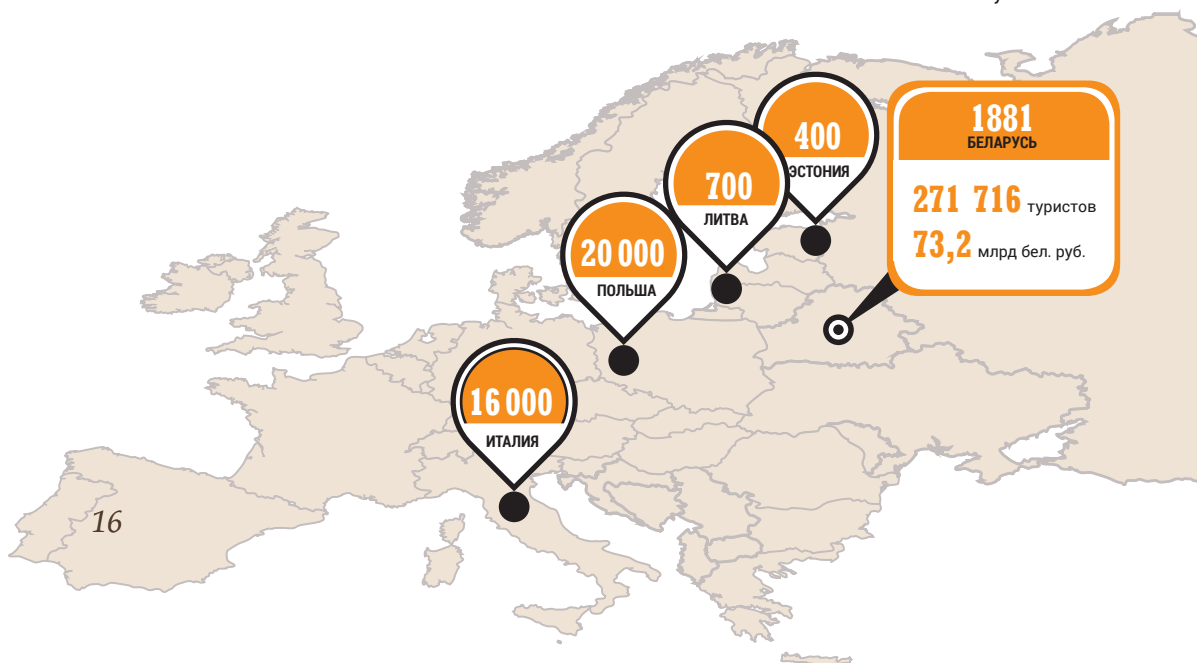


Таблица 1

SWOT-анализ * развития агротуризма в Республике Беларусь

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
- Выгодное географическое положение Республики Беларусь в центре Европы, на пересечении крупных автомагистралей. - Высокий уровень безопасности в стране. - Активизация деятельности белорусских туристских агентств по развитию въездного туризма. - Создание общественных организаций, занимающихся проблемами и популяризацией идей сельского туризма в Беларуси («Агро- и экотуризм», «Отдых в деревне»). - Вступление Беларуси во Всемирную туристскую организацию. - Развитие таких видов туризма, как охотничий, рыболовный и др. - Признание на правительственном уровне агротуризма приоритетным направлением развития туризма. Уникальность и первозданность природных ландшафтов. - Большое количество памятников истории, культуры и архитектуры. - Своеобразие местных традиций и культуры. - Гостеприимство белорусского народа.	- Неблагоприятный визовый режим. - Последствия аварии на Чернобыльской атомной электростанции. - Неудовлетворительное состояние многих экскурсионных объектов. - Утрата отдельных культурных традиций и ремесел. - Недостаточное развитие транспортной и сервисной инфраструктуры (нехватка объектов придорожного сервиса). - Низкий уровень развития коммуникаций в сельской местности. - Недостаточная рекламно-информационная деятельность по продвижению туристского продукта на международный и отечественный рынки. - Недостаточное использование возможностей Интернета. - Несовершенство налоговой политики. - Низкое качество обслуживания туристов. - Несоответствие понятиям «цена — качество». - Недостаточная социальная и деловая активность населения.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
- Создание на селе современной инфраструктуры и высококачественного сервиса. - Образование и просвещение туристов в сфере экологии, этнографии, традиционной культуры и быта. - Возрождение утраченных культурных традиций и ремесел. - Реставрация объектов экскурсионного показа, создание новых. - Получение дополнительного дохода сельским населением. - Создание новых рабочих мест на селе. - Дополнительные поступления в республиканский и местные бюджеты. - Развитие местного самоуправления. - Ориентация агротуризма на индивидуальные интересы путешественников. - Дополнительное использование национальных парков и заповедников. - Повышение инвестиционной привлекательности регионов.	- Угроза состоянию окружающей среды в результате увеличения количества туристов и отсутствия перечня экологических требований к туристским фирмам. - Недостаточное финансирование, направленное на реконструкцию экскурсионных объектов. - Неблагоприятная демографическая ситуация в сельской местности (преобладание жителей пожилого возраста). - Отсутствие достаточных средств для создания на селе инфраструктуры и средств коммуникации высокого уровня. - Отсутствие достаточных стимулов для развития агротуризма. - Недостаточное развитие предпринимательской деятельности в сельской местности.

* SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

1.2. Становление сельского туризма в Беларуси

Предыстория сельского туризма в Беларуси, существовавшего в самопроизвольной форме, началась около двухсот лет назад. Кроме того, есть примеры организации в сельской местности курортно-санаторных комплексов. Так, известный врач, натуралист, экспериментатор Наркевич-Иодко в конце XIX в. в период с 15 мая по 15 сентября в своем имении принимал соотечественников для лечения и оздоровления. Отдыхающим предлагались воздушные и солнечные ванны, санаторное питание, гимнастика, массаж. Действовала кумысолечебница. Для проживания использовались сельские домики. Дачный промысел был распространен вокруг городов: специально построенные для летнего отдыха дачные домики сдавались горожанам.

В довоенный период сельский туризм был развит в Западной Беларуси, которая в то время входила в состав Польши. Издавался ежегодный гид-справочник «Лето в усадьбах Восточных земель». Как правило, туристам сдавались поместья мелкой шляхты.

Известный поселок Ждановичи под Минском возник и развивался также благодаря идее дачного строительства, принадлежавшей врачу по фамилии Зданович, который рекомендовал своим пациентам проводить время за городом. Позднее в Ждановичах было организовано движение пригородных, так называемых дачных, поездов.

Детство многих городских детей 60–70-х годов XX в. прошло на дачах, которые снимались во многих живописных уголках Беларуси, в деревнях, расположенных на берегах озера Нарочь, Браславских озер, вдоль рек — Днепра, Немана, Вилии, Западной Двины.

В Беларуси современный этап развития агроэкотуризма начался в 2002 г., когда было создано общественное объединение «Агро- и экотуризм». Именно с возникновением этой организации и началась скоординированная работа по созданию отрасли агроэкотуризма в республике. Была проделана работа по анализу действующего законодательства, в рамках которого на тот момент можно было бы легально оказывать услуги в сфере агроэкотуризма. В 2002 г. оказанием этих услуг можно было заниматься юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям в рамках осуществления следующих видов деятельности:

- **туристской**, что требовало получения лицензии и, соответственно, наличия офисных помещений, сотрудников со специальным образованием, сложной системы бухгалтерского учета и отчетности, а также уплаты всех видов налогов для юридических лиц;
- **оказания гостиничных услуг с предоставлением услуг общественного питания**, что влекло за собой сертификацию жилых помещений по критериям, относящимся к гостиницам, а также предъявление к помещениям, оборудованию и работникам требований, установленных законодательством для столовых, кафе и ресторанов.

Сегодня сельский туризм имеет все шансы помочь белорусской деревне и развить положительный имидж нашей страны, незаметной пока на мировом туристском рынке. Положительные перемены уже начинают происходить. Агротуризм в Беларуси становится полноправным сектором туристской отрасли (табл. 2).

Таблица 2

Факторы, способствующие развитию в Беларуси агротуризма

1	Важную роль в процессе развития сельского туризма в Беларуси играют общественные организации. Как показывает мировой опыт, создание ассоциаций или общественных объединений на ранней стадии ускоряет развитие сельского туризма. Это произошло и в Беларуси. Первым таким объединением стало общественное объединение «Агро- и экотуризм», а 16 октября 2003 г. была создана республиканская некоммерческая организация Белорусское общественное объединение «Отдых в деревне»*. В 2010 г. они объединились. В регионах возникают автономные инициативы по созданию общественных объединений в сфере агротуризма. В качестве примера можно привести ОО «Усадьбы Гродненщины», которое принимает активное участие в поддержке развития агротуристского бизнеса в Гродненской области.
2	Созданы благоприятные правовые условия для занятия агротуризмом: Указ Президента Республики Беларусь № 372 от 2 июня 2006 г. «О мерах по развитию агротуризма в Республике Беларусь», Государственная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2011–2015 гг., Национальная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2006–2010 гг. Министерство здравоохранения Республики Беларусь разработало специальные гигиенические рекомендации для субъектов агротуризма. Важным фактором в нормативно-правовом регулировании деятельности сельских усадеб является то, что БОО «Отдых в деревне» разработаны стандарты качества оказываемых услуг для субъектов сельского туризма, классификация сельских усадеб. Перечисленные нормативные правовые акты создают благоприятные условия для субъектов сельского туризма, регулируют их взаимоотношения с туристами.
3	Проведена большая информационная работа, в том числе в рамках деятельности БОО «Отдых в деревне» по популяризации идей сельского туризма среди широких слоев общественности. Отдых в белорусской деревне больше не является некой экзотикой для потенциальных туристов.
4	Появилась программа льготного кредитования субъектов агротуризма. Для оказания помощи субъектам агротуризма Правлением ОАО «Белагропромбанк» 25 июля 2007 г. утверждена программа участия ОАО «Белагропромбанк» в развитии агротуризма в Республике Беларусь и порядок ее реализации.
5	Важнейшим стимулирующим фактором является инициатива людей, желающих заниматься сельским туризмом. Наличие активных лидеров на местах позволяет развивать сельский туризм на данной территории, внедрять новые идеи и технологии, максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и объединять разнородные ресурсы в единый туристский продукт. В Беларуси инициатива в развитии сельского туризма исходит не только от жителей сельских населенных пунктов, но и от горожан, которые, проникнувшись этой идеей, переезжают в сельскую местность и начинают деятельность. Стремление людей заниматься сельским туризмом позволило создать большое количество усадеб в Беларуси и говорить о том, что сельский туризм в стране развивается достаточно успешно и довольно быстрыми темпами.

БОО «Отдых в деревне» — член престижных международных организаций: Международного общества экотуризма (TIES), Европейского центра эко- и агротуризма (ECEAT), Европейской федерации аграрного и сельского туризма (European Federation of Farmland Village Tourism, EuroGites), движения «Медленная еда» (Slow Food), Международной профессиональной ассоциации владельцев усадеб (Professional Association of Innkeepers International, PAII).

Рост числа желающих заниматься сельским туризмом в Беларуси рождает определенные проблемы и трудности, которые необходимо решать:

Большинство субъектов агротуризма профессионально не подготовлены к приему туристов из-за отсутствия навыков и знаний. Для многих из тех, кто стал хозяином сельской усадьбы, это первый опыт в данной области. Отсутствие соответствующего образования и необходимых умений для успешного развития своей усадьбы может стать фактором риска на начальных стадиях развития нового бизнеса. Стремительное появление сельских усадеб приводит к снижению качества оказываемых ими услуг, а быстро и своевременно за короткий срок обучить хозяев постоянно увеличивающегося количества усадеб не представляется возможным. Тем более что обучение должно проходить не разово, а постоянно, чтобы соответствовать запросам субъектов сельского туризма на разных стадиях развития их бизнеса и условиям быстро меняющейся экономической среды.

В работе большинства субъектов агротуризма не обеспечивается комплексный подход. Усадьбы недостаточно обеспечены анимационными и иными программами, которые позволяют разнообразить отдых туристов. Отдыхающим должна предлагаться комплексная программа отдыха, включающая не только размещение и питание, но и услуги, основанные на использовании туристско-экскурсионного потенциала всего района. Решение этой проблемы позволит увеличить среднюю продолжительность пребывания агротуристов в усадьбах и, как следствие, доходы агротуристского бизнеса.

Хорошим примером поддержки развития агротуризма является зарубежный опыт создания бизнес-инкубаторов. Туристские бизнес-инкубаторы стимулируют развитие отдаленных регионов за счет рационального использования имеющихся природных и культурных достопримечательностей, создания новых туристских маршрутов, стимулирования развития предпринимательства в сфере туризма. Бизнес-инкубаторы позволяют начинающим предпринимателям наладить успешный бизнес, решают проблемы безработицы и нехватки образования, стимулируют молодежь остаться в сельской местности и работать в сфере туризма. Для серьезного и повсеместного развития сельского туризма необходимо создавать благоприятные условия для тех, кто начинает этот бизнес, помогать им воплотить свою идею наилучшим образом с учетом особенностей в каждом конкретном случае.

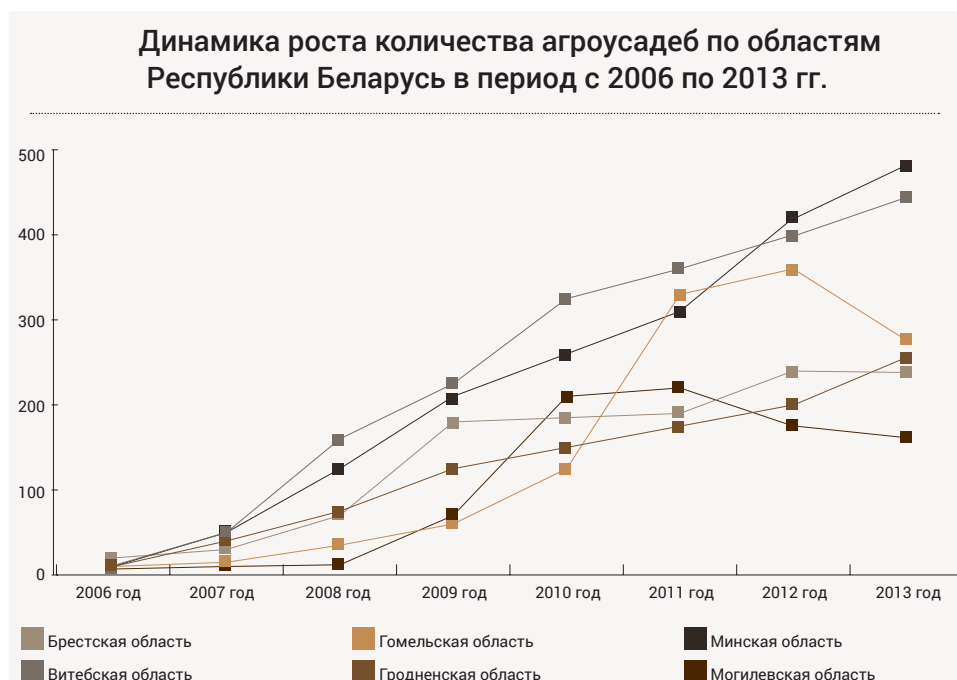
Географическое распределение 1881 сельских усадеб по областям Республики Беларусь, зарегистрированных на 01.01.2014 в качестве объектов агротуризма, представлено на рис. 2.

Динамика роста количества агроусадьб по областям Республики Беларусь в период с 2006 по 2012 гг. представлена на рис. 3.

Рисунок 2



Рисунок 3



Приведенные на рис. 2 данные свидетельствуют о значительном увеличении за последние годы агроусадьб во всех областях республики. К числу ключевых факторов, определяющих интенсивный рост агроусадьб, предлагающих агроэкотуристские услуги, относятся, прежде всего, гарантированные государством упрощенные схемы регистрации, желание принимать в усадьбе туристов, льготные условия кредитования проектов по обустройству, реконструкции и строительству объектов агроэкотуризма. Важным стимулирующим фактором также является развитая транспортная сеть в областях-лидерах по численности агроусадьб. Беларусь пересекают трансевропейские коммуникационные коридоры: ТЕКК № 2 (Париж — Берлин — Варшава — Брест — Барановичи — Минск — Орша — Москва), ТЕКК № 9Б (Гомель — Минск — Вильнюс). Одним из факторов успешного развития агроэкотуризма для Брестской, Витебской и Гродненской областей является их приграничное положение, которое способствует расширению рынка потребителей агротуристских услуг, а также их экспорту.



- В **Минской области** важнейшим стимулом является емкий рынок потребителей услуг агроэкотуризма — жителей столицы нашей республики. Наличием спроса почти двухмиллионной столицы на услуги агроусадьб уже отреагировали владельцы пригородных агроусадьб. В Минском районе зарегистрировано и успешно действует около 70 % всех усадеб Минской области.
- **Брестская область** привлекает агроэкотуристов самыми благоприятными среди областей республики климатическими условиями, а также богатым природным потенциалом — на территории области расположен уникальный экологический объект — Национальный парк «Беловежская пуща».
- **Витебская область** стала пионером в развитии агроэкотуризма, именно здесь в 2003 г. появились первые сельские усадьбы. Кроме выгодного географического положения Витебский край отличается уникальностью ландшафта. Живописный холмистый рельеф как нельзя лучше подходит для развития зимних видов спорта, многочисленные озера пригодны для купания и рыбной ловли. В области располагается Национальный парк «Браславские озера» и не имеющий аналогов в Европе Березинский биосферный заповедник.
- Свои конкурентные преимущества по сравнению с другими областями имеет и **Гродненская область**. Это, в первую очередь, большое количество сохранившихся памятников истории и культуры, а также действующий православный монастырь и духовная семинария (д. Жировичи), уникальный объект гидротехнического строительства первой половины XIX в. — Августовский канал. Два объекта на территории области включены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО — Замковый комплекс «Мир» и Геодезическая Дуга Струве.
- Принципиальное значение имеет благоприятная экологическая ситуация в Брестской, Витебской, Гродненской и Минской областях в отличие от Гомельской и Могилевской областей, ряд административных районов которых серьезно пострадал в результате аварии на Чернобыльской атомной электростанции.



Потребители услуг агроэкотуризма

- городские семьи с детьми, не желающие обременять себя содержанием дачи за городом;
- пожилые горожане, заинтересованные в уединении или в проведении свободного времени с внуками;
- компании молодежи, другие объединенные по интересам группы, желающие провести выходные дни за городом;
- люди, увлеченные определенными видами спорта, имеющие хобби;
- иностранные граждане, посещающие Беларусь с гостевым визитом;
- другие группы туристов.

Главными потребителями продукта агроэкотуризма являются городские жители Беларуси. Урбанизация, неблагоприятная экологическая обстановка в городе, загрязнение промышленными и бытовыми отходами территорий вокруг крупных городов, постоянный стресс от городской жизни определили тенденцию развития экологоориентированных видов туризма. Выезжая в сельскую местность, городской житель получает возможность отдохнуть в экологически чистой среде, питаться натуральными и доступными по цене продуктами, выращенными хозяевами сельских усадеб. Важной предпосылкой для выбора отдыха в деревне являются также устоявшиеся в Беларуси традиции отдыха в сельской местности. Так, история усадебной культуры в нашей стране свидетельствует о приобретении шляхетских и дворянских усадеб и имений как возможных мест для отдыха. Благодаря рисункам Наполеона Орды воссоздан облик старинных белорусских поместий. В подавляющем большинстве строения и прилегающие территории белорусских имений лишены утилитарного экономического назначения. Традиционная структура белорусской усадьбы (парки, цветники, пруды, беседки, зимние сады, зверинцы, вольеры для животных) изначально была нацелена на выполнение рекреационной функции, доходность имения зачастую имела подчиненное значение.

Ключевые факторы, определяющие потребности населения в отдыхе в сельской местности, приведены на рис. 4.

В Республике Беларусь на сегодняшний день существует широкий спектр усадеб, ориентированных на разные целевые группы (табл. 3).

Рисунок 4



Среди услуг, предоставляемых в сфере агроэкотуризма, можно найти и эксклюзивные, которые выделяют сельскую усадьбу среди других. К таким можно отнести спуск по реке на плотках и байдарках (усадьбы «Над Неманом», «Кролова хата», «Новоселки», «Речная»), мастер-классы по гончарному искусству, плетению соломки, резьбе по дереву, вытинанке — национальному белорусскому искусству вырезания из бумаги («Прилучки», «У дубочка», «Дом художников», «Соловушка», «Речная», «Сядзіба каваля», «Ключаны», «Услада», «Золотая подкова»), уроки садоводства («Медовая поляна»), организация фольклорных и музыкальных представлений, народных праздников («Сядзіба Грыня», «Демех», «Млынок»).

Серьезной проблемой сегодняшних продуктов агроэкотуризма является недостаточная рекламно-информационная поддержка. Сельскому туризму в Беларуси для развития нужна реклама. Отдельные агротуристские хозяйства не могут обеспечить продажу и популяризацию своих туристских услуг. Это требует не только специальной квалификации и времени, но и немалых денежных затрат. Поэтому в Европе рекламой агротуристских услуг занимаются общественные сельские организации, туристские ассоциации и объединения, которые могут рассчитывать на совместную деятельность и финансовую помощь со стороны государства. Взаимодействие хозяйств в рамках общества — наиболее реальный способ продвижения услуг на рынке агротуризма с использованием большого количества каналов. Если же хозяева агроусадоб хотят продавать и продвигать свои предложения самостоятельно, то самым рациональным методом в данном случае является реклама в Интернете. Многие владельцы усадеб открывают собственные сайты и находят клиентов благодаря активному

Таблица 3

Агроусадьбы, ориентированные на разные целевые группы

1	УСАДЬБЫ-КОТТЕДЖИ	Готовы удовлетворить самых взыскательных туристов. К таким относятся «Буслянка», «Домик в саду», «Бобровая хата», «Елочки-holiday», «Милоградская», «Панский сад», «Верес», «Лебединое», «Над Неманом», «Новоселки», «Долина Уют», «Заречаны», «Постоялый двор», «Прилучки», «На Родниковой» и др.
2	УСАДЬБЫ на базе деревенских домов	Постепенно улучшаются и приспособляются к новой деятельности: «Гречихи», «Заречная», «Клястицкая», «Райский уголок», «Горанских», «Докудово», «Комарово», «Лавриновичи», «Свитязянка», «Дом художников», «Днепровская», «Михайлова» и др.
3	ДАЧИ, ДОМА ОТДЫХА в деревнях	Примером дачи, летних домов отдыха в деревнях являются «Соловушка», «Ив-Ле», «Хмеля». Усадьбы, выполненные в неповторимом стиле, — «Млынок», «Кролова хата», «Затерянный рай», «Валынцы», «Старый млын» и др.

продвижению своих страниц в Интернете. Например, в Испании около 70 % заказов на отдых в сельской усадьбе происходит через Всемирную сеть. Следующим по значимости методом продвижения бизнес-идеи являются личные впечатления туристов, которые, посетив агроусадьбу, будут рассказывать своим друзьям об отдыхе. Поэтому важно создать такие условия, которые позволят еще не один раз возвращаться в понравившееся место. Нужно мотивировать иностранных туристов, чтобы люди, приезжая в Беларусь с определенной целью, могли заодно 2–3 дня провести в агроусадьбе. Здесь значительна роль туристских компаний, которые, в отличие от владельцев агроусадоб, за время работы смогли установить серьезные партнерские отношения с иностранцами.

1.3. Модели развития сельского туризма в Беларуси

Основные модели развития сельского туризма можно объединить в три группы (табл. 4):

Таблица 4

Модели развития сельского туризма

1	РАЗВИТИЕ сельского туризма на базе малого семейного гостиничного хозяйства	Эта модель успешно реализуется в европейских странах. Один из ключевых ее компонентов – государственная поддержка развития сети частных гостиниц на базе существующего в сельской местности жилого фонда. Эта модель в качестве необходимых условий реализации предполагает: • наличие свободного или условно свободного жилого фонда в сельской местности; • достаточно высокий уровень комфортности и хорошее состояние жилого фонда; • системную государственную поддержку агротуристских хозяйств; • организацию объединений субъектов агротуризма (ассоциаций, общественных объединений); • финансовую поддержку агротуристских хозяйств с использованием системы льготного кредитования или дотирования агротуристских хозяйств.
2	СТРОИТЕЛЬСТВО крупных и средних частных агротуристских объектов в сельской местности	Это могут быть специализированные частные отели в форме стилизованных агротуристских деревень, культурно-этнографические центры и т. п. Модель характерна для стран с невысоким уровнем комфортности жилищного фонда в сельской местности, но с хорошим туристско-рекреационным потенциалом. Для успешного использования этой модели необходимы, прежде всего, значительные инвестиции (как внутренние, так и внешние), а также поддержка соответствующих проектов на региональном уровне.
3	СОЗДАНИЕ государственных (реже частных) сельскохозяйственных тематических парков	Модель ориентирована на пропаганду достижений сельского хозяйства конкретной страны, сохранение практических навыков и демонстрацию приемов традиционного сельскохозяйственного производства. Являясь полифункциональными сельскохозяйственными центрами, государственные сельскохозяйственные объекты параллельно могут вести научно-исследовательскую и селекционную работу, оставаясь при этом развлекательными туристскими объектами и постоянно действующими выставочно-экспозиционными центрами.

В Беларуси реализуются все три модели развития агроэкотуризма. Они были нормативно закреплены в Национальной программе развития туризма в Республике Беларусь на 2006–2010 гг., предусматривавшей следующие направления развития агроэкотуризма:

- **активизация** использования резервов сельского населения посредством организации сельских туров с проживанием и питанием в деревенских домах, усадьбах;
- **создание** туристских деревень с традиционной народной архитектурой на основе существующих сельских поселений, расположенных в живописной местности;
- **создание** агротуристских комплексов на базе сельскохозяйственных кооперативов.



Первая модель развития агроэкотуризма рассматривается как основная для Беларуси. Она не требует инвестиций со стороны государства, создает новые рабочие места, способствует сокращению миграции населения из деревни в город и улучшению инфраструктуры села. Но для того, чтобы сельский туризм стал значимым с экономической точки зрения направлением развития туризма в Беларуси, необходима определенная «критическая масса» сельских усадеб — ключевое условие развития сельского туризма на базе малого семейного гостиничного хозяйства. Исходя из опыта соседних стран (Литвы, Польши), для Беларуси это 1000–1500 усадеб.

Эффективно используются и другие модели развития агроэкотуризма в республике. Такие объекты, как музей старинных технологий и ремесел «Дудutki», музей белорусской архитектуры и быта «Строчицы», музей этнографии «Белорусская деревня» под Могилевом, делают сельский туризм более содержательным и многогранным. Интересен опыт развития сельского туризма на базе кооперативного хозяйства — СПК «Первомайский и К» в Смолевичском районе. При должной финансовой поддержке этот объект может стать модельным для республики. Там уже работает конно-спортивный клуб, осуществляется прокат велосипедов, лыж. Оборудована корчма в крестьянском стиле, налажено производство экологически чистых продуктов. В хозяйстве создано 20 рабочих мест.

Таким образом, в Беларуси сельский туризм развивается на основе трех основных взаимодополняющих моделей, способствующих формированию самобытного туристского продукта. Молодая агротуристская отрасль Беларуси требует помощи и постоянной поддержки для дальнейшего успешного развития. Однако субъекты агроэкотуризма могут не просто ждать помощи, но и оказывать ее друг другу. Так, например, это делают в Италии. Речь идет о введении **кластерной** модели развития.

Кластер — это группа географически соседствующих компаний и связанных с ними организаций (органов государственного управления, инфраструктурных субъектов хозяйствования), взаимодополняющих друг друга.

В работе кластера любой заинтересованный человек или предприятие принимают участие в меру своих возможностей. Внести свою лепту и приумножить прибыль могут не только владельцы усадеб, но и медучреждения, организации, работающие в сфере охраны природы, сохранения культурного наследия, средства массовой информации, производители и продавцы спортивного, туристского снаряжения, продуктов питания и многие другие. Именно поэтому объединение усилий различных усадеб, органов местной власти, образовательных учреждений способно помочь молодой отрасли, тем более что работа кластерного сектора основывается на использовании потенциала и ресурсов внутреннего рынка страны. Это очень важно в современных условиях экономической нестабильности.

Кластер агротуризма формируется сегодня на основе **базовых моделей развития агротуризма**:



- **Создание** региональных агротуристских сетей через развитие малого, семейного и индивидуального агротуристского бизнеса на базе местных природно-рекреационных, культурно-исторических, инфраструктурных и трудовых ресурсов. После издания Указа Президента Республики Беларусь № 372 от 2 июля 2006 г. эта модель успешно реализуется в рамках государственной концепции перевода сельского населения из сектора аграрного производства в сектор услуг. Используются возможности государственной поддержки развития сети средств размещения — частных микрогостиниц, существующего в сельской местности жилого фонда и действующих сельскохозяйственных специализированных объектов (ферм, пасек, рыболовецких хозяйств и т. д.). Вовлекаются также в оказание услуг в сфере агротуризма спортивные центры, лодочные станции, конюшни и т. д.
- **Воссоздание** социокультурной среды исторического поселения — «исторической деревни», «национальной деревни» или иного типа поселения, воссоздание социокультурной среды исторических объектов (дворянских и купеческих усадеб, монастырей и т. д.).
- **Создание** крупных и средних специализированных агротуристских объектов, ориентированных на прием туристов и организацию полноценного отдыха. Эта модель реализуется на базе специализированных центров (спортивных, культурных, кулинарных), стилизованных агротуристских, рыбацких и охотничьих деревень.
- **Развитие** агротуризма на базе особо охраняемых территорий, создание крупных многофункциональных туристских, выставочных, рекламно-экспозиционных, культурно-пропагандистских, научно-исследовательских комплексов, располагающих средствами размещения и соответствующей инфраструктурой.

Примерами кластерной модели развития могут быть два небольших проекта, реализованных в Мядельском районе: «Создание кластера сельского туризма в деревне Комарово» и «Распространение опыта работы кластера сельского туризма». Результатом реализации проектов явилось создание сообщества (кластера) людей, которые объединены единой целью — развитие сельского туризма. Первый опыт приема туристов показал, что в одиночку привлечь большое количество туристов в сельскую местность сложно. Поэтому нужно объединить усилия по предоставлению различных

видов услуг и развлечений, чтобы людям было интересно. При этом очень важно в деревне устраивать интересные праздники, о которых знал бы широкий круг потенциальных туристов. Например, в декабре проводятся «Камароўскія калядкі», в июле планируется устроить выставку-ярмарку народных ремесел и промыслов «Камарова — кола дзён».

Деревня Комарово находится на территории Национального парка «Нарочанский» вблизи популярного природного комплекса «Голубые озера», ее достопримечательностью является старинная графская усадьба с прудами и парком. Агротуризм предлагается в качестве одного из решений существующей в деревне проблемы безработицы, связанной с ликвидацией колхоза «Константиново», обеспечения занятости местных жителей, получения ими дополнительных доходов. Сотрудники общественного объединения «Женщины за возрождение Нарочанского края» вместе с жителями деревни Комарово решили создать кластер (сообщество) сельского туризма — модельные агротуристические хозяйства на базе сельских усадеб. По планам участников проекта, эти хозяйства совместно с пекарней, кафе, сувенирной лавкой и другими объектами деревни, органично дополняя друг друга, должны будут в результате реализации проекта представить целостный инфраструктурный комплекс по оказанию агротуристических услуг.

Содержание продукта агроэкотуризма на базе д. Комарово:

-  размещение в уютных частных домах со всеми удобствами;
-  питание экологически чистыми, натуральными продуктами, включая вытяжки из трав и фиточаи;
-  посещение музея, пекарни, кузницы;
-  организованные прогулки на свежем воздухе, экскурсии по сельской местности.

Первый опыт работы кластера «Комарово» показал, что основной задачей является объединение усилий организаций для предоставления как можно более разнообразных видов услуг и развлечений для туристов (диверсификация предлагаемых услуг), активное привлечение владельцев усадеб к развитию агротуризма в деревне.

Уникальной для Беларуси является инициатива УО «Гомельский государственный университет им. Франциска Скорины» и ГГНПОО «Оракул» по созданию проекта «Кластер агроэкотуризма Гомельщины».

Этот проект был направлен на разработку кластерной модели развития агроэкотуризма в Гомельской области, которая включает следующие практические мероприятия:

-  создание нового рынка туристских услуг в сельской местности и условий для приоритетного развития внутреннего и въездного туризма, обеспечение ежегодного увеличения численности внутреннего и въездного туристских потоков в область;
-  создание инфраструктуры туризма за счет развития мелкого и среднего предпринимательства в сфере сельского туризма, новых рабочих мест в сельской местности, вовлечение граждан в новую сферу деятельности — оказание туристских услуг;
-  включение в систему организации сельского туризма Гомельской области основных субъектов туристской деятельности;
-  обеспечение взаимодействия в сфере туризма негосударственных организаций и администраций районов Гомельской области;

- ✚ создание информационной базы данных инвестиционных проектов в сфере сельского туризма;
- ✚ определение стратегических направлений для государственных и частных инвестиций на территории Гомельской области;
- ✚ развитие агроэкотуризма как одного из приоритетных направлений социально-экономического развития агрогородков и малых городов области;
- ✚ организация и продвижение таких видов сельского туризма, как экологический, фермерский, экстрим-туризм, паломнический туризм.

Кластер агроэкотуризма в Гомельской области находится на начальном этапе своего развития, внутрикластерные отношения и технологии кластерного управления еще только формируются. Управление развитием кластера агроэкотуризма Гомельщины осуществляется на основе общественной инициативы. ГГНПОО «Оракул» совместно с рабочей группой по агроэкотуризму при Общественном совете по туризму при Гомельском облисполкоме определяет приоритетные направления и модели развития агроэкотуризма в Гомельской области, ведет просветительскую работу, изучает опыт развития агроэкотуризма в других областях и регионах Беларуси.

Вместе с тем на сегодняшний момент самым успешным кластером в сфере агроэкотуризма Беларуси является кластер в Воложинском районе, который сформировался в виде зеленого маршрута **«Воложинские гостинцы»** («Валожынскія гасцінцы»), имеющего протяженность порядка 200 км. Координатором зеленого маршрута является Анатолий Ганец, хозяин агроусадьбы «Ганка» (д. Эпимахи).

На маршруте турист может посетить один или несколько объектов, составляющих так называемые тематические петли. Одна из петель связана со старинными местечками — Ивенцом и Раковым, еще одна — с развитием старинных ремесел, следующая предполагает знакомство с тремя экомузеями, органично дополняющими зеленый маршрут. Экомузеи показывают аутентичность места путем презентации природно-культурных ресурсов и деятельности его жителей, объединяя это с продвижением, познанием и развитием региона, создавая при этом возможность интеграции людей и инициатив.

К примеру, можно начать путешествие с посещения экомузея «Мир пчел», который открылся в деревне Борок в агроусадьбе Василия Фролова.

Его экспозиция включает много забавных малых архитектурных форм, связанных с бортничеством, в том числе разнообразных, очень необычных ульев. Для наглядности в музее используются современные мультимедийные средства. Завершается экскурсия дегустацией чая из трав и блинов с медом. Второй экомузей — «Брама ў Налібокі» — расположен на краю Налибокской пущи. Усадьба «Марцінова Гусь» выделяется старобелорусской кухней (шляхетские зразы с курагой и черносливом, гречневые блины с деревенским творогом, колдуны графа Тышкевича).

Любители старины по достоинству оценят экомузей старинных народных музыкальных инструментов, который создал на своем хуторе «Борок» Алесь Лось. Здесь можно будет не только полюбоваться редкими артефактами, но и послушать концерт старинной музыки или посмотреть представление театра «Батлейка».

Объекты кластера связаны велосипедными, пешеходными и водными маршрутами. Вариантов веломаршрутов по наиболее интересным историческим местам края несколько. В качестве примера приведем один из них: Малая Люцинка — Мнишаны — Явидовщина — Исlochевка (Вялое) — Боровиковщина — Люцина — Малая Люцинка.

Велотрасса ведет через д. Смолевщину, где до революции местные ремесленники специализировались на изготовлении гонты (деревянной кровельной дощечки), а еще раньше здесь находилась одна из пуцанских смолокурен. Незабываемо также посещение д. Петрусовщина, известной также как экопоселок Росы.

Водный маршрут кластера на байдарке проходит в узком каньоне по реке Исlochь. Сплав можно начать от места впадения в Исlochь правого притока — реки Ершовки, в устье которого расположен хутор Михалово. Маршрут можно продлить по Западной Березине и Неману.

Одной из тематических петель зеленого маршрута «Воложинские гостинцы» может быть Парк приключений для любителей разного рода экстрима «Малпалэнд». Основная масса экскурсантов сюда приезжает, чтобы посетить «Першабытны падворак», где гости погружаются в жизнь далеких предков.

Отдельной темой маршрута стал «Цукеркавы фэст», который впервые состоялся в 2010 г. в Ивенце. Зимней темой маршрута являются гонки на собачьих упряжках, которые получили название «Завіруха».

Проводником этой идеи стало Белорусское общественное объединение «Отдых в деревне», которое вступило в состав Европейской ассоциации зеленых маршрутов и стало проводить работу по развитию национальных зеленых маршрутов (www.greenways.by). Однако серьезные сдвиги в этой области связаны с реализацией проекта ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне» (2008–2010 гг.) и деятельностью Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь, которое являлось исполнительным агентством проекта. Зеленые маршруты стали важнейшим компонентом стратегий устойчивого развития территорий, на которых реализовывался проект. Движение зеленых маршрутов в рамках инициативных групп разрабатываемых территорий объединяет уже более 100 участников. Среди них представители различных структур (государственных, общественных, частных), жители регионов, действия которых регулируются координаторами маршрутов. Концепция зеленых маршрутов завоевывает все больше последователей в нашей стране и создает идеальную основу для партнерства местных властей, жителей, бизнесменов, общественных инициатив.

Развитие туризма по кластерному принципу и принципу зеленых маршрутов не требует больших инвестиций, позволяет мобилизовать внутренние ресурсы регионов, дает возможность местным жителям реализовать свой потенциал.

Идея зеленых маршрутов пришла в Беларусь в 2005 г., когда нашу страну посетила группа экспертов и дала рекомендации по созданию первых зеленых маршрутов: «Голубое ожерелье Россон», «Край желтых кувшинок и седых валунов».

2. УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ

2.1. Сущность устойчивого развития

Возникновение концепции устойчивого развития непосредственным образом связано с тем, что в 70–80-е годы XX в. человечество стало активно задумываться о негативном влиянии своей деятельности на окружающую среду. Сложившаяся ситуация заставила искать альтернативные варианты развития цивилизации на планетарном уровне. Так, в 1972 г. результатом Стокгольмской конференции ООН по проблемам окружающей человека среды стало принятие Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) (www.unep.org), призывавшей к «развитию без разрушения», что обозначило включение международного сообщества в решение экологических проблем. Как результат, начали появляться организации, нацеленные на решение экологических проблем. В 1983 г. при ООН была создана Международная комиссия по окружающей среде и развитию (МКОСР) (<http://sustainabledevelopment.un.org>), которая должна была разработать новую стратегию человеческого развития.

УР — развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Такое развитие обеспечивает межпоколенческое равенство.

Свое четкое оформление идея устойчивого развития (далек — УР) впервые получила в докладе «Наше общее будущее» Международной комиссии по окружающей среде и развитию, представленном на Генеральной Ассамблее ООН в 1987 г. (доклад Комиссии Брундтланд). В докладе дано определение УР. Таким образом, в основу УР заложено два аспекта — потребности (разные в разных регионах и у разных социальных групп, при этом потребности беднейших слоев населения первостепенны) и ограничения (обусловленные состоянием технологии и организацией общества, накладываемые на способности окружающей среды удовлетворять нынешние и будущие потребности).

Продолжение своего развития концепция УР получила на Саммите Земли в 1992 г. в Рио-де-Жанейро, где была принята **Декларация Рио по окружающей среде и развитию**, в которой сформулировано 27 принципов устойчивого развития, и долгосрочная программа дальнейших действий в глобальном масштабе, известная больше как **Повестка дня на 21 век**. Данный доку-

мент закрепил приверженность мирового сообщества идее устойчивого развития, а также коллективную ответственность за усиление основ УР на всех уровнях. Кроме того, страны-участницы согласились соблюдать принципы, реализовывать определенные императивы и учитывать индикаторы, установленные ООН по характеристикам социальной сферы, экономики, экологии в их взаимодействии. Именно Повестка дня на 21 век стала образцом и основой для разработки Местных повесток дня на 21 век — программ по реализации принципов устойчивого развития на местном уровне (в конкретной стране, районе, городе, деревне), которые разрабатываются в тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными группами местного населения. Основным принцип работы в области УР в местных сообществах: *«Думай глобально — действуй локально»*.

Следующим важным этапом в формировании концепции УР стал Всемирный саммит по устойчивому развитию в Йоханнесбурге в 2002 г., на котором была принята Декларация устойчивого развития, закрепившая триединый характер УР: концепция устойчивого развития предполагает гармоничное сосуществование трех компонентов развития — *экономического, экологического и социального*, причем основано оно на принципах всеобщей ответственности и взаимозависимости и обеспечивает, соответственно, экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую устойчивость. Триединый подход отражен на рис. 5:

Рисунок 5

Триединая модель устойчивого развития



Каждый компонент вносит свой вклад в УР:



- **экологический** — обеспечение жизнеспособности экосистем;
- **экономический** — оптимальное использование ограниченных ресурсов для производства и потребления, обеспечение материального благосостояния населения;
- **социокультурный** — сохранение стабильности социальных и культурных систем с акцентом на справедливое разделение благ.

Первая Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь была разработана в 1996 г. и одобрена Правительством Республики Беларусь в начале 1997 г. В настоящее время в соответствии с законодательством Республики Беларусь Национальная стратегия устойчивого развития разрабатывается один раз в пять лет на 15-летний период. В 2004 г. Президиум Совета Министров Республики Беларусь одобрил *Национальную стратегию устойчивого развития Беларуси на период до 2020 г.* (<http://un.by/publications/thema/sustainabledevelopment/>).

Важным принципом Национальной стратегии устойчивого развития является партнерство, которое означает вовлечение в данные процессы представителей различных слоев общества, государственных и общественных организаций, ученых, деловых кругов.

Следуя основному принципу УР, в 2009 г. ПРООН и ЕС оказали содействие более 10 местным сообществам Беларуси (местным властям, бизнесу и общественности) в создании Местных повесток дня на 21 век в рамках проекта «УР на местном уровне».

Среди наиболее успешных в развитии стратегии своего региона можно отметить Новополоцк и его пригород Боровуху (Витебская область), Желудок (Гродненская область), Белоозерск (Брестская область), Чаусы (Могилевская область). Данным регионам была оказана не только экспертная поддержка по разработке документа стратегии со стороны ПРООН, но и обеспечено создание информационных центров по УР, ставших «генераторами» новых идей для УР и центральными пунктами сбора местной общественности для решения возникающих проблем.

2.2. Устойчивый туризм и экотуризм

Учитывая триединство модели УР, любая отрасль экономики и сфера деятельности населения страны должны следовать вышеперечисленным условиям для достижения УР. Туристская отрасль и деятельность ее бизнес-субъектов не является исключением из установленных правил.

Устойчивое развитие туризма удовлетворяет нынешние потребности туристов и принимающих регионов, охраняя и приумножая возможности на будущее. Управление всеми ресурсами должно осуществляться таким образом, чтобы, удовлетворяя экономические, социальные и эстетические потребности, сохранить культурную целостность, важные экологические процессы, биологическое разнообразие и системы жизнеобеспечения. Продукция устойчивого туризма — это продукция, которая суще-

ствуется в согласии с местной средой, обществом, культурой таким образом, что это приносит пользу, а не ущерб туристскому развитию.

Всемирная туристская организация (ЮНВТО), Всемирный совет по путешествиям и туризму* (WTTC) и Европейский Союз дали определение устойчивому туризму, которое взаимосвязано с концепцией УР.

Принимая решение о расширении своего бизнеса за счет деятельности в сфере экотуризма, ММСП должны стремиться к обеспечению баланса между экономической выгодой, получаемой от рекреации на природе, и экологической безопасностью рекреационных территорий с целью сокращения негативных последствий человеческой деятельности (в данном случае туристской деятельности на природных территориях).

Деятельность бизнеса в сфере экотуризма идеально вписывается в концепцию устойчивого развития в связи с тем, что она предполагает взаимодействие экологического аспекта (путешествия в любом случае осуществляются в пределах окружающей среды и оказывают на нее воздействие), экономических факторов (формирование предложения в туризме и стимулирование спроса на турпродукт, развитие туризма как отрасли национальной и мировой экономики), а также непосредственное вовлечение социальной сферы (туристов, местного населения и т. д.).

Устойчивый туризм — это основа для развития всех видов туризма, совокупность принципов разумной организации туризма с целью минимизации потребления, экологизации производства и потребления, а также сохранения природной среды.

Международное общество экотуризма (TIES) дает следующее определение понятию «экотуризм»:

экотуризм – ответственное путешествие к естественным областям, которое сохраняет окружающую среду и поддерживает благосостояние местных жителей.



* Всемирный совет по путешествиям и туризму (World Travel & Tourism Council, WTTC) — международный форум глав и лидеров более сотни самых передовых компаний мировой индустрии туризма и путешествий. Создан в 1990 г. Деятельность Совета можно свести к трем основным направлениям.

1. **Глобальные мероприятия** — WTTC уполномочен обеспечить эффективное участие отрасли в мировой экономике и привлечь внимание правительств разных стран к индустрии туризма и путешествий.

2. **Региональная деятельность** — WTTC тесно взаимодействует с региональными правительствами, местными лидерами и членами WTTC по выявлению и устранению барьеров на пути роста и развития туристической индустрии.

3. **Экономические исследования.**

Помимо прочего, экотуризм также включает в себя следующие специфические принципы, которые закреплены Квебекской декларацией по экотуризму (2002) и отличают его от более широкой интерпретации устойчивого туризма:

- активное содействие сохранению природного и культурного наследия;
- привлечение местных и коренных сообществ к планированию, развитию и осуществлению экотуристской деятельности, которая способствует повышению их благосостояния;
- разъяснение туристам значения природного и культурного наследия посещаемых дестинаций;
- направленность на индивидуальных путешественников и организованные туристские группы небольшого размера.

В связи с этим бизнес в сфере туризма и гостеприимства, а также любой субъект хозяйствования, заинтересованный в предоставлении экотуристских услуг, должен осуществлять и развивать свою деятельность, смягчая негативные воздействия, содействуя сохранению хрупких экосистем и всей окружающей среды в целом, обеспечивая прямые выгоды местным сообществам. Это возможно посредством включения принципов устойчивости в планирование, разработку и функционирование как экотуристских объектов, так и самих бизнес-субъектов. Например, микро-, малым и средним предприятиям в сфере туризма и гостеприимства рекомендуется внедрить надлежащие сертификационные или другие системы добровольного регулирования, такие как экомаркировка. Это продемонстрирует клиентам приверженность принципам устойчивости и повысит качество предлагаемых продуктов, услуг. Приверженность к экотуризму достаточно просто продемонстрировать через использование местных материалов и продуктов, а также местных технических и человеческих ресурсов в своей деятельности в целях сохранения аутентичности экотуристского продукта и повышения финансовых и других выгод для туристской дестинации. С этой целью рекомендуется турфирмам и туроператорам финансировать обучение местной рабочей силы.

Бизнесу в сфере туризма и гостеприимства, чтобы разнообразить свое предложение, необходимо расширять виды туристской деятельности и круг предлагаемых туристских дестинаций в целях распространения потенциальных выгод от экотуризма и предотвращения чрезмерной нагрузки на определенные туристские территории. В этой связи частным компаниям (турфирмам, туроператорам) и местному сообществу (властям и общественности) следует соблюдать стандарты систем управления потоками в экотуристских дестинациях, а также содействовать внедрению таких систем.

Микро-, малые и средние предприятия в сфере туризма и гостеприимства, которые стремятся стать на рельсы устойчивого развития и использовать приставку «эко-», часто действуют в обстановке, не обеспечивающей для этого нового специализированного сегмента достаточной финансовой и маркетинговой поддержки. Поэтому международное сообщество рекомендует разрабатывать действенные механизмы стратегического планирования, которые позволят местным сообществам (власти, бизнесу, общественности) обозначить и регулировать на транспарентной основе использование природных и сельских территорий в коммерческих целях, включая право местных сообществ отказаться от внедрения подобных территорий в хозяйственный оборот.

ММСП, предлагающие услуги в сфере экотуризма, должны следить за тем, чтобы их клиенты следовали 10 заповедям туриста.

Памятка 10 заповедей туриста, предложенных TIES

- 1) Помнить об уязвимости Земли.
- 2) Оставлять только следы, уносить только фотографии.
- 3) Познавать мир, в который попал: культуру народов, географию.
- 4) Уважать местных жителей.
- 5) Не покупать изделия производителей, подвергающих опасности окружающую среду.
- 6) Всегда следовать только протоптанными тропами.
- 7) Поддерживать программы по защите окружающей среды.
- 8) Использовать методы сохранения окружающей среды.
- 9) Поддерживать (патронировать) организации, содействующие защите природы.
- 10) Путешествовать с фирмами, поддерживающими принципы экотуризма.

Устойчивость экотуристской деятельности на национальном и местном уровнях во многом зависит от вовлеченности местных сообществ, частного сектора и общественности в разработку стратегий и планов развития своих туристских дестинаций.

Если разработка стратегий устойчивого развития территорий берет свое начало в 2002 г. со школьной Местной повестки г. Новополюцка, то стратегическому планированию экотуризма в Беларуси стали уделять пристальное внимание и предпринимать конкретные действия на национальном уровне в начале XXI в. Так, в рамках проекта международной технической помощи (далее — МТП) ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне» экспертами впервые была разработана, а Министерством спорта и туризма Республики Беларусь одобрена Концепция развития зеленых маршрутов в Республике Беларусь как составная часть деятельности в области экологического туризма.

Таким образом, процесс стратегического планирования для устойчивого развития Беларуси в целом и его составной части — устойчивого туризма — существенно поддерживается международными донорами посредством предоставления международной технической помощи. В связи с этим местные сообщества, бизнес и негосударственные организации не должны недооценивать эти возможности.

Непосредственная работа над созданием стратегий устойчивого развития экотуризма в Беларуси началась в 2013 г. в рамках проекта международной технической помощи USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого в Брестской и Гродненской областях под эгидой Министерства спорта и туризма Республики Беларусь.

Привлечение знаний и внедрение опыта требует значительных капиталовложений. В данном контексте международная техническая помощь является одним из важнейших инструментов в концепции устойчивого развития, поскольку представляет собой трансфер технологий, опыта и денежных потоков.

Для привлечения средств МТП важно понимать, насколько цели и задачи бизнес-субъектов в сфере агроэкотуризма, для которых предназначено данное пособие, соотносятся с сущностью МТП и целями основных доноров. Только благодаря четкому пониманию системы МТП субъекты туризма и сферы гостеприимства (государственной и частной форм собственности) смогут найти свою нишу в привлечении средств МТП.

Международная техническая помощь может осуществляться в виде:



- передачи прав интеллектуальной собственности, включая авторские права, права на открытия, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, ноу-хау, технологии, передачу знаний;
- предоставления оборудования, необходимого для обеспечения выполнения проектов международной технической помощи, а также финансовых ресурсов.

В Республике Беларусь применяется определение международной технической помощи, данное в Указе Президента Республики Беларусь от 22 октября 2003 г. № 460 «О международной технической помощи, предоставляемой Республике Беларусь»:

международная техническая помощь – один из видов помощи, безвозмездно предоставляемой Республике Беларусь донорами международной технической помощи в целях оказания поддержки в социальных и экономических преобразованиях, охране окружающей среды, ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС, развитии инфраструктуры путем проведения исследований, обучения, обмена специалистами, аспирантами и студентами, передачи опыта и технологий, денежных средств, поставки оборудования и других товаров (имущества) по одобренным проектам (программам) международной технической помощи.



Таким образом, международная техническая помощь отличается от других видов международной помощи (международного кредитования и инвестиций, гуманитарной помощи) безвозмездным характером передаваемых ресурсов, которые направляются именно на развитие человеческого потенциала, передовых знаний и ноу-хау.

Цели, преследуемые при оказании технической помощи, различаются в зависимости от конкретного проекта, но можно выделить общие, характерные для большинства программ и проектов:

- развитие потенциала государств, организаций и физических лиц;
- обеспечение экспертной поддержки и/или экспертного заключения;
- помощь в реализации;
- подготовка/облегчение сотрудничества с другими донорами.

Зачастую доноры настаивают на софинансировании проектов (программ) МТП и на прямом софинансировании — объединении выделенных получателем МТП финансовых средств, предназначенных для реализации проектов (программ) МТП, на едином расчетном счете этих проектов (программ).

Международные доноры применяют этот инструмент, преследуя следующие цели:

- привлечение дополнительных финансовых, материальных и человеческих ресурсов;
- повышение заинтересованности получателей международной технической помощи в целевом использовании средств обеспечивает устойчивость в достижении долговременных целей и после прекращения поступления международной технической помощи;
- увеличение эффективности проектов (программ) международной технической помощи.

Софинансирование проектов (программ) МТП — это выделение получателем МТП финансовых, материальных и человеческих ресурсов для скоординированного их использования совместно с ресурсами донора МТП при реализации проектов (программ) МТП.

Следует отметить, что международные доноры ставят одной из своих первоочередных задач стимулирование устойчивого развития именно в регионах — небольших городах, поселках, деревнях. В этой связи показателен пример поселка Желудок. Инициативная группа местных жителей в начале 2000-х гг. активно включилась в реализацию нескольких международных проектов, финансируемых как ЕС/ПРООН, так и немецкими фондами. Благодаря этому на данный момент в поселке и самом Щучинском районе местные жители используют полученные знания для разработки новых проектных предложений и участия в новых проектах. За два последних года (2012–2013 гг.) местное сообщество поселка Желудок запустило и реализует за счет средств МТП более четырех инициатив.

3. ЗЕЛЕННЫЕ МАРШРУТЫ

3.1. Концепция зеленых маршрутов

Концепция зеленых маршрутов (Greenways) предполагает передвижение туристов пешком или с использованием экологичных немоторизованных средств транспорта (на велосипеде, байдарке, верхом на лошади и т. п.) по линейным маршрутам, проложенным вдоль естественных природных коридоров (побережий рек, каналов и озер, лесных дорог и троп) либо вдоль исторических путей («Янтарный путь», «Путь из варяг в греки»). В отличие от массового туризма, зеленые маршруты предполагают активное общение туристов с местными жителями, проведение экскурсий, мастер-классов по народным ремеслам, фестивалей, дегустаций блюд региональной кухни, продажу сувенирной продукции, размещение и питание на базе агроусадеб и т. д.

Создание зеленых маршрутов представляет собой одно из основных направлений развития устойчивого туризма. Методология разработки зеленых маршрутов была обоснована и апробирована на практике в рамках проекта ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне». Данная методология отражена в Рекомендациях по открытию и эксплуатации зеленых маршрутов и изложена ниже в сжатом виде.

Зеленые маршруты развиваются в контексте концепции устойчивого развития и представляют собой инновационный туристский продукт, сочетающий элементы активного, познавательного и рекреационного туризма.

Зарождение идеи зеленых маршрутов относится к концу XIX в. и связано с проектной деятельностью первых ландшафтных дизайнеров — Фредерика Лоу Олмстеда (США), автора проекта системы парков Бостона, и Эбенезера Ховарда (Великобритания), создателя градостроительной концепции города-сада.

Центром возникновения концепции зеленых маршрутов, как и большинства инноваций в сфере туризма, являются США, где в 1950-е гг. начинается развитие сети зеленых маршрутов, под которыми понимали рекреационные ландшафтные тропы на природных территориях, пропагандирующие идеи здорового образа жизни, активного туризма и отдыха, в том числе с использованием немоторизованных средств транспорта. В 1987 г. в рамках совместной инициативы Президентской комиссии по делам рекреации и Национального географического общества США была объявлена долгосрочная стратегическая цель — создание национальной сети зеленых маршрутов. В настоящее время общая протяженность зеленых маршрутов в США составляет 30 000 км, их развитие поддерживают сотни общественных организаций.

Одно из наиболее известных классических определений термина «зеленый маршрут» было сформулировано в докладе Президентской комиссии по делам рекреации в 1987 г., пропагандировавшем развитие в США сети зеленых маршрутов, так как они ***«открывают людям доступ к природным пространствам, которые недостижимы для них в местах постоянного проживания, соединяют сельские и урбанизированные ландшафты, пересекая города и деревни».***

В странах Европы идея развития зеленых маршрутов получила активное распространение в конце 1980-х гг. Под термином «зеленый маршрут» в Европе обычно понимают экологические коридоры (линейные трассы по живописной природной местности или вдоль исторических путей) для рекреации и коммуникации с использованием немоторизованных средств транспорта, пропагандирующие идеи устойчивого развития. Поэтому в ряде европейских стран термин «зеленый маршрут» в настоящее время используется для обозначения экологических коридоров, соединяющих особо охраняемые природные территории (заповедники, национальные парки, природные резерваты и др.) и обеспечивающих пространственную общность ландшафтов, включая естественные миграционные пути для диких животных.

С учетом неоднозначности трактовки понятия «зеленый маршрут» многие авторы приводят их поливариантные толкования.

В настоящее время в результате поддержки проекта ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне» в Беларуси развиваются зеленые маршруты в ряде районов (Вилейском, Воложинском, Зельвенском, Ивановском, Круглянском, Лепельском, Рогачевском, Россонском), а также в Белоозерском сельсовете Березовского района.

Выделяют три категории зеленых маршрутов. Ко всем предъявляются общие критерии, согласованные экспертами Европейской ассоциации зеленых маршрутов (European Greenways Association, EGWA), и специальные критерии (табл. 5).

*Американский исследователь Чарльз Литл в работе *Greenways for America* («Зеленые маршруты для Америки») (1990 г.) сформулировал детализированную систему определений термина «зеленые маршруты» с учетом их расположения, пространственной конфигурации и цели:*

линейные маршруты, созданные вдоль природных коридоров (долин рек, каналов, горных хребтов и т. п.) либо вдоль заброшенных железнодорожных путей, переданных для рекреационного использования;

природные ландшафтные тропы для пеших или велосипедных путешествий;

природные зеленые коридоры, соединяющие парки, природные резерваты, историко-культурные регионы, исторические города между собой и с зонами концентрации населения; в локальном масштабе **линейные полосы в парках**, обозначенные как парковые дороги (тропы).



Категории зеленых маршрутов и критерии, предъявляемые к ним

	Категории зеленых маршрутов	Характеристика категорий	Общие критерии, предъявляемые к зеленым маршрутам
1	БОЛЬШОЙ ПРОТЯЖЕННОСТИ (несколько сотен километров)	Объединяют различные регионы с сохранившимися характерными чертами природного и историко-культурного наследия. Направлены на развитие познавательного, событийного, образовательного, экологического туризма в форме велотуризма в сочетании с водными, пешеходными, конными тематическими петлями.	• маршрут должен иметь тематическую направленность, название, содержащее слова «зеленый маршрут» или greenways, логотип, девиз; • маршрут должен иметь информационную систему вдоль трассы (аншлаги, указатели, элементы маркировки, информационные центры и пункты и т. д.); • информация о маршруте должна распространяться в виде листовок, буклетов, картосхем, путеводителей, приветствуется создание веб-сайта маршрута; • маршрут должен отвечать требованиям обеспечения безопасности, особенно в отношении велосипедистов и пеших туристов, лиц с ограниченными физическими возможностями; • маршрут развивается и управляется ведущим координатором (организацией, учреждением, территориальным органом самоуправления и т. д.) с согласия и при взаимодействии с другими партнерами в регионе; • маршрут является составной частью уже существующих или разрабатываемых стратегий и планов развития туризма и транспортной системы в районе, вписывается в коммуникационную и туристскую сеть региона и отдельных сельских советов, связан с системой общественного транспорта.
2	ЛОКАЛЬНЫЕ (протяженностью несколько десятков километров)	Пролегают, как правило, по природным и сельским территориям, создаются для развития познавательного туризма, ежедневного и еженедельного отдыха в форме пешеходного, велосипедного, водного, конного, лыжного туризма.	
3	ГОРОДСКИЕ (протяженностью несколько километров)	Создаются для отдыха горожан в водно-зеленых зонах и ознакомления с их достопримечательностями, организации безопасного и удобного передвижения людей посредством немоторизованного транспорта, в т. ч. семей с малолетними детьми, людей пожилого возраста, лиц с ограниченными физическими возможностями.	

Таблица 5

Специальные критерии	
По инфраструктуре	По функционированию
• зеленый маршрут соединяет природные и культурные достопримечательности, интересные места с краеведческой, природной, культурной, исторической и социальной точек зрения (как минимум каждые 15 км); • на маршруте есть места для отдыха (как минимум каждые 20 км); • на маршруте находятся туристские объекты, предоставляющие услуги размещения и питания (как минимум каждые 30 км); • маршрут проходит по безопасным дорогам, отдельным от движения автотранспорта, или по дорогам общего пользования с низкой интенсивностью движения; • как минимум 90 % велосипедного маршрута проходит по дорогам с уплотненным покрытием, позволяющим передвижение на велосипеде в любое время года.	• в каждом населенном пункте и возле туристских достопримечательностей, где проходит маршрут, находится как минимум один информационный аншлаг или информационный экологический знак зеленого маршрута; • туристские достопримечательности и другие объекты маршрута располагаются по его основной трассе либо туда можно легко добраться по обозначенным на маршруте тематическим петлям; • на маршруте находится как минимум один пункт продажи изделий народных промыслов; • на маршруте находится как минимум один пункт дегустации блюд местной или региональной кухни; • на маршруте есть возможность ознакомиться и посетить как минимум одну местную инициативу, направленную на охрану и интерпретацию природного и культурного наследия; • на маршруте можно воспользоваться как минимум одной туристской услугой, предлагаемой местным или региональным туроператором.
• на маршруте должны размещаться информационные аншлаги на «точках входа»: при кольцевой форме маршрута устанавливают один аншлаг, при линейной форме — два аншлага; • подъезд к началу маршрута должен быть возможен на общественном транспорте; • на маршруте должна быть как минимум одна оборудованная стоянка для отдыха.	
• маршрут представляет собой трассу, отдельную от дороги, для автотранспорта; • маршрут имеет незначительный уклон, что предоставляет условия для передвижения людей с ограниченными физическими возможностями, в том числе передвигающихся на инвалидных колясках; • как минимум 90 % маршрута для передвижения на немоторизованных транспортных средствах (велосипедах, роллерах) составляет уплотненная поверхность; • на маршруте должны размещаться информационные аншлаги на «точках входа», при кольцевой форме маршрута устанавливают один аншлаг, при линейной форме — два аншлага; • на маршруте должна быть как минимум одна оборудованная стоянка для отдыха.	

3.2. Организация зеленых маршрутов

Зеленый маршрут как сложное многофункциональное образование включает в себя несколько основных элементов (табл. 6).

Таблица 6

Основные элементы зеленых маршрутов

1	Общая идея и тематика зеленого маршрута	Это первая основополагающая составляющая, которая должна объединить в единое целое разнообразные элементы маршрута. Общая идея выражается в названии, логотипе, схеме — разработаны и приняты совместно всеми партнерами создаваемого зеленого маршрута. Название и логотип маршрута в дальнейшем размещаются на всей туристской продукции, имеющей отношение к зеленому маршруту.
2	Главная ось маршрута, сеть тематических троп и локальных петель	Должны быть определены существующие или специально подготовленные безопасные для немоторизованного передвижения трассы, которые соединяют ценные объекты природного и культурно-исторического наследия, агроусадеб, места отдыха, местные инициативы, рекомендованные для посещения на зеленом маршруте и его тематических петлях.
3	Информационное продвижение и поддержка маршрута	Подготовка, издание и распространение рекламно-информационных материалов, информационных аншлагов и экологических знаков, создание веб-сайта, размещение информации в СМИ и Интернете.
4	Малая инфраструктура вдоль маршрута	Оборудованные места для отдыха, агроусадеб и иные объекты размещения и питания, пункты оказания медицинской помощи, информационные центры, аншлаги единого образца с картой-схемой и логотипом маршрута, информационные экологические знаки и др.
5	Туристский продукт, соответствующий принципам устойчивого развития	Комплексный набор предлагаемых туристам товаров и услуг (размещение, питание, транспортное и экскурсионное обслуживание, прокат снаряжения, продажа сувенирной продукции).
6	Партнерство всех заинтересованных сторон, координация создания, функционирования и развития зеленого маршрута	Каждый зеленый маршрут формируется группой партнеров, состоящей из общественных организаций, представителей местных органов самоуправления, владельцев агроусадеб, предпринимательских структур. Партнеры подписывают Декларацию партнерства, согласно которой ее участники, действуя автономно, совместно реализуют практические многоплановые акции для развития зеленого маршрута, объявляя о них, рекламируя и разделяя между собой расходы, ответственность, риски и прибыль. Обязанности каждого из партнеров принимаются ими добровольно, уполномоченными на то лицами согласно соответствующим формальностям. Партнеры выбирают главного координатора маршрута и при необходимости локальных координаторов, помощников.
7	Местные инициативы по охране и интерпретации природного и культурного наследия	Насыщенность локальными инициативами, осуществляемыми местными сообществами, является одной из главных особенностей зеленых маршрутов. Наиболее популярными местными инициативами являются историко-этнографические праздники, фестивали, ярмарки, мастер-классы ремесленников, магазины-галереи изделий народного творчества, агроусадеб, экологические центры и музеи.



Процесс создания зеленых маршрутов включает в себя определенный алгоритм по разработке, открытию, эксплуатации и постоянному совершенствованию деятельности:

- Организационный этап.
- Инвентаризационно-оценочный этап.
- Аналитический этап.
- Этап поддержки местных инициатив.
- Этап создания инфраструктуры на зеленом маршруте.
- Этап формирования и продвижения туристского продукта.

Для упорядочивания элементов зеленого маршрута в определенной логической последовательности и упрощения работ, связанных с созданием картосхемы зеленого маршрута, рекомендуется создать **паспорт (структурно-логическую схему) маршрута**. Его рекомендуется заполнять в электронной форме (см. ниже макет), фиксировать все происходящие изменения и своевременно обновлять.

Паспорт зеленого маршрута

НАЗВАНИЕ ЗЕЛЕННОГО МАРШРУТА

Логотип маршрута



Схема маршрута



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МАРШРУТА

Географическое положение: _____

Основные пользователи маршрута: _____

Общая протяженность маршрута _____ км,

в т. ч. _____ км велосипедных дорожек, _____ км водных путей.

Населенные пункты, по которым проходит маршрут:

ОСНОВНЫЕ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ НА МАРШРУТЕ

Природное наследие

Историко-культурное наследие

Духовное наследие

Экомузеи

Название

Контактная информация

Музеи

Название

Контактная информация

Центры ремесел и народного творчества

Название

Контактная информация

Календарь событий

Название

Место проведения, сроки

РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ЗЕЛЕНОМ МАРШРУТЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТУРПРОДУКТА

Населенные пункты, имеющие развитую систему общественного транспорта:

автостанции: _____

железнодорожные станции: _____

другое _____

Покрываемые дорог:

с асфальтовым покрытием и средней интенсивностью движения _____ км, %

с асфальтовым покрытием и низкой интенсивностью движения _____ км, %

сельские дороги без асфальтового покрытия _____ км, %

лесные дороги _____ км, %

Транспортная связь с маршрутом:

автобусное сообщение: _____

железнодорожное сообщение: _____

другое: _____

Контактная информация о расписании движения общественного транспорта:

автобусы: _____

поезда: _____

Населенные пункты, в которых находятся информационные центры маршрута

Населенные пункты, в которых размещены информационные стенды о маршруте

Пункты проката туристского и спортивного снаряжения: _____

Агроусадьбы и их услуги:

Агроусадьба	Населенный пункт	Хозяева	Оказываемые услуги	Контактная информация
-------------	------------------	---------	--------------------	-----------------------

Другие возможности размещения туристов:

Места отдыха: _____

Пункты общественного питания: _____

Пункты продажи изделий народных промыслов: _____

Карты и справочники о маршруте: _____

Контактная информация о координаторах маршрута: _____

3.3. Этапы создания зеленых маршрутов

3.3.1. Организационный этап

Выбор темы, названия и логотипа зеленого маршрута

Тема зеленого маршрута в краткой, но емкой форме выражает его основную идею и, как правило, учитывает наиболее уникальные черты природного и культурного наследия региона.

Название зеленого маршрута должно в яркой образной форме отражать природные, историко-культурные и социально-экономические особенности района, локальные инициативы, нести адресную функцию и принимать во внимание следующие требования:

- учитывать тематическую направленность и основные функции зеленого маршрута;
- отражать местонахождение маршрута в конкретном регионе, подчеркивать региональность и единство территории, позволять четко и адресно определить местонахождение зеленого маршрута при поиске сведений в средствах информации, в том числе в интернет-ресурсах;
- отражать этнокультурные особенности региона, предлагаемый туристский продукт зеленого маршрута;
- быть ярким, образным, запоминающимся, интригующим, привлекающим внимание потенциальных туристов.

Во многих случаях первоначально существует несколько альтернативных вариантов названия. Например, название зеленого маршрута Воложинского района было выбрано из ряда вариантов, предложенных инициативной группой и участниками семинаров: «Ракаўскі гасцінец», «Брама ў Налібокі», «Па далінах і пагорках», «Віленскі тракт», «Літоўскім шляхам». Итогом дискуссии стало принятие названия «Валожынскія гасцінцы», которое логически вытекает из ряда природных, культурных, исторических характеристик региона. Этот вариант названия четко позиционирует местонахождение зеленого маршрута в Воложинском районе, определяет основную функцию маршрута, заключающуюся в передвижении туристов на велосипеде, пешком или на лодках. Подчеркивается региональность и единство территории. При поиске в средствах массовой информации можно адресно определить местонахождение зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы».

Важным ответственным этапом проектирования зеленого маршрута является разработка его **логотипа**, под которым понимают уникальную эмблему, знак, иное специальное представление названия проекта (организации), используемые в качестве товарного знака.

При создании логотипа необходимо учитывать ряд нормативно-правовых аспектов. В соответствии с действующим законодательством физические и юридические лица могут регистрировать свой товарный знак как интеллектуальную собственность, чтобы другие лица не могли использовать такой знак, название и идею для своей выгоды. Для этого каждый желающий может обратиться в Национальный центр интеллектуальной собственности (<http://www.belgospatent.org.by/>).

Соглашение о партнерстве по созданию и развитию зеленого маршрута

Соглашение о партнерстве по созданию и развитию зеленого маршрута составляется при формировании партнерских отношений для реализации концепции зеленого маршрута. Подписание участниками документа свидетельствует о завершении организационного этапа создания зеленого маршрута.

Под партнерством подразумевается добровольное сотрудничество организаций, компаний, предприятий и частных лиц, представляющих государственный, частный и общественный секторы, которые, действуя автономно, совместно реализуют многоплановые акции для развития Зеленого маршрута, объявляя о них, рекламируя и разделяя между собой расходы, ответственность, риски и прибыль. При этом обязанности каждого из партнеров принимаются ими добровольно. Исходя из международного опыта, участники в процессе деятельности могут добровольно отчислять до 10 % прибыли в Фонд развития зеленых маршрутов.

Соглашение включает в себя следующие основные положения:

- название зеленого маршрута, его тематическую направленность, логотип;
- перечень основных достопримечательностей на маршруте: объектов природного и историко-культурного наследия, местных инициатив, в т. ч. экомузеев, центров экологического образования, центров ремесел и народного творчества;
- основных пользователей зеленого маршрута;
- населенные пункты, по которым проходит маршрут;
- местные инициативы и предлагаемые туристские услуги.

Партнерами-участниками зеленого маршрута могут выступать агроусадьбы, спортивно-оздоровительные и туристские объекты, фольклорные коллективы.

В Соглашении должны быть отражены цели партнерства, задачи партнерства и дополнительные условия.

Общими целями партнерства зеленых маршрутов Беларуси являются:

- пропаганда идеи зеленых маршрутов как важного инструмента развития предпринимательства в регионах, роста уровня доходов местных жителей, создания новых рабочих мест, сохранения природного и культурного наследия, ведения здорового образа жизни;
- создание туристского продукта и поддержка местных инициатив;
- участие в создании и продвижении зеленого маршрута;
- разработка стандартов обозначения велосипедных и иных трасс для немоторизованных видов транспорта, соответствующих международным стандартам.

Для достижения поставленных целей партнерами принимается решение о создании **Координационного центра (Совета)**, в задачи которого входит:

- продвижение идеи зеленых маршрутов;

- консультационная поддержка региональных партнеров в создании и обозначении зеленых маршрутов и развитии инфраструктуры;
- международное сотрудничество в функционировании и развитии зеленого маршрута;
- обслуживание зеленого маршрута.

Дополнительными условиями могут выступать следующие положения:

- партнеры совместно прилагают усилия к функционированию зеленого маршрута и поиску стратегических партнеров;
- подписание данного документа не влечет за собой обязанности по несению расходов на функционирование партнерства и зеленого маршрута.

Соглашение является исключительно выражением доброй воли партнеров развивать зеленый маршрут.

Соглашение подписывается всеми участниками зеленого маршрута, включая представителей местных органов исполнительной власти, заинтересованных в создании и развитии зеленого маршрута, с указанием названия организации и контактной информации (адреса, телефона, факса, электронной почты, веб-сайта), должности ответственного лица.

От лица партнеров-участников зеленого маршрута Соглашение подписывается председателем районного Совета по агротуризму и его членами, а также другими заинтересованными сторонами.

3.3.2. Инвентаризационно-оценочный этап



Одним из важнейших этапов при создании зеленого маршрута является инвентаризация объектов природного и историко-культурного наследия региона, которую можно провести в разрезе четырех основных тематических блоков:

- **природное наследие;**
- **историко-культурное наследие;**
- **творческие люди, представляющие локальные инициативы;**
- **события культурной жизни.**

Рассмотрим содержание каждого из тематических блоков, выделив ключевые аспекты, на которые следует обратить внимание разработчикам зеленого маршрута.

1. Природное наследие региона отражает специфические особенности местных природных условий, обусловленные географическим положением территории, историей ее формирования, характером использования. Природное наследие включает в себя особенности геологического строения и полезных ископаемых, характер поверхности, типы и формы рельефа, климат и водные объекты, почвенно-растительный покров и животный мир, ландшафты, особо охраняемые природные территории

(далее — ООПТ) и объекты. Таким образом, это понятие охватывает весь комплекс природных объектов района — от особо охраняемых природных территорий и памятников природы до обычного с точки зрения местных жителей лесного массива, заливого луга, озера или ручья.

Выделяют заказники республиканского и местного значения, по тематике — биологические, гидрологические и ландшафтные. Наличие ООПТ на зеленом маршруте значительно повышает его познавательную ценность для туристов, способствует более успешному продвижению маршрута. При этом разработчики зеленого маршрута должны учитывать особенности природоохранного режима посещения конкретных ООПТ, знакомить туристов с нормами поведения на этих территориях.

Перечень ООПТ представлен на сайте Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь (http://www.minpriroda.gov.by/ru/osob_ohran) в разделе «Особо охраняемые природные территории». Для получения более подробной информации о ландшафтном и биологическом разнообразии конкретных ООПТ региона и режиме их посещения можно обращаться в районную инспекцию природных ресурсов и охраны окружающей среды либо воспользоваться сведениями, которые содержатся на официальных интернет-ресурсах районных исполнительных комитетов. При проектировании зеленого маршрута с посещением ООПТ обязательно следует наладить партнерские отношения с государственными природоохранными учреждениями. Их перечень и контактная информация представлены на сайте Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь.

Среди объектов природного наследия ключевое значение имеют **особо охраняемые природные территории**: заповедники, национальные парки, заказники, памятники природы.

Многие ООПТ республиканского значения имеют разработанные и частично обустроенные экологические маршруты, экотропы, предоставляют туристские услуги, которые могут быть включены в зеленый маршрут в качестве тематической петли.

Успешный опыт включения ООПТ в программу зеленого маршрута накоплен в Россонском районе, где действует первый в Беларуси зеленый маршрут «Голубое ожерелье Россон».

При инвентаризации природного наследия следует уделить особое внимание **водным объектам региона** (рекам, каналам, ручьям, родникам, озерам, водохранилищам, прудам), которые имеют значительную рекреационную, эстетическую и познавательную ценность. На основе водных объектов может быть разработана основная ось или тематическая петля Зеленого маршрута с передвижением на лодках, байдарках, каноэ, плотах, катамаранах. Интерес для туристов представляют не только крупные водоемы, но и малые криницы, с которыми связаны местные легенды.

При проектировании трассы зеленого маршрута **важно учитывать структуру ландшафтов региона**. Во-первых, важна эстетическая ценность ландшафтов. Туристы, пу-

тешествующие по зеленому маршруту на велосипеде, байдарке, пешком или верхом на лошадях, хотя и наслаждаются видами живописной местности, контрастной сменой холмов и долин, лесных массивов и лугов и т. д. Передвижение по трассе маршрута на фоне монотонного зрительного ряда с преобладанием сельскохозяйственных угодий и ферм не приносит эстетического удовольствия и может вызывать у туристов разочарование. Следует предусмотреть прохождение участков маршрута по наиболее привлекательным местам — лесам, лугам, вдоль рек и озер, через парки или небольшие живописные деревушки, вдали от крупных магистралей с оживленным движением и загазованностью воздуха. Необходимо включить в зеленый маршрут обзорные точки, с которых открывается красивая панорама местности. Здесь туристы могут сделать остановку для кратковременного отдыха на оборудованной стоянке, полюбоваться природой, ознакомиться с познавательной информацией о типичных ландшафтах района на информационных щитах.

С другой стороны, особенности ландшафта в значительной мере определяют объем физической нагрузки туристов, передвигающихся пешком или на велосипеде. При пересечении холмистой местности нагрузка повышается, с учетом этого следует предусмотреть места отдыха туристов после прохождения отрезков маршрута, особенно подъемов.

Отдельного внимания при инвентаризации природного наследия заслуживает животный и растительный мир региона.

Особый интерес у туристов вызывает информация о том, что в районе прохождения маршрута произрастают редкие и уникальные растения или встречаются редкие и исчезающие виды животных, занесенные в Красную книгу Республики Беларусь. Наличие в районах зеленых маршрутов «краснокнижников» формирует общий привлекательный образ края с сохранившейся дикой природой. В маршруты, предназначенные для массового туристского посещения, не рекомендуется включать посещение особенно хрупких и уязвимых экосистем, а также мест произрастания редких растений, мест обитания редких видов животных.

Сведения о редких видах местной флоры и фауны можно получить в районной инспекции природных ресурсов и охраны окружающей среды, либо в государственных природоохранных учреждениях. Также за такими сведениями можно обратиться в местный краеведческий музей.

Сформировав список редких и охраняемых видов животных и растений, следует подготовить краткое описание особенностей вида и его визуальное изображение. Изображения и описания редких видов растений и животных, включенных в Красную книгу Республики Беларусь, содержатся на сайте Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь в разделе «Красная книга» (<http://redbook.minpriroda.gov.by/>). На данной странице есть функция поиска. Можно указать название вида растения или животного и получить его фотографию и описание. Такого рода информацию (обязательно с изображением биологического вида и напоминанием о требованиях охраны природы) целесообразно размещать на информацион-

ных щитах вдоль экологических троп или участков зеленого маршрута, в окрестностях которого произрастает или обитает данный редкий вид.

Важно оценить имеющийся природный потенциал района с точки зрения наличия уникальных в масштабах Беларуси или Европы объектов или четко выраженной характерной черты, которая выделяет эту территорию среди других регионов. Целесообразно подчеркнуть подобные черты и объекты в зеленом маршруте, сделать это своим конкурентным преимуществом.

2. Основу культурно-исторического наследия формируют официально учтенные историко-культурные ценности, охраняемые государством в соответствии с действующим законодательством.

Основными официальными источниками являются опубликованный Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь. В этом списке наиболее широко представлены материальные памятники археологии, истории, архитектуры, искусства, производства и техники, а также духовные ценности (гербы городов, традиционные обряды). Объекты культурного наследия, не включенные в список, на местном уровне также могут быть интересны посетителям зеленого маршрута.

Структура историко-культурного наследия Беларуси представлена в таблице 7.

Информацию о наличии историко-культурных ценностей можно получить в отделах культуры районных исполнительных комитетов, литературных источниках или в Интернете.

Таблица 7

Структура историко-культурного наследия Республики Беларусь

	Основные группы объектов	Характеристика
1	ПАМЯТНИКИ АРХЕОЛОГИИ	Древние поселения (стоянки первобытных людей каменного века, селища и городища бронзового и железного веков, детинцы, посады и участки исторического культурного слоя средневековых городов), курганы и иные древние захоронения, языческие святилища, а также отдельные археологические предметы (орудия труда, предметы быта, оружие, украшения, клады и др.) и места их находок. Среди памятников археологии наибольший массовый интерес туристов привлекают средневековые курганы, явно выраженные в рельефе и связанные с многочисленными легендами о спрятанных сокровищах и захороненных воинах-богатырях, а также древние городища исторических поселений.

	Основные группы объектов	Характеристика
2	ПАМЯТНИКИ ИСТОРИИ	Сооружения, памятные места и предметы, связанные с важнейшими событиями в жизни народа, развитием общества и белорусской государственности, выдающимися историческими деятелями.
3	ПАМЯТНИКИ АРХИТЕКТУРЫ	Ценные произведения деревянного и монументального зодчества (военно-оборонительная, культовая, общественная, жилая, усадебно-парковая архитектура, памятники градостроительного искусства). Памятники архитектуры отличаются высокой познавательной и эстетической ценностью, во многих случаях образуют привлекательные ансамбли, гармонирующие с природным фоном или окружающей исторической застройкой.
4	ПАМЯТНИКИ ИСКУССТВА	Произведения скульптуры, изобразительного, декоративно-прикладного искусства.
5	ЭТНОГРАФИЧЕСКИЕ ПАМЯТНИКИ	Духовные ценности (фольклор, народные праздники, обычаи и обряды, национальная и региональная кухня) и материальные воплощения традиционной культуры (типичные жилые и хозяйственные постройки, предметы быта и орудия труда, народный костюм).
6	ДОКУМЕНТАЛЬНЫЕ ПАМЯТНИКИ	Летописи, евангелия, берестяные грамоты, исторические хроники и иные рукописные, печатные, кино-, фото- и аудиодокументы.

Необходимо составить список объектов историко-культурного наследия с кратким описанием и иллюстративным материалом, что позволит разработчикам зеленого маршрута отобрать наиболее ценные объекты для включения в маршрут и выделить дополнительные тематические петли.

Также необходимо составить перечень имеющихся в районе **музеев, государственных и частных коллекций**. Особую роль в развитии зеленых маршрутов имеют экомuzeи.

Важный элемент культурно-исторического наследия составляют местные **мифы и легенды**. Легенды помогают создать уникальный туристский продукт зеленого маршрута, поэтому их поиск — важная часть инвентаризации ресурсов. Многие истории и легенды о происхождении названий поселений можно узнать у местных краеведов, работников музеев, историков, найти в специальной литературе. Организаторам маршрута следует пообщаться с жителями, в особенности старожилками, которые могут рассказать местные легенды. Особой изюминкой для туриста станет личное

Экомузей – это комплекс взаимосвязанных объектов, которые представляют собой живую коллекцию, демонстрирующую природные и культурные богатства региона и служащую источником дополнительного дохода для местных жителей.



общение с жителем деревни, который расскажет об истории своего края, культового валуна или озера.

Важным элементом культурно-исторического наследия является **культурный пласт фольклора**: традиционные песни, музыка, сказки, присказки, частушки. Туристы, которые путешествуют по зеленым маршрутам, стремятся максимально погрузиться в культурную среду, понять местный образ жизни. Информацию такого рода можно узнать в местном краеведческом музее, а сведения о фольклорных коллективах — в отделе культуры райисполкома.

Для формирования зеленых маршрутов очень важен такой элемент культурно-исторического наследия, как **традиционный быт и уклад жизни местного населения**. Часто разработчики маршрута не придают этому должного значения, а для современного туриста (в большинстве случаев — жителя крупного города) одним из наиболее ярких впечатлений является именно знакомство с тем, как живут люди в данной местности. Для иностранных туристов деревенский уклад жизни в белорусской глубинке — это то, что они не смогут увидеть у себя в стране, ради чего они готовы приезжать в Беларусь. Для них важно иметь возможность пообщаться с местными жителями, остановиться переночевать или пообедать у гостеприимной хозяйки.

Важным аспектом культурного наследия является **местная кухня** — неотъемлемый элемент туристского продукта. Концепция зеленого маршрута предполагает обязательную дегустацию блюд местной кухни. Разработчики маршрута, проживающие в конкретной местности, вероятно, знают множество местных блюд,

Фольклор, национальная одежда всегда способствуют формированию целостного представления о регионе, поэтому такую информацию следует собирать, систематизировать и максимально задействовать в зеленом маршруте.

традиционных для региональной кухни. Однако более эффективный способ сбора подробной информации — общение с местными жителями, хозяйками, которые готовы поделиться своими рецептами, организовать для туристов дегустацию блюд местной кухни. Туристы, путешествующие по зеленому маршруту, должны обязательно иметь возможность попробовать традиционные блюда региональной кухни из местных продуктов, а еще лучше — побывать на мастер-классе по их приготовлению с последующей дегустацией блюд.

3. Третий блок инвентаризации ресурсов касается **сбора информации об интересных людях**, проживающих в районе, где создается зеленый маршрут: о мастерах народных ремесел, музыкантах, художниках, краеведах, старожилах, владельцах агроусадеб и др.

Встречи с людьми, возможность посетить мастерскую художника или мастеров народных промыслов, послушать песни в исполнении местного музыканта или фольклорного коллектива предоставляют возможность живого общения, новые яркие эмоции и впечатления, за которыми человек отправляется в путешествие.

Календарь событий

включает перечень разнообразных мероприятий: фестивалей, праздников, традиционных обрядов, памятных дат исторических событий, экологических акций (День Земли, День дерева и т. п.), интересных событий на маршруте (дату открытия маршрута, экомузея, проведения конкурса), периодов цветения определенных растений, прилета редких птиц и т. п.

Необходимые сведения (адреса, телефоны) можно получить в отделах культуры райисполкомов, в краеведческих музеях.

4. Четвертый блок касается **событий культурной жизни**. На этом этапе необходимо создать на зеленом маршруте **Календарь событий**. Это простой и эффективный инструмент систематизации основных интересных событий и мероприятий, которые происходят на маршруте и могут служить дополнительным стимулом для туристов. Календарь не должен быть формальным перечислением памятных дат, а должен представлять привлекательные оригинальные местные инициативы и мотивировать туристов на посещение маршрута. Участие в событийных мероприятиях может стать основным мотивом совершения путешествия, а для тех туристов, кто уже определился с маршрутом и периодом путешествия, — дополнительной возможностью участия в интересных акциях, что, безусловно, повышает привлекательность зеленого маршрута. Организаторы могут использовать мероприятия Календаря событий для проведения акций по пиар-сопровождению маршрута, например, приурочить их к фестивалю, который собирает большое количество участников и привлекает внимание СМИ. Календарь событий необходимо обновлять и дополнять по мере развития зеленого маршрута и формирования новых местных инициатив.

В результате проведения инвентаризации у создателей на руках будет исчерпывающая информация о природном и культурно-историческом потенциале своего района с точки зрения разработки зеленого маршрута.

рута. Это первый шаг, который позволяет во многом определить тематику маршрута, его основную ось и потенциальные тематические петли, перспективы и направления дальнейшего развития маршрута.

3.3.3. Аналитический этап

Данный этап включает ряд последовательных шагов:

- отбор объектов природного и историко-культурного наследия, местных инициатив для включения в зеленый маршрут;
- определение главной оси зеленого маршрута;
- разработку тематических петель зеленого маршрута;
- определение мест размещения объектов малой инфраструктуры на маршруте: оборудованных мест отдыха, пунктов питания, ночлега, оказания медицинской помощи;
- проектирование маршрута, соединяющего предлагаемые объекты и инициативы с учетом требований обеспечения безопасности немоторизованного передвижения туристов;
- создание картографического изображения основных элементов маршрута и их интеграция в единую картосхему зеленого маршрута, разработку легенды картосхемы (условных обозначений) зеленого маршрута.

В процессе создания авторского макета схемы зеленых маршрутов, в том числе и электронного, может использоваться картографическая основа масштаба 1:200 000 и менее. Снятие копий картографической основы, тиражирование и использование ее в качестве основы для создания картографических и других произведений (изданий) допускается только с письменного разрешения Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь и издательства правообладателя.

Для издания информационно-туристского буклета с картосхемой зеленого маршрута административного района можно обратиться в государственную специализированную организацию РУП «Белкартография», имеющую лицензию Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь на производство вышеперечисленных работ и услуг. РУП «Белкартография» находится по адресу:

г. Минск, пр. Машерова, 17 а.

Контактная информация:

главный инженер Инна Николаевна Шлык,

тел.: + 375 17 237-82-68.

В случае отсутствия финансовых средств для оплаты профессионально изготовленной картографической продукции авторский макет схемы зеленых маршрутов может быть создан самостоятельно на основе использования некартографической основы, в частности, размещенных в открытом доступе в сети Интернет космических снимков. При этом необходимо учитывать следующие технологические аспекты создания схемы маршрутов в среде бесплатных ГИС-программ на основе свободно распространяемых в сети Интернет пространственных данных.



Для создания схемы необходимы следующие программы и материалы:

- ГИС gvSIG 1.10 (доступна для скачивания на <http://www.gvsig.org/web/projects/gvsig-desktop/official>);
- космические снимки территории района (цветные снимки со спутника QuickBird доступны для скачивания при использовании программы Google «Планета Земля» (<http://earth.google.com/intl/ru/>);
- полностью «сшитое» изображение территории района можно подготовить в программе GoogleMV (<http://www.softok.org/internet/other/21729prog.html>);
- многозональные снимки со спутника Landsat 7 (<http://landsat.gsfc.nasa.gov/>).

3.3.4. Этап поддержки местных инициатив

Данный этап включает поиск источников финансирования местных инициатив, направленных на охрану и пропаганду природного и культурного наследия, экологическое просвещение.

Одним из наиболее важных и сложных практических вопросов создания зеленого маршрута является поиск источников финансирования с целью создания и дальнейшего развития инфраструктуры, поддержки локальных инициатив, обеспечения финансовой устойчивости проекта. Для этого нужно мобилизовать как внутренние, так и внешние инвестиционные ресурсы. В качестве необходимого условия эффективной работы зеленого маршрута следует подчеркнуть целесообразность составления сметы проекта, его бизнес-плана. Важно знать реальный объем и структуру предстоящих расходов, перечень и очередность работ, которые нужно выполнить. Это обеспечит грамотный подход в реализации проектов и поиске финансирования.

Существует ряд международных программ, обеспечивающих финансовую поддержку проектов, а также другие способы привлечения финансовых средств и помощи, использование которых может обеспечить поддержку зеленому маршруту. Помимо финансовых ресурсов, поддержка зеленому маршруту может быть оказана и в иных формах, например в виде технической помощи (предоставление оборудования, строительных материалов, расходных материалов, которые необходимы для проведения ремонтных работ, установки щитов, развития инфраструктуры и др.).

Источники финансирования создания и развития зеленых маршрутов представлены в таблице 8.

Таблица 8

Источники финансирования создания и развития зеленых маршрутов

1	БЮДЖЕТНЫЕ СРЕДСТВА	Частичное бюджетное финансирование зеленых маршрутов как инновационной формы развития агроэкотуризма должно быть закреплено в рамках государственных программ развития туризма.
2	ЛИЧНЫЕ СРЕДСТВА заинтересованных представителей местного сообщества (владельцев агроусадеб, кафе и др.)	Развитие зеленого маршрута и увеличение количества туристов обеспечивает расширение доходов от предпринимательской деятельности.
3	ДОНОРСКАЯ ПОМОЩЬ	Участие в международных проектах и программах малых грантов дает возможность получать целевое финансирование на развитие зеленого маршрута. Заявки на участие в таких программах подаются от юридического лица (общественного объединения и т. п.) путем предоставления проекта на конкурсную комиссию. Список потенциальных доноров на выделение грантов на развитие зеленых маршрутов: • Программа малых грантов Программы развития ООН в Беларуси (www.undp.by). • Программа поддержки Беларуси Федерального правительство Германии (www.fpb-belarus.org). • Программа малых грантов, финансируемая отделом образовательных и культурных программ Госдепартамента США (www.belarusian.minsk.usembassy.gov). • Программа малых грантов Фонда «Евразия» (www.eurasia.by). • Программа малых грантов Всемирного банка (www.worldbank.org.by). • Программа ТАСИС в Беларуси (www.cu4eu.net/ru). • Программа малых грантов представительства некоммерческой корпорации ISAR Inc (США) в Республике Беларусь (www.isar.by). • Программа малых грантов Глобального экологического фонда (ГЭФ) (http://un.by/ru/undp/add/sgp/8c5a04f7a7ac6.html).
4	ПОЖЕРТВОВАНИЯ от частных лиц и организаций	Поддержка развития общественно значимых проектов зеленых маршрутов в контексте задач устойчивого развития, природоохранной деятельности, возрождения национальной культуры может являться инструментом популяризации и формирования позитивного имиджа крупных иностранных и отечественных компаний, включая производителей товаров для активного туризма и отдыха — велосипедов, спортивного снаряжения и др. Компании-спонсоры в ряде случаев финансируют проведение различного рода мероприятий, праздников, экологических акций, семинаров и других акций.

5	ПРОВЕДЕНИЕ СУББОТНИКОВ	Общественным решением коллектива предприятия (района, города) выделяется один рабочий день, общая заработная плата за который будет перечислена на цели развития зеленого маршрута. Перечисление может осуществляться только на счет юридического лица (общественной организации, Фонда развития зеленых маршрутов).
6	ВОЛОНТЕРСКОЕ ДВИЖЕНИЕ (привлечение добровольцев к развитию зеленого маршрута)	Такое движение активно распространено в Европе и США. Так, например, на американском зеленом маршруте Appalachian Trails работает до 6000 волонтеров в год. С помощью волонтеров можно обустраивать тропы и туристские стоянки, проводить очистку территорий от мусора, выполнять ремонтные работы, высаживать деревья.
7	РАСШИРЕНИЕ ПАРТНЕРСТВА и привлечение других инициативных групп в целях совместного развития зеленых маршрутов	
8	СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ	С точки зрения привлечения внимания к зеленому маршруту и повышения его значимости и заинтересованности среди местного населения и местных властей на зеленом маршруте рекомендуется устраивать специальные событийные акции: открытие активного туристского сезона, открытие нового отрезка маршрута, новой локальной инициативы, экомuzeя и т. д. Проведение такого рода акций привлекает повышенное внимание к зеленому маршруту со стороны прессы, потенциальных туристов и туроператоров, что облегчает поиск спонсоров для проведения самих событий и подготовительных мероприятий.

Мотивация потенциальных доноров, спонсоров, волонтеров зеленых маршрутов возрастает при условии наглядной демонстрации и пропаганды конкретных результатов реально выполненной работы. Стоит только сделать на этом акцент: «Посмотрите, мы уже так много сделали, осталось совсем чуть-чуть — обустроить 5 км маршрута! Вы можете помочь!» Такая помощь является не только реальным инструментом развития зеленого маршрута, но и идеальным способом сплочения людей, осознания своего вклада в общее дело.

Также хорошим приемом, который рекомендуется международными экспертами, является составление так называемой «карты будущего» (vision map), наглядно представляющей, каким будет в перспективе зеленый маршрут.

3.3.5. Этап создания информационной инфраструктуры на зеленом маршруте

Зеленые маршруты, как и экологические тропы, должны иметь систему информационного обеспечения, составные элементы которой перечислены в таблице 9.

Таблица 9

Составные элементы системы информационного обеспечения зеленых маршрутов

1	УКАЗАТЕЛИ, маркировочные знаки	Деревянные столбы, столбики из природного камня, установленные на каждой точке-остановке и на всех перекрестках с эмблемой (цветовым символом) тропы.
2	ВХОДНОЙ информационный аншлаг	Стенд (группа стендов) с общей информацией о тематике, форме и протяженности маршрута, основных природных и культурных достопримечательностях, правилах поведения на тропе, оперативной информацией («Новости тропы»).
3	ИНФОРМАЦИОННЫЕ стенды на остановках, обзорных точках	Информационные аншлаги обязательно должны быть использованы на зеленом маршруте. Это могут быть информационные экологические знаки или информационные аншлаги со сведениями об объекте. Согласно международным рекомендациям, на зеленых маршрутах большой протяженности расстояние между остановками должно составлять не более 15 км, для пеших экологических троп — от 100–200 м (но не чаще) на коротких локальных экотропах до 500–800 м на длинных тропах.
4	СТЕНДЫ с информацией предупреждающего характера	На таких стендах могут быть размещены правила поведения и другая информация предупреждающего характера.
5	ОБОРУДОВАННЫЕ точки обзора	Могут быть размещены на естественных возвышениях. Искусственные обзорные точки могут быть в виде деревянных вышек.

Под **аншлагом** понимается красочное стилизованное объявление в виде стенда, на котором при входе на маршрут размещается логотип, название, схема маршрута и его общая характеристика.

Требования к дизайну информационных аншлагов зеленых маршрутов совпадают с рекомендациями по оформлению аншлагов экологических троп:

- минимальное информационное обеспечение состоит из информационных стендов, указателей направлений и расстояний;
- нужно выбирать размеры букв с учетом расстояния, с которого читается текст;

- стенд не должен быть перегружен информацией, на полях должно быть достаточно свободного места;
- должна быть основная часть, которая привлекает внимание посетителей;
- при создании макета оформления маршрутов необходимо учитывать свойства материала, из которого он будет изготовлен: материал не должен отсвечивать, должен быть устойчив к воздействию воды, перепадов температур, соли, насекомых;
- в качестве материала для создания информационных аншлагов рекомендуется использовать дерево, камень, металл, пластмассу.



Основные факторы, обеспечивающие эффективность использования информационных аншлагов и щитов:

- Важно учитывать особенности ландшафта: информационный щит должен вписываться в окружающую среду, не нарушая ее гармонии. Необходимо дать туристу понять, почему информационный щит стоит именно в этом месте, с какими достопримечательностями, интересными и важными местами можно познакомиться именно здесь.
- Использовать графические приемы: иллюстративный материал, фотографии, которые могли бы помочь раскрыть тематику маршрута.
- Доступность информационного щита для посетителей и безопасность: информационный щит должен быть расположен в таком месте, чтобы посетителям было комфортно, безопасно к нему добираться и пользоваться им.
- Регулярное техническое обслуживание: информационный щит должен регулярно подвергаться проверкам технического состояния и текущему ремонту (очистке) как минимум два раза в год.

При подготовке и установке информационных щитов необходимо учитывать:

- сочетание и количество цветов, которые используются на информационном щите;
- положение информационного щита: он не должен ограничивать обзор ландшафта. Информационный щит можно располагать как вертикально, так и под наклоном (удобнее всего под углом 45 градусов), что позволит не только расширить обзор, но и сделает инфощит более досягаемым (в том числе людям с ограниченными возможностями);
- количество информации, стиль и правильность написания текста: не стоит перегружать информационный щит второстепенной информацией, которую турист может прочесть в литературных источниках и Интернете. Нужно четко отразить количество необходимой информации (текст, фотографии, иллюстративный материал, логотип, картосхема, контактная информация) и правильно ее разместить, учитывая размеры информационного щита;
- использование различных дополнительных приемов, которые помогут туристу эффективнее воспринимать информацию и вызовут особый интерес, например добавление объемных элементов в структуру информационного щита;

- учитывать принцип «3 — 30 — 3», что означает: «3 секунды — 30 секунд — 3 минуты». Существуют три категории людей, которые классифицируются по количеству времени, проведенного у информационного щита. Первую категорию представляют те, кто читает только название зеленого маршрута, — для этого им достаточно трех секунд. Вторая категория — это люди, которые проводят у инфощита около 30 секунд, чтобы прочитать название и общую информацию. Представителям третьей категории нужна более подробная информация, поэтому они могут проводить возле информационного щита порядка трех минут. Использование такого правила поможет реально оценить форму подачи необходимой информации и ее количество для размещения на информационном щите.

Для дополнительного информационного насыщения зеленых маршрутов могут разрабатываться **информационные экологические знаки** — указывают на экологические аспекты и объекты, возникающие перед посетителем при его передвижении по маршруту или экологической тропе.

Подразделяются на группы:

- **указательные:** «Родник», «Памятник архитектуры»;
- **предупреждающие:** «Крутой склон», «Поворот тропы»;
- **предостерегающие:** «Осторожно, дикие животные!», «Не рвите растения!»



Информационный щит должен содержать следующую основную информацию: название зеленого маршрута, его логотип, картосхему с обозначенным километражем, тематическими петлями, стоянками, контактную информацию координатора зеленого маршрута, телефоны неотложной медицинской помощи и спасательных служб.

Рекомендуется использовать экологически чистые материалы при оборудовании маршрута, включая создание информационных щитов, указателей, маркировки и разметки.

Что касается малых архитектурных форм, например обустройства площадки для отдыха, необходимо детально проработать следующие вопросы. Территория должна быть оборудована с учетом потребностей организации кратковременного либо длительного отдыха (возможно, ночлега) определенного количества туристов. Предварительно необходимо очистить территорию, удалить лишние деревья. Стоит заранее определить и обозначить места для установки палаток, кострища, утилизации бытового мусора (поставить ящики, имеющие крышку), заготовить дрова во избежание самовольных порубок, установить мобильные скамейки, открытую или полуоткрытую беседку недалеко от кострища. Если стоянка находится на берегу водоема, нужно обустроить выход к берегу, сделать мостки, расчистить берег от тины и мусора. Желательно, чтобы к местам стоянок была обеспечена возможность доступа машин скорой помощи.

Внимательно подходите к визуализации зеленого маршрута и его обозначению на картосхемах и информационных щитах.

Важным является вопрос использования экологически безопасных материалов и природных форм при обустройстве стоянок. Вся инфраструктура и малые архитектурные формы должны быть гармонично вписаны в окружающую среду.

3.3.6. Этап формирования и продвижения туристского продукта

Цель разработки туристского продукта на зеленых маршрутах — использование местного природного и историко-культурного наследия для привлечения и обслуживания туристов, распространения экологического образования, повышения уровня жизни местного сообщества.

Туристский продукт зеленых маршрутов должен соответствовать следующим критериям (табл.10):

Таблица 10

Критерии, предъявляемые к туристскому продукту

1	ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ	100 % туристского продукта располагается или осуществляется (в зависимости от вида продукта) в регионе нахождения зеленого маршрута.
2	ЛОКАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ	Минимум 70 % стоимости туристского продукта за вычетом проживания и питания должно приходиться на ознакомление с местными инициативами, имеющими отношение к природному и культурному наследию на зеленом маршруте, или на участие в таких инициативах.
3	ПРОЖИВАНИЕ	Минимум 50 % мест, в которых турист останавливается на ночлег, должны иметь сертификаты, соответствующие программе «Чистый туризм» (в Беларуси пока не осуществляется).
4	ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ БАЗА И ПИТАНИЕ	В состав туристского продукта должна входить как минимум одна дегустация продуктов местного производства и региональной кухни.
5	ТРАНСПОРТНЫЕ СРЕДСТВА	Как минимум 70 % времени пребывания на зеленом маршруте турист передвигается пешком или пользуется немоторизованными транспортными средствами (велосипедами, лошадьми, байдарками и др.).
6	ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ И КУЛЬТУРНОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ	В состав туристского продукта входит как минимум одно мероприятие и/или услуга, цель которой — ознакомление туриста с природной средой и культурным наследием региона.
7	ЭКОТУРИСТСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ	В программе пребывания предусмотрено информирование путешественников о сути зеленых маршрутов.
8	ВРЕМЕННОЙ ФАКТОР	Чтобы познакомиться со всеми достопримечательностями на маршруте, туристам понадобится как минимум неделя свободного времени. Предлагая зеленый маршрут как целостный туристский продукт, организаторы обязаны учитывать, сколько времени необходимо для ознакомления с маршрутом.

Анализ зарубежного и отечественного опыта показывает, что чаще всего региональный туристский продукт зеленого маршрута складывается из набора простых туристских продуктов:

- мастер-классы у народных умельцев;
- «зеленые» школы;
- предложения активного отдыха в регионе;
- экскурсии;
- национальные и международные велотуры;
- пешие походы;
- водные походы;
- тематические петли;
- экомузеи;
- местная сувенирная продукция для туристов;
- туры выходного дня и др.



Интерпретация природного и историко-культурного наследия на зеленых маршрутах

При создании зеленого маршрута следует учитывать современные тенденции в развитии туризма. В настоящее время наблюдается повышение роли эмоциональной составляющей туристского предложения, современная индустрия туризма становится «фабрикой впечатлений и переживаний». Туристы не хотят пассивно наблюдать достопримечательности края, они предпочитают динамичное интерактивное участие в процессе познания с элементами развлечений, и зеленые маршруты предоставляют такую возможность.

Интерпретация культурного наследия – это раскрытие смысла объекта или предмета культурного наследия, установление контакта между посетителем и объектом, который делает возможным новое понимание, основанное не только на знании, но и на духовном и эмоциональном опыте. Интерпретация наследия позволяет показать объект туристу через его переживания, нестандартную трактовку и преподнесение.



После завершения инвентаризации объектов природного и культурного наследия региона создатели зеленого маршрута могут обратиться к интерпретации наследия — инструменту преобразования элементов наследия в туристский продукт. Согласно определению Фримана Тилмана, **основная цель интерпретации** — пробуждение интереса к тому или иному объекту, а не формальная передача информации.

Объектами интерпретации могут быть исторические города, деревни, здания, аспекты культурной жизни (праздники, фестивали), предметы, традиционные промыслы и ремесла, исторические события или периоды.

Интерпретации может подвергаться традиционный быт и уклад жизни людей, проживающих в том или ином регионе. Например, многие туристы с интересом воспримут предложение подоить корову, покосить траву, выкопать картофель или собрать огурцы на грядке. А иностранные туристы получают массу впечатлений от приобретения опыта самостоятельного участия в простых сельскохозяйственных работах, сборе урожая.

Приемы интерпретации культурного и природного наследия можно применять в различных формах в любом районе Беларуси. Главное — подходить к процессу создания туристского продукта творчески, тогда ему будет обеспечен успех.

Одной из самых успешных инициатив в области интерпретации культурного наследия в рамках зеленых маршрутов стало проведение в Ивановском районе Брестской области кулинарного фестиваля «Мотальскія прысмакі», который в 2008 г. стал победителем в номинации «Событие. Праздник года» на Республиканском туристском конкурсе «Познай Беларусь!». Это мероприятие теперь знают не только в Беларуси — им заинтересовались эксперты из Сети регионального кулинарного наследия Европы, которые считают фестиваль уникальным с точки зрения сохранения местных традиций и формы интерпретации историко-культурного наследия региона. Местная инициативная группа демонстрирует гостям уникальный старинный обряд «Місінне каравая», используя местный фольклор, песни, танцы. Рассказывается, откуда появилась эта традиция, почему невесту сажали на дежу, зачем расплетали косу и почему к обряду сотворения хлеба нужно было подходить по-особому: чистым, с добрыми мыслями и положительными эмоциями. Затем следует выпекание каравая и угощение им всех гостей. Особое внимание в Мотале уделяется и традиционному костюму (строю).

Такие фестивали — дополнительная популяризация региона, способ привлечения внимания туристов, ведь сегодня кулинарные традиции рассматриваются как важный элемент традиционной местной культуры и туристского продукта региона.

3.3.7. Нормативно-правовые аспекты проектирования и обустройства зеленых маршрутов

Процессы проектирования, инфраструктурного обустройства и эксплуатации зеленых маршрутов необходимо осуществлять в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь, учитывая, что трасса маршрута проходит по территориям различных категорий землепользователей и землевладельцев.

Вдоль зеленого маршрута предполагается наличие объектов инфраструктуры — **специально оборудованных мест для отдыха, информационных щитов (аншлагов) единого образца с картосхемами и логотипом маршрута**. Велосипедные маршруты должны проходить по дорогам с уплотненным покрытием и низкой интенсивностью движения автотранспорта. Согласно европейским стандартам, в идеале вдоль зеленого маршрута должны проходить специально проложенные велосипедные дорожки, которые идут параллельно автотранспортной магистрали и обеспечивают безопасность движения. Каждый зеленый маршрут должен иметь систему идентификации, включая название и логотип, которые размещают на указателях, щитах, картосхемах, путеводителях и других рекламно-информационных средствах.

После того как инициативная группа разработала проект зеленого маршрута (обозначила главную ось, сеть разнообразных тематических троп и локальных петель, составила проект картосхемы зеленого маршрута, на котором обозначила основные природные и историко-культурные достопримечательности, места ночлега, пункты питания и др.), необходимо выполнить информационное и инфраструктурное обустройство трассы маршрута для обеспечения безопасности и удобства путешествия туристов.

Согласно Постановлению Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 23 января 2007 г. № 1 «Об утверждении Положения о системе туристской ориентирующей информации», система туристской ориентирующей информации представляет собой совокупность туристских информационных носителей (табл. 11) для обозначения туристских ресурсов и объектов туристской индустрии, услуг, направленных на удовлетворение потребностей туриста, с использованием туристских символов (пиктограмм).

Такая информация необходима с целью информационного сопровождения туристских возможностей Беларуси и повышения качества обслуживания до уровня международных стандартов.

Туристские информационные носители
(согласно Положению о системе туристской ориентирующей информации)

1	ИНФОРМАЦИОННЫЕ УКАЗАТЕЛИ	Конструкция, указывающая направление размещения туристских ресурсов, объектов туристской индустрии, иных объектов, удовлетворяющих потребности туриста, с использованием туристских символов (пиктограмм).
2	ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТЕНДЫ	Конструкция с информационными двусторонними панелями, содержащими карту города, туристские маршруты, туристские символы (пиктограммы).
3	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ЩИТЫ	Конструкция, содержащая ориентирующую информацию о туристских ресурсах, объектах туристской индустрии и услугах, направленных на удовлетворение потребностей туриста, с использованием туристских символов (пиктограмм).

Одним из самых важных и сложных шагов по созданию зеленого маршрута является вопрос согласования установки информационных щитов, разметки, размещения малых архитектурных форм, обустройства стоянок и прочих аспектов с различными землепользователями.

Зеленые маршруты в Республике Беларусь могут проходить по территориям различных землепользователей:

- районных, городских, поселковых и сельских исполкомов;
- крестьянско-фермерских хозяйств;
- сельскохозяйственных производственных кооперативов;
- природоохранных учреждений: заповедников, национальных парков, заказников;
- лесных хозяйств;
- департамента «Белавтодор».

В заявлении отражается краткое описание зеленого маршрута, прилагается картосхема, а также определяется место (несколько мест), где планируется установить на маршруте информационные знаки и т. п.

С целью установки и согласования информационных щитов, элементов маркировки, дорожной разметки, для создания малых архитектурных форм требуется письменное разрешение землепользователя.

Процедура получения разрешения состоит в следующем: инициативная группа должна выяснить, в чьем пользовании находится земля, на которой предполагается установка информационных знаков или других объектов зеленого маршрута. После этого на адрес землепользователя подается заявление о согласовании с землепользователем установки необходимых знаков и объектов.

Исходя из того, что белорусские локальные зеленые маршруты в основном проходят по территориям,

принадлежащим нескольким сельским исполкомам, целесообразно обращение инициативной группы не в каждый отдельный сельский исполком, а в районный исполнительный комитет с заявлением о согласовании установки информационных знаков зеленого маршрута (прилагается картосхема маршрута, его краткое описание) на имя председателя райисполкома, который в случае необходимости направляет эти документы на рассмотрение в отделы. По итогам согласования заявителя обязаны уведомить письменно (в течение 15 календарных дней) о вынесении решения по данному вопросу. Получив положительный ответ о согласовании установки информационных указателей, щитов, разметки, инициативная группа как самостоятельно, так и при поддержке исполкома, может установить информационный щит в указанном месте. Алгоритм согласования зеленых маршрутов с землепользователями представлен в таблице 12.

Таблица 12

Особенности согласования с землепользователями обустройства зеленого маршрута

Категории земель	Землепользователь	Должностное лицо
Земли на территории района	Районный исполнительный комитет	Председатель районного исполнительного комитета
Земли сельских населенных пунктов	Сельский исполнительный комитет	Председатель сельского исполнительного комитета
Земли лесного фонда	Государственное лесохозяйственное учреждение (ГЛХУ) района	Директор ГЛХУ района
Земли сельскохозяйственного назначения, принадлежащие СПК	Сельскохозяйственный производственный кооператив (СПК)	Председатель Правления СПК
Земли крестьянско-фермерских хозяйств	Крестьянско-фермерское хозяйство	Глава крестьянско-фермерского хозяйства
Дороги республиканского значения	Департамент «Белавтодор»	Начальник департамента «Белавтодор» района

3.4. Практический опыт разработки зеленого маршрута в Воложинском районе

Создание зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы» проходило с учетом международных требований к разработке зеленых маршрутов, отечественного и зарубежного опыта практических действий по созданию и эксплуатации маршрутов, самостоятельно разработанных методических приемов применительно к отдельным организационным этапам работ.

Организационный этап

Создание зеленого маршрута в Воложинском районе началось с семинара-тренинга, проведенного ЕС/ПРООН по Местной повестке дня на 21 век в ноябре 2009 г. с привлечением заинтересованных сторон в развитии Воложинского района. Первая рабочая встреча состоялась 13 сентября 2009 г., в ходе которой была сформирована инициативная группа, представляющая интересы местного сообщества. На встрече присутствовали представители Воложинского райисполкома (заведующие организационным отделом, отделом физической культуры, спорта и туризма, отделом народного образования, отделом культуры), руководитель Воложинской районной инспекции природных ресурсов и окружающей среды, директора школ (д. Раков, г. п. Ивенец), председатели сельских советов, руководство и работники районных музеев (г. п. Ивенец, рабочая группа по созданию Воложинского краеведческого музея), члены Ассоциации сельского туризма Воложинского района в лице председателя районного совета по агротуризму Анатолия Ганца (усадыба «Ганка») и владельцев агроусадьб района, клуба «Фестивальный». На встрече также присутствовали представители Белорусского государственного университета, общественного объединения «Христианское содружество взрослых и молодых», СМИ. Хозяйственные структуры района были представлены Воложинским лесхозом, лесничеством, промкомбинатом.

Представители ПРООН, БОО «Отдых в деревне» и эксперты ПРООН ознакомили инициативную группу с зарубежным и отечественным опытом, информационными и методическими материалами по созданию, открытию и эксплуатации зеленых маршрутов. По результатам проведенного семинара был принят ряд решений:

- создание районного зеленого маршрута на основе богатого природного и культурного наследия края, действующих агроусадьб и предлагаемых частных и общественных инициатив, разработка логотипа и названия зеленого маршрута Воложинского района;
- инвентаризация и оценка природных и историко-культурных объектов района: природных достопримечательностей (памятников природы, мест наблюдения за птицами, валунов, дубрав, геологических обнажений, криниц), памятников истории и культуры;
- составление списков краеведов, мастеров народных ремесел, исполнителей художественной самодеятельности в районе, организация краеведческих конференций, смотров-конкурсов, фольклорно-этнографических мероприятий;
- установление рабочих контактов с санаториями, туристскими базами, домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями, расположенными на территории района, каталогизация (инвентаризация) оказываемых ими услуг, включая возможности размещения туристов;
- изучение возможности организации в районе 1–2 регулярных массовых туристских фестивалей, тематически связанных с природным и историческим наследием края, их популяризация на национальном уровне;
- создание эколого-социального центра, обеспечивающего реализацию программы непрерывного экологического образования среди населения различного возраста и социального состава (от школьников до владельцев агроусадьб), разработка центром научно-методических материалов о зеленых маршрутах;

- создание экомузеев, экомастерских и иных локальных инициатив в рамках реализации проекта «Устойчивое развитие Воложинского района», что должно способствовать развитию социально-экономического, природно-экологического и историко-культурного потенциала Воложинского района;
- формирование информационных ресурсов развития агроэкотуризма в районе: создание сайта Воложинского района, посвященного развитию агроэкотуризма, издание туристских карт, путеводителя, установка стендов с информацией о зеленых маршрутах разных категорий, тематики и агроусадеб;
- создание привлекательной сувенирной продукции как промышленными предприятиями, так и индивидуальными мастерами;
- установление контактов с представителями польской и еврейской диаспоры — выходцами из Воложинского района.

На семинаре был избран координатор маршрута — председатель районного совета по агроэкотуризму Анатолий Ганец (владелец усадьбы «Ганка»), в качестве его помощника — Инга Станиславовна Малашкевич, заведующая отделом физической культуры, спорта и туризма Воложинского района.

По итогам семинара разработаны заявки нескольких инициатив, в том числе «Социально-экологическая инициатива содействия развитию зеленых маршрутов «Природный и этнокультурный потенциал Воложинского края».

Во время обсуждения были приняты два предварительных варианта логотипа с условием их доработки, последующего обсуждения и окончательного решения. Кроме этого, в ходе круглого стола с участием представителей проекта ПРООН и экспертов состоялась дискуссия, в результате которой определена тематика и название маршрута с учетом характерных черт природного и историко-культурного наследия края.

Тематику и название зеленого маршрута во многом предопределило прохождение по территории района пересекающего его с юго-востока на северо-запад старинного транспортного, торгово-экономического и культурно-исторического пути, известного как Виленский (Литовский) тракт, существовавшего здесь в течение XIII–XX вв. и соединявшего Новогрудок и Минск с Вильно. Тракт (по-белорусски — «гасцінец») — это широкая проезжая дорога, сегодня соединяющая объекты экотуризма и краеведения, местные локальные инициативы и исторические населенные пункты, образующие ось маршрута «Валожынскія гасцінцы» с двумя локальными петлями: «Раковский гостинец» на востоке и «Западно-Березинское кольцо» на западе района.

Вторая составляющая тематики зеленого маршрута заключается в том, что территория Воложинского района исторически является этноконтактной зоной сосуществования и взаимодействия разных народов, конфессий и культур, которая сформировала закрепление исторических событий этих народов и культур в процессе преобразования природной среды, становления системы расселения, развития производственной деятельности и торговли, формирования специфической культурной среды, что и обуславливает туристскую привлекательность района.

В ходе круглого стола было сформулировано название маршрута — «Воложинские гостинцы» или по-белорусски «Валожынскія гасцінцы». Итоговым актом организационного этапа явилось подписание Соглашения о партнерстве по созданию и развитию зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы».

Инвентаризационно-оценочный этап

Следующим этапом стала инвентаризация и создание базы данных о природных и историко-культурных объектах, рекомендованных для включения в зеленый маршрут «Валожынскія гасцінцы». 26–28 июня 2010 г. был проведен выездной семинар-тренинг «Развитие зеленых маршрутов Воложинского края».

Цели и задачи семинара-тренинга заключались в разработке концептуальных моделей развития зеленого маршрута Воложинского района, его локальных объектов и инициатив. Эксперты представили участникам семинара доработанный вариант логотипа, разработанную схему развития зеленого маршрута, его локальных тематических петель, обсудили варианты велосипедных, водных и пеших маршрутов, включение в маршрут интересных объектов природного и этнокультурного наследия. Логотип зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы» выполнен в графическом редакторе Adobe Illustrator CS3 (рис. 6).

Рисунок 6

Логотип зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы»



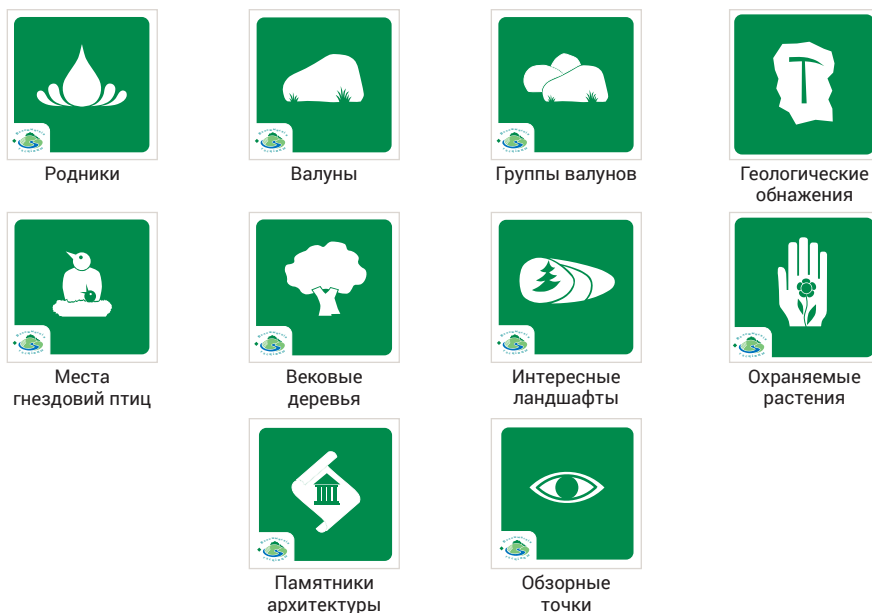
В ходе работы над зеленым маршрутом была разработана структурно-логическая схема макета электронного информационного реестра природных и историко-культурных достопримечательностей района, включающая название объекта, определение его ценности, указание местонахождения и краткую характеристику. Собранные материалы более чем о 100 интересных природных и историко-культурных объектах Воложинского района, из их числа отобрано 50 потенциальных привлекательных туристских объектов, выполнены их фотографии.

Были разработаны типовые информационные экологические знаки объектов природного и историко-культурного наследия, которые могут быть размещены на участках зеленых маршрутов и в районах агроусадеб (рис. 7.)

В период с 8 по 14 июля 2010 г. проведена серия семинаров-практикумов «Интеграция природного и культурного наследия в зеленый маршрут «Валожынскія гасцінцы», которые адресованы школьникам Воложинского края, интересующимся сохранением родной природы, развитием зеленых маршрутов и созданием экологических троп. В занятиях приняли участие 28 школьников Воложинского района. В ходе семинаров у них были сформированы навыки создания тематических проектов с описанием разнообразия природных условий на трех локальных маршрутах: «По следам ледника», «Гарадзішча і рэчышча», «Голубая лента Березины». Сделаны презентации «Природное и культурное наследие Воложинского края», «Сельский туризм», «Зеле-

Рисунок 7

Образцы разработанных информационных экологических знаков для зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы»



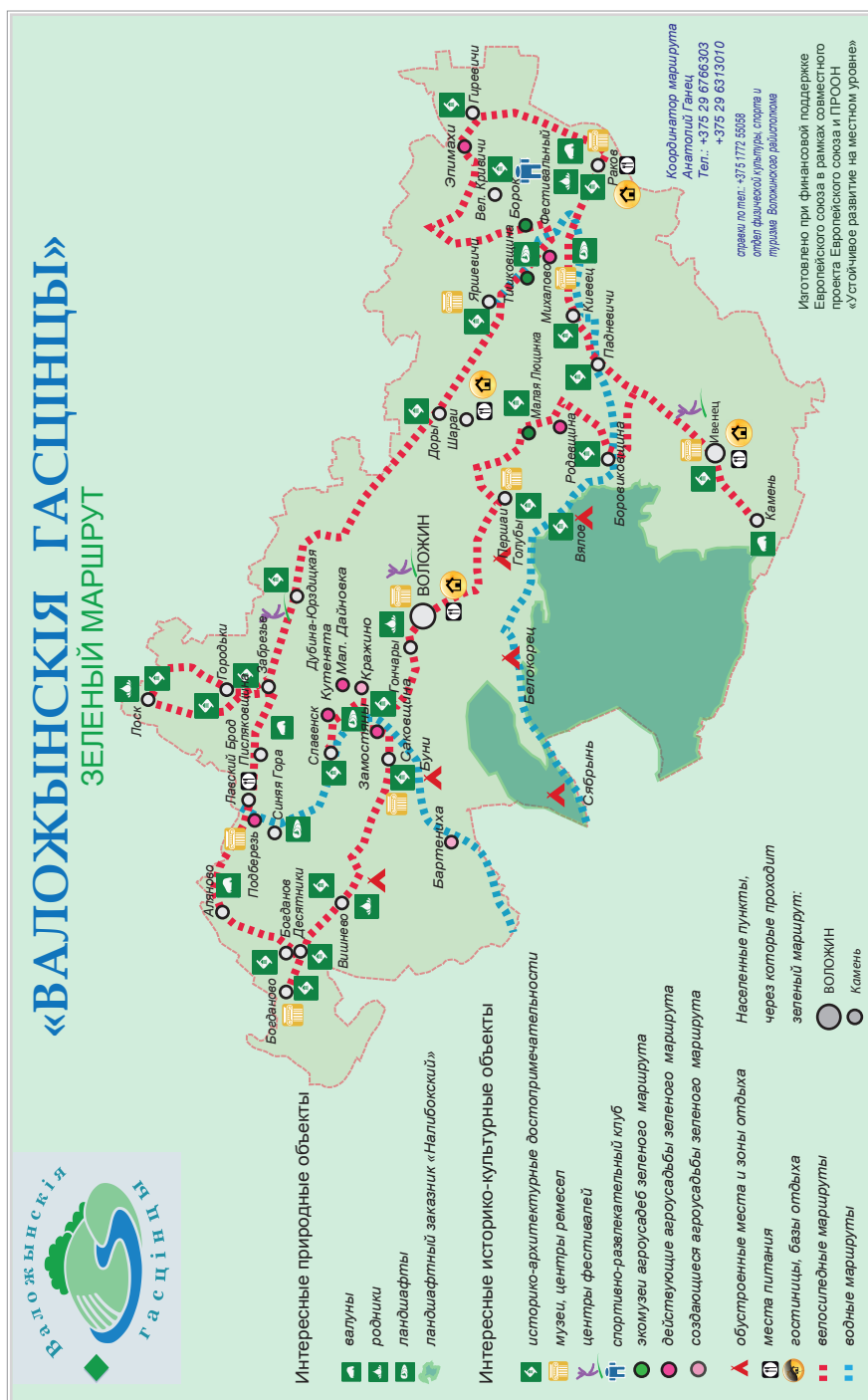
ный маршрут? Это интересно!». Проведены автобусные экскурсии с целью ознакомления с природными и историко-культурными достопримечательностями зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы» и его тематическими петлями. Данное мероприятие имеет не только обучающее, но и стратегическое значение, так как в перспективе направлено на формирование мировоззрения будущих взрослых жителей региона.

Аналитический этап

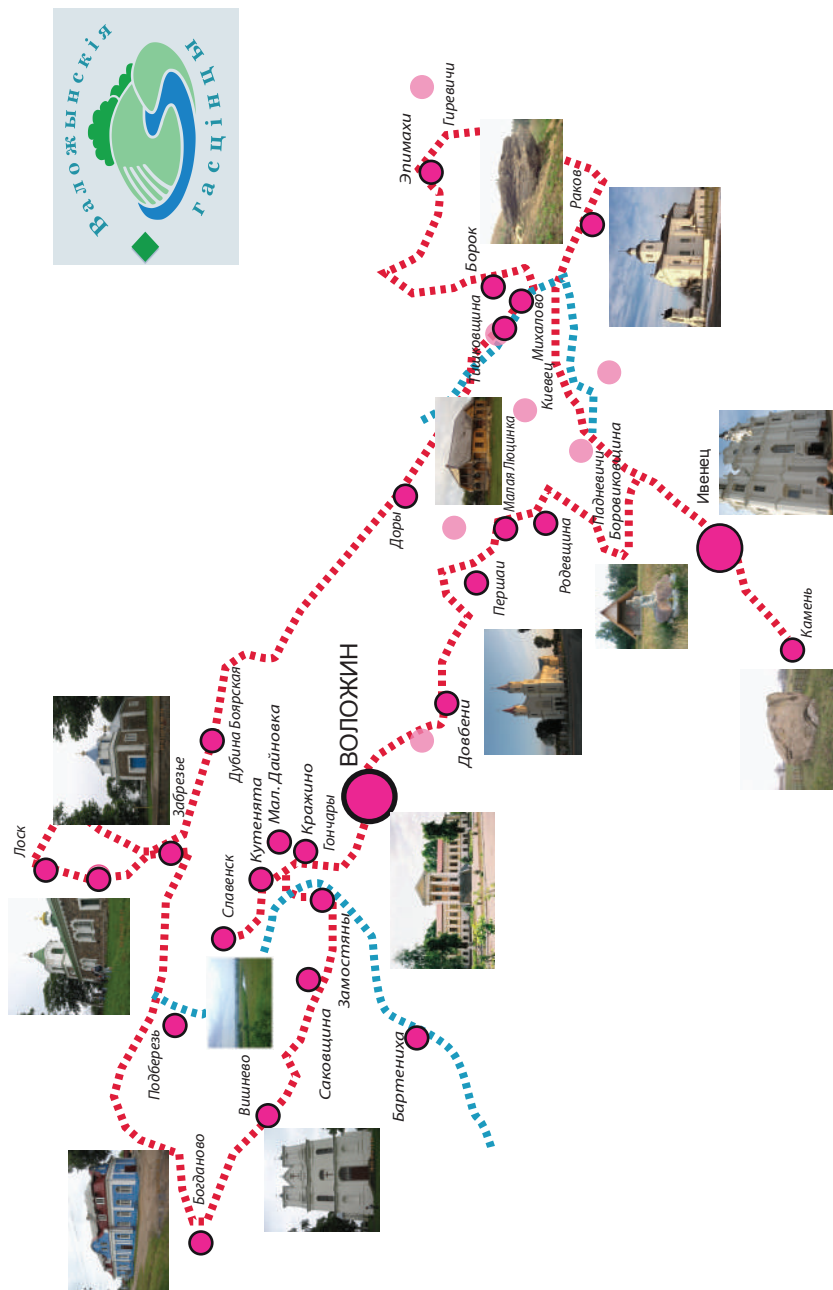
Итогом выполнения этого этапа стала разработка паспорта (структурно-логической схемы) зеленого маршрута «Валожынскія гасцінцы» и картосхемы маршрута в графическом редакторе Adobe Illustrator (рис. 8–9).

В ходе экспедиционного контрольного объезда маршрута было детально изучено качество дорог, интенсивность движения автотранспорта на маршруте, возможности дальнейшего развития велотроп вдоль зеленого маршрута, уточнены вопросы обеспечения безопасности туристов. Уточнены транспортные сложности велосипедного движения по маршруту, связанные с особенностями рельефа (углов наклона трассы), наличием «закрытых» поворотов.

Картосхема зеленого маршрута «Воложинскія гасцінцы»



Дизайнерский вариант картосхемы зеленого маршрута «Воложинські гасціны», разработанный для использования на информационных аншлагах



Этап формирования и продвижения туристского продукта

Зеленый маршрут «Валожынскія гасцінцы» находится на стадии становления и включает в себя в основном туристские продукты агроусадьб.

Агроусадьба «За мосточком» расположена в д. Замостяны. Информация о деятельности агроусадьбы размещена на сайте www.restonriver.com. Хозяева усадьбы — **Анна и Дмитрий Наконечные** — предлагают следующие услуги в сфере агроэкотуризма:

- ✚ размещение и отдых в уютном деревенском доме со всеми удобствами;
- ✚ блюда национальной кухни;
- ✚ прокат лодок, велосипедов;
- ✚ оборудованные площадки для волейбола, бадминтона, мини-футбола, настольного тенниса, а также тир, дартс;
- ✚ оборудованное место для отдыха у костра, гамаки, бассейн;
- ✚ русская баня на дровах с дубовыми вениками, комната отдыха с камином;
- ✚ обучение рыбалке и подводному плаванию;
- ✚ обучение садоводству;
- ✚ однодневные водные походы на лодках по реке Западная Березина протяженностью около 15 км по привлекательным маршрутам: местной достопримечательности — долине прорыва Западной Березины от д. Подберезь (агроусадьба «Василевских») до д. Замостяны (агроусадьба «За мосточком»); через Налибокскую пуцу от д. Замостяны (агроусадьба «За мосточком») через д. Буни (оборудованное место отдыха) до д. Бартениха (агроусадьба «Бартениха»);
- ✚ велопоходы к д. Вишнево, агроусадьбам «Страусиный уголок» и «Равновесие»;
- ✚ пешие походы к городищу у д. Калдыки, часовне в д. Саковщина;
- ✚ экскурсии в Вишнево, Воложин (в рамках зеленого маршрута), а также в Гольшаны, Борунны, Крево;
- ✚ экскурсия по окрестностям усадьбы и д. Замостяны (местная достопримечательность — Крест Кадырки).

Агроусадьба «Страусиный уголок» находится в д. Кутенята (рис. 10). Хозяйка усадьбы — **Татьяна Антоновна Шишкина**.

Усадьба «Страусиный уголок» специализируется на выращивании черных африканских страусов. Посетителям предлагаются следующие туристские продукты:

-  отдых и ночлег;
-  экскурсия с посещением вольеров для страусов;
-  блюда национальной кухни, а также блюда из страусиного мяса;
-  пешие походы к геологической достопримечательности — крупному валуну.

Вблизи агроусадьбы намечена установка информационных аншлагов.

Владельцы агроусадьбы «Марцінова Гусь» в д. Люцинка — **Людмила и Алесь Белье** — создали экомузей «Брама ў Налібокі», концепция которого была поддержана ПРООН, также была поддержана заявка на получение гранта. По замыслу этой инициативы экомузей «Брама ў Налібокі» в агроусадьбе и ее ближних окрестностях отражает природное и культурно-историческое своеобразие региона Налибокской пущи.

Агроусадьба «Ганка» находится в д. Эпимахи Воложинского района в 35 км от Минска (владелец — **Анатолий Николаевич Ганец**). Хуторская тишина, уникальная природа, гостеприимство — элементы предлагаемого турпродукта. На территории усадьбы растет вековой дуб. Предлагаются игры и занятия: волейбол, городки, велосипедные прогулки, ловля рыбы, баня, а также музыкальные вечера в кругу творческих людей, свадьбы в старобелорусском стиле (с участием фольклорного коллектива Кати Радзивиловой из Ракова с обрядовыми песнями XVII–XIX вв.), старинные белорусские праздники в аутентичном стиле, домашняя еда в традициях старобелорусской кухни.

В рамках зеленого маршрута **услуги размещения** также предлагают: гостиница в г. Воложине, ул. Комсомольская, 12; гостиница в г. п. Ивенец, ул. 1 Мая, 11; дом гостиничного типа в д. Раков, ул. Лесная; база отдыха «Галактика» в д. Раков, ул. Лесная, 10; мотель в д. Шараи.

Услуги питания предлагают объекты общественного питания: кафе «Загадка» в г. п. Ивенец, кафе «Старый Раков» в д. Раков, столовая СПК «Першаи» в д. Першаи, кафе ООО К2 «Плюс» в д. Лавский Брод, ресторан PARK в д. Шараи.

Пункты оказания медицинской помощи. Больницы: г. Воложин, ул. Горького, 13; г. п. Ивенец, ул. Белорусская, 3; д. Раков, ул. Парковая, 35; д. Першаи, больница сестер ухода, ул. Д.-Марцинкевича; сан. «Лесное», дер. Вялое. Амбулатории: д. Богданово; д. Вишнево; д. Першаи; д. Подберезь. ФАП: д. Доры; д. Забресье; д. Камень; д. Лоск; д. Пральники; д. Саковщина.

Прокат велосипедов и туристского снаряжения осуществляют: загородный клуб «Фестивальный» в д. Орловщина (прокат велосипедов и байдарок современных моделей), агроусадьба «Ганка» (6 велосипедов), агроусадьба «За мосточком» (несколько велосипедов).

В зеленый маршрут включены основные **оборудованные стоянки и места отдыха**: «Желтый берег» в районе д. Буня на реке Западная Березина; площадка в районе д. Голубы на реке Исlochь; охотничьи домики в районе д. Белокорец, д. Рум на реке Исlochь, д. Вишнево на реке Западная Березина; зона отдыха в Налибокской пуще на Сябрыньских озерах в районе д. Сябрынь.

Информационный аншлаг у агроусадьбы «Страусиный уголок»



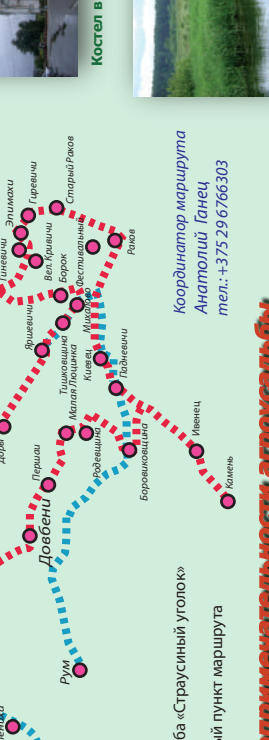
**АГРОУСАДЬБА
«СТРАУСІНЫЙ
УГОЛОК»**

**Предоставляемые
туристические услуги:**

- ✦ Экскурсия по агроусадьбе
- ✦ Пешеходная экскурсия
- ✦ Национальная и экзотическая кухни
- ✦ Отдых
- ✦ Ночлег

Хозяева усадьбы:
**Татьяна Антоновна
Шишкина**

Адрес: д. Кутенята, д. 43
Тел.: +375 29 3392813



Интересные объекты маршрута

Церковь в Славенске
Интересны при финансовой поддержке Европейского союза в рамках совместного проекта Европейского союза и ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне»

Доступные уголки агроусадьбы

- Агроусадьба «Страусиний уголок»
- Населенный пункт маршрута

Координаты маршрута
Анатолий Танец
тел.: +375 29 6766303

Паспорт зеленого маршрута «Воложинскія гасцінцы»

НАЗВАНИЕ ЗЕЛЕННОГО МАРШРУТА: «ВАЛОЖЫНСКАЯ ГАСЦІНЦЫ»

Логотип маршрута



Картосхема маршрута



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МАРШРУТА

Зеленый маршрут «Воложинскія гасцінцы» знакомит с богатством и разнообразием природного и культурно-исторического наследия Воложинского края, его традициями, интересными людьми, хранящими самобытность этих мест, приветливыми хозяевами агроусадеб, где можно интересно отдохнуть, попробовать блюда национальной кухни и окунуться в традиции народного быта. Приветливое название говорит о древних дорогах и дарах Воложинской земли, которые основываются на богатом природном и культурном наследии края Налибокской пущи, самобытным фольклоре, локальных инициативах. Логотип маршрута символизирует водные и сухопутные транспортные пути, природные достопримечательности и зеленую экотуристскую составляющую маршрута, а форма каравая — те самые гостинцы, за которыми приезжают велотуристы, любители пеших путешествий и сплава по быстрой реке Исloch.

Географическое положение. Маршрут имеет кольцевую форму, проходит по всей территории Воложинского района и включает две основные части: «Западно-Березинское кольцо», расположенное в западной части района, и «Раковско-Ивенецкое кольцо», проходящее по восточной части.

ОСНОВНЫЕ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ НА МАРШРУТЕ

Природное наследие

- Геологические памятники природы: валун Камень (д. Камень); Бразовский камень Аляновский (д. Аляново), Мигматит (у д. Писляковщина), конгломерат Раковский (д. Раков); эталонный конечно-моренный холм Синяя Гора (д. Синяя Гора); геологическое обнажение «Полочаны» (р. Яршевка).
- Гидрологические памятники: родники Раковский, Воложинский.
- Республиканский ландшафтный заказник «Налибокская пуща».

- Другие интересные природные объекты: родники в Вишнево, Лоске, долина прорыва реки Западная Березина, дубы-патриархи в долине реки Яршевка.

Историко-культурное наследие

- Памятники археологии: городища (в деревнях Лоск, Замостяны, Калдыки, Доры, Кашчеличи, Яршевичи, Раков).
- Памятники архитектуры: д. Вишнево (костел Девы Марии 1637–1641 гг.), д. Раков (Преображенская церковь 1793 г.), г. п. Ивенец (Ивенецкий костел Святого Михаила архангела и монастырь францисканцев, Алексеевский костел); г. Воложин (Дворец графов Тышкевичей, костел Святого Иосифа, церковь Константина и Елены). Церкви в деревнях Городьки, Забрэзье, Словенск, Яршевичи, Дубина-Боярская, Лоск, Киевец, костел в д. Першай.
- Мемориалы погибшим в годы Первой и Второй мировых войн в деревнях Кражино, Десятники, Аляново.

Духовное наследие

Памятные места, связанные с именами писателя В. Дунина-Марцинкевича (д. Падневичи, д. Малая Люцинка); художника Фердинанда Руцица (д. Богданово); первопечатника и религиозного деятеля Сымона Будного (д. Лоск). Места, связанные с еврейским культурным наследием (г. Воложин, д. Вишнево, д. Раков).

Экомузеи

Название	Контактная информация
«Брама ў Налібокі» (д. Малая Люцинка)	д. Малая Люцинка, агроусадьба «Марцінова Гусь», Алесь Белый, тел.: + 375 29 6137085 — Алесь, тел.: + 375 29 3394755 — Людмила a.biely68@gmail.com
Музей пчеловодства	д. Борок, Василий Фролов, тел.: + 375 29 3262481
«Раковская цивилизация»	д. Раков, Феликс Янушкевич тел.: + 375 29 5569627
Народных инструментов	д. Тишковщина, Алесь Лось, тел.: + 375 29 6623833 bredzis@gmail.com

Музеи учреждений образования

Название	Контактная информация
Историко-краеведческий	СШ № 1, г. Воложин, ул. Советская, 75, тел.: + 375 1772 55353
Этнографический	СШ № 2, г. Воложин, ул. Щербины, 65, тел.: + 375 1772 55938
Этнографический «Куфар жыцця»	Саковщинский учебно-педагогический комплекс, д. Саковщина, тел.: + 375 1772 39138

Историко-краеведческий им. Ф. Рушца	Богдановская СШ, д. Богданово, тел.: + 375 1772 45424
Историко-краеведческий им. В. Дунина-Марцинкевича	Першайский учебно-педагогический комплекс, д. Першаи, тел.: + 375 1772 46320
Историко-краеведческий им. В. П. Налецкого	Раковская СШ, д. Раков, тел.: + 375 1772 52215
Историко-краеведческий «Нашы вытокі»	Яршевичский учебно-педагогический комплекс, д. Яршевичи, тел.: + 375 1772 32392
Историко-краеведческий «Спадчына»	Подберезский учебно-педагогический комплекс, д. Подберезье, тел.: + 375 1772 35388
Народный историко-краеведческий	Ивенецкий дом-интернат для детей-инвалидов с особенностями психофизического развития, г. п. Ивенец, ул. 17 сентября, 46, тел.: + 375 1772 53974

Центры ремесел и народного творчества

г. п. Ивенец (завод художественной керамики),
д. Раков (мастерская художника по стеклу Василия Рубцова),

д. Михалово,
д. Киевец,

Фольклорный коллектив «Лиза» Кати Радзивиловой, д. Раков, тел.: + 375 29 5787750

Календарь фестивалей

Название	Место проведения, сроки
«Музычная майстэрня»	г. п. Ивенец, монастырь францисканцев (27.07.2010 — 03.08.2010)
«Глиняный звон»	г. п. Ивенец (август 2011)
«Цукеркавы фэст»	г. п. Ивенец, ОАО «Ивкон» (20.07.2010)
«Дубінскія жартачкі»	д. Дубина-Боярская (июль 2010)
Масленица	г. Воложин (последняя неделя февраля)
Туристская ярмарка	г. п. Ивенец (25.09.2010)

Основные посетители маршрута: маршрут предназначен для туристов на велосипедах, байдарках, лодках в сочетании с пешими прогулками, поездками на бричках, конными прогулками.

Основные населенные пункты маршрута: д. Раков $53^{\circ}57'56''N$, $27^{\circ}3'22''E$ — г. п. Ивенец $53^{\circ}53'13''N$, $26^{\circ}44'17''E$ — д. Першаи $54^{\circ}2'4''N$, $26^{\circ}40'48''E$ — г. Воложин $54^{\circ}5'22''N$, $26^{\circ}31'41''E$ — д. Вишнево $54^{\circ}8'31''N$, $26^{\circ}12'26''E$ — д. Богданово $54^{\circ}10'32''N$, $26^{\circ}8'58''E$ — д. Подберезь $54^{\circ}12'2''N$, $26^{\circ}18'0''E$ — д. Забрезье $54^{\circ}11'18''N$, $26^{\circ}27'26''E$ — д. Лоск $54^{\circ}15'36''N$, $26^{\circ}25'53''E$ — д. Доры $54^{\circ}4'26''N$, $26^{\circ}46'52''E$ — д. Яршевичи $54^{\circ}2'13''N$, $26^{\circ}54'1''E$ — д. Раков.

Населенные пункты, по которым проходит маршрут:

д. Раков 53°57'56"N, 27°3'22"E — д. Киевец 53°59'12"N, 26°52'39"E — д. Падневичи 53°58'12"N, 26°50'1"E — г. п. Ивенец 53°53'13"N, 26°44'17"E — д. Камень 53°51'56"N, 26°39'1"E — д. Боровиковщина — д. Малая Люцинка — д. Першаи 54°2'4"N, 26°40'48"E — г. Воложин 54°5'22"N, 26°31'41"E — д. Гончары — д. Словенск 54°8'47"N, 26°22'0"E — д. Кутенята — д. Замостяны — д. Саковщина 54°6'31"N, 26°22'40"E — д. Вишнево 54°8'31"N, 26°12'26"E — ст. Богданово 54°10'32"N, 26°8'58"E — д. Богданов — д. Десятники 54°10'5"N, 26°8'53"E — д. Аляново 54°13'17"N, 26°12'11"E — д. Подберезь 54°12'2"N, 26°18'0"E — д. Писляковщина — д. Лоск 54°15'36"N, 26°25'53"E — д. Забресье 54°11'18"N, 26°27'26"E — д. Дубина-Боярская 54°10'19"N, 26°34'47"E — д. Доры 54°4'26"N, 26°46'52"E — д. Яршевичи 54°2'13"N, 26°54'1"E — хутор Орловщина (турцентр «Фестивальный») — д. Тишковщина — усадьба Михалово — д. Борок — д. Великие Кривичи 54°1'54"N, 27°0'29"E — д. Гиневичи — д. Эпимахи — д. Гиревичи 54°2'50"N, 27°6'26"E — д. Старый Раков 54°1'17"N, 27°6'49"E — д. Раков 53°57'56"N, 27°3'22"E.

Населенные пункты, имеющие развитую систему общественного транспорта:

г. Воложин, г. п. Ивенец, д. Раков;

автостанции: г. Воложин, г. п. Ивенец, д. Раков;

железнодорожные станции: д. Десятники, ст. Лостоянцы, ст. Воложин (12 км от г. Воложина);

другое _____

Общая протяженность маршрута: 275 км,

в т. ч. _____ велосипедных дорожек _____ км, водных путей _____ 45 _____ км

Покрытие дорог:

с асфальтовым покрытием со средней интенсивностью движения _____ 20 _____ км, 10 %

с асфальтовым покрытием с низкой интенсивностью движения _____ 180 _____ км, 90 %

сельские дороги без асфальтового покрытия _____ 30 _____ км, _____ %

лесные дороги _____ — _____ км, _____ %

Транспортная связь с маршрутом:

автобусное сообщение по маршрутам: Минск — Воложин, Минск — Раков, Минск — Ивенец, Минск — Вильнюс.

железнодорожное сообщение: ветка Молодечно — Лида.

Информация о расписании движения общественного транспорта:

местные автобусы и микроавтобусы: справочная автостанции г. Воложина,

тел.: _____, г. п. Ивенец, тел.: _____

районные автобусы: _____

поезда: станция Гародьки, тел.: _____, Ластоянцы тел.: _____

Населенные пункты, в которых находятся центры информации о маршруте:

д. Гончары, центр ОО «Христианский союз взрослых и молодежи»

Пункты проката туристского и спортивного снаряжения: клуб «Фестивальный»,
 тел.: +375 29 1506047, хутор Орловщина, усадьба «Ганка», усадьба «За мосточком»

Агроусадьбы маршрута и их туруслуги:

Агроусадьба	Населенный пункт	Хозяева	Оказываемые туруслуги	Контактная информация, тел.
Усадьба «Ганка»	222366 д. Эпимахи п/о Залесье Воложинский р-н	Колаксузова Лариса, Ганец Анатолий Николаевич	Отдых на хуторе, музыкальная программа в старобелорусском и джазовом стилях, проведение корпоративных вечеринок, белорусские праздники, батлейка.	+ 375 29 6313001 (Лариса), + 375 29 6313010 (Полина), + 375 29 6316303 (Анатолий). Graysa@mail.ru
Усадьба «Михалово»	д. Михалово, д. 46 Раковский с/с Воложинский р-н	Чехович Валерий Антонович, Чехович Елена Владимировна	Отдых в деревне, развлекательная программа.	+ 375 1772 52999, + 375 29 6276389, + 375 29 3190655
Усадьба «Марцінова Гусь»	д. Малая Люцинка Першайский с/с Воложинский р-н	Белая Людмила Георгиевна, Белый Алесь	Отдых в деревне, развлекательная программа, рыбалка.	+ 375 29 3394755 (Людмила), + 375 29 6137085 (Алесь). a.biely68@gmail.com
Хата «Адася»	д. Першаи Першайский с/с Воложинский р-н	Шут Иосиф Болеславович	Отдых в деревне, развлекательная программа.	+ 375 29 6444796
Усадьба «Мир пчел»	д. Борок, Раковский с/с Воложинский р-н	Фролов Василий Алексеевич	Отдых в деревне, развлекательная программа, музей пчеловодства.	+ 375 29 3262481
Усадьба «Борок»	д. Тишковщина Яршевичский с/с Воложинский р-н	Лось Александр Владимирович	Отдых в деревне, развлекательная программа, услуги бани, мастерская старинных музыкальных инструментов, старинная музыка, пенэры, батлейка.	+ 375 29 6623833 bredzis@gmail.com

Усадьба «Страусиный уголок»	д. Кутенята, д. 43, Забресский с/с Воложинский р-н	Шишкина Татьяна Антоновна	Отдых в деревне, развлекательная программа, услуги бани, экскурсия к страусам.	+ 375 29 3392813
Усадьба «За мосточком»	д. Замостяны, д. 63, Саковщинский с/с Воложинский р-н	Наконечная Анна Борисовна	Отдых в деревне, развлекательная программа, услуги бани, экотуризм.	+ 375 29 8558109, + 375 29 6630063. dn2001@tut.by
Усадьба «Равновесие»	д. Малая Дайновка, д. 42 п/о Филиппинята Забресский с/с Воложинский р-н	Мытник Олег Иванович	Отдых в деревне, развлекательная программа.	+ 375 1772 54385, + 375 29 1648190, + 375 29 1189241
Усадьба Василевских	д. Подберезье Подберезский с/с Воложинский р-н	Дятлова Тереза Александровна	Отдых в деревне, спортивно-развлекательная программа, рыбалка, катание на лодке.	+ 375 29 2760308
Усадьба «Бартениха» (в стадии создания)	д. Бартениха Саковщинский с/с Воложинский р-н	Садовская Геновера Геранимовна	Отдых в деревне, развлекательная программа, рыбалка.	+ 375 29 1405527 (Мария Викентьевна)
Усадьба (в стадии создания)	д. Кражино, Саковщинский с/с, Воложинский р-н	Сукачев Юрий	Отдых в деревне, развлекательная программа, услуги бани, рыбалка.	+ 375 1772 54209

Другие возможности размещения туристов: оздоровительная база «Галактика» (д. Раков), загородный клуб «Фестивальный» (тел.: +375 29 1506047), санаторий «Ислочь», гостиницы в г. Воложине, г. п. Ивенец, д. Шараи

Места отдыха на маршруте: зоны отдыха Августово, Цаюны, Буни (Желтый берег), Ивенец, Пральники, Падневичи

Пункты питания на маршруте: Богданов, Забресье, Саковщина, Шараи, Раков, Ивенец, Воложин, Лавский Брод, Брильки, Ислочевка

Пункты продажи изделий народных промыслов: Ивенец, Воложин, Борок

Карты и справочники о маршруте: _____

Координаторы маршрута: Ганец Анатолий Николаевич, тел.: + 375 29 6316303, Лариса, тел.: + 375 29 6313001, Полина, тел.: + 375 29 6313010, e-mail: Graysa@mail.ru

4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА АГРОЭКОТУРИЗМА

Следуя предписаниям законодательства, деятельность в сфере агроэкотуризма не является предпринимательской, хотя по своей природе является экономической, поскольку связана с получением дохода субъектами, ее осуществляющими, и не является наемным трудом. Специальное законодательство по вопросам агроэкотуризма на сегодняшний день находится в развивающемся состоянии и, по мнению большинства экспертов-юристов, нуждается в дальнейших мероприятиях по его согласованию с иными нормативными правовыми актами, а также по приведению законодательства в соответствие с новым уровнем развития отношений в сфере агроэкотуризма в Республике Беларусь. Особый правовой статус субъектов агроэкотуризма предопределяет необходимость разработки целого комплекса правовых предписаний, в целом составляющих правовой режим рассматриваемой деятельности, отличный от правового режима физических лиц предпринимателей и создающий соответствующие предпосылки для динамичного развития агроэкотуризма.

Данный раздел, посвященный организации деятельности агроэкотуризма, основывается на существующих и обновленных материалах, подготовленных ПРООН (*Нормативно-правовое обеспечение развития агроэкотуризма в Республике Беларусь; Сравнительный анализ нормативной правовой базы, регулирующей экотуризм в Республике Беларусь и зарубежных*

История развития агроэкотуризма в Республике Беларусь насчитывает десять лет. Начало правотворческого процесса было положено с принятием Указа Президента Республики Беларусь от 2 июня 2006 г. № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь».

странах, подготовленный ведущим национальным экспертом по законодательству в сфере туризма, к. ю. н. М. В. Мещановой) и другими организациями, а также на новых материалах, собранных и обработанных в рамках данного пособия на основе актуальной нормативно-правовой базы и научно-исследовательской литературы.

4.1. Нормативно-правовые вопросы организации деятельности субъекта агроэкотуризма

В правовых нормах и практике агроэкотуризма в настоящее время применяется ряд терминов, которые задают юридический и финансовый контекст данного направления туризма. В основном их толкование дается в текстах:

- Указа Президента Республики Беларусь № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» от 2 июня 2006 г. — это основной документ, регулирующий вопросы организации агроэкотуризма, он задает основные правила и рамки деятельности субъектов агроэкотуризма;
- Стандарта и классификации сельских усадеб, разработанных БОО «Отдых в деревне»;
- Программы по развитию агроэкотуризма ОАО «Белагропромбанка»;
- других нормативных и аналитических материалов.



Основные термины

- **Агроэкотуризм** — временное пребывание граждан Республики Беларусь, иностранных граждан и лиц без гражданства в сельской местности, малых городских поселениях (далее — агроэкотуристы) в целях получения услуг, оказываемых субъектом агроэкотуризма, для отдыха, оздоровления, ознакомления с природным потенциалом республики, национальными культурными традициями, без занятия трудовой, предпринимательской, иной деятельностью, оплачиваемой и/или приносящей прибыль (доход) из источника в месте пребывания.
- **Инфраструктура** — нежилые постройки (строения и сооружения) и иные объекты на придомовой территории жилого дома (квартиры в жилом доме).
- **Исполнитель услуг сельской усадьбы (хозяин)** — юридическое лицо, индивидуальный предприниматель или физическое лицо, оказывающее услуги средств размещения.
- **Категория сельской усадьбы** — классификационная группировка, характеризующаяся определенным комплексом требований.
- **Кухня** — отдельное помещение (или предназначенная для этого часть помещения), характеризующееся определенным комплексом требований.
- **Личное подсобное хозяйство граждан** — форма хозяйственно-трудовой деятельности граждан по производству сельскохозяйственной продукции, основанная на использовании земельных участков, предоставленных для этих целей в соответствии с законодательством Республики Беларусь об охране и использовании земель.

- **Малые городские поселения** — поселки городского типа, города районного подчинения с численностью населения до 20 тысяч человек.
- **Объект агротуризма** — жилой дом (квартира в жилом доме) или несколько жилых домов (квартир в жилых домах) с прилегающей инфраструктурой, расположенных в сельской местности, малых городских поселениях, за исключением территорий курортных зон, принадлежащих на правах собственности физическому лицу (субъекту агротуризма и/или члену его семьи) либо сельскохозяйственной организации, отвечающих установленным санитарным и техническим требованиям и благоустроенных применительно к условиям данного населенного пункта.
- **Полный санузел** — санузел, содержащий ванну и/или душ, умывальник, унитаз.
- **Потребитель услуг сельской усадьбы (гость)** — физическое лицо, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, пользующийся либо имеющий намерение воспользоваться услугами сельской усадьбы.
- **Проект субъекта агротуризма** — планируемый комплекс мероприятий и показателей по развитию объекта агротуризма в целях осуществления деятельности в сфере агротуризма.
- **Сельская местность** — территория, входящая в пространственные пределы сельсоветов, за исключением территорий поселков городского типа и городов районного подчинения.
- **Сельская усадьба** — дом в сельской местности, на благоустроенной территории, с изолированными меблированными комнатами и оборудованием для приготовления пищи (или кухней).
- **Субъекты агротуризма** — физические лица, постоянно проживающие в сельской местности, малых городских поселениях и ведущие личное подсобное хозяйство, а также сельскохозяйственные организации, осуществляющие (планирующие осуществлять) деятельность по оказанию услуг в сфере агротуризма в порядке и на условиях, определенных Указом № 372.
- **Экологический туризм** — природоориентированная туристская деятельность, имеющая целью организацию отдыха или получение естественно-научных или практических знаний и опыта, не наносящая вред природной среде.

Понятие «экологический туризм» содержится в статье 2 Постановления Межпарламентской Ассамблеи государств-участников Содружества Независимых Государств № 27-15 о модельном законе «О туристской деятельности» (принято в г. Санкт-Петербурге 16 ноября 2006 г.). Однако в Закон Республики Беларусь «О туризме» процитированное понятие перенесено не было. При этом экологическая составляющая сельского туризма в Республике Беларусь терминологически прослеживается, поскольку одним из элементов сложного существительного «агротуризм» является элемент «эко», происходящий от прилагательного «экологический».

Отдельные нормативные правовые акты упоминают термин «экологический туризм», тем самым подтверждая юридическое существование в Республике Беларусь данного понятия. Среди таких актов законодательства можно назвать:

Указ Президента Республики Беларусь от 5 июня 2008 г. № 307 «О строительстве центра экологического туризма «Станьково» в Дзержинском районе Минской области»;

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 мая 2011 г. № 656 «О Национальной программе развития экспорта Республики Беларусь на 2011–2015 гг.»;

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 марта 2011 г. № 373 «Об утверждении Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2011–2015 гг.»;

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 3 ноября 2010 г. № 1626 «Об утверждении Государственной программы развития лесного хозяйства Республики Беларусь на 2011–2015 гг.».

В настоящее время основным документом, регулирующим вопросы организации агроэкотуризма, является Указ Президента Республики Беларусь № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь». Указ задает основные правила и рамки деятельности субъектов агроэкотуризма.

4.2. Содержание Указа Президента Республики Беларусь № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь»

(С учетом Указа Президента Республики Беларусь от 21 июня 2012 г. № 284 «О внесении изменений и дополнений в некоторые Указы Президента Республики Беларусь»)

В соответствии с Указом № 372 деятельность физических лиц в сфере агроэкотуризма не считается предпринимательской деятельностью, что выводит ее из-под общих правовых норм, регламентирующих осуществление предпринимательской деятельности на территории Республики Беларусь, и на нее не распространяются общие и специальные нормы права, регламентирующие порядок осуществления деятельности индивидуальными предпринимателями: регистрации, налогообложения, отчетности, стандартизации, постановки на налоговый учет и т. д.

Для осуществления деятельности в сфере агроэкотуризма установлены особые нормы, регламентирующие занятие данным видом деятельности и существенно упрощающие для физических лиц как процесс «вхождения в бизнес», так и порядок оказания услуг в данной сфере.

Физические лица, постоянно проживающие в сельской местности и ведущие личное подсобное хозяйство, а также крестьянские (фермерские) хозяйства вправе осуществлять в порядке, определенном в Указе, деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма (табл.13).

Таблица 13

Информация по оказанию услуг в сфере агротуризма

Критерии, одному из которых должны отвечать физические лица для занятия агротуризмом

- Постоянное проживание в сельской местности и ведение личного подсобного хозяйства.
- Оказание услуг в сфере агротуризма в рамках крестьянских (фермерских) хозяйств.

С октября 2008 г. осуществлять деятельность по оказанию услуг в сфере агротуризма могут лица, постоянно проживающие не только в сельской местности, но и в малых городских поселениях с населением до 20 тысяч человек.

Деятельность указанных физических лиц и крестьянских (фермерских) хозяйств по оказанию услуг в сфере агротуризма осуществляется физическими лицами без государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей.

Обязательные условия, определенные Указом, при которых субъекты агротуризма могут осуществлять деятельность по оказанию услуг в сфере агротуризма

- *Наличие жилого дома (части жилого дома)*, принадлежащего на правах собственности физическому лицу (субъекту агротуризма и/или члену его семьи) либо учредителю (члену) крестьянского (фермерского) хозяйства, отвечающего установленным санитарным и техническим требованиям и благоустроенного применительно к условиям данного населенного пункта.
- *Наличие свободных жилых комнат в жилом доме (части дома) для размещения агротуристов.*
- *Возможность осуществления субъектами агротуризма деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, основанной на личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством.*
- *Наличие возможности для ознакомления агротуристов с природными и архитектурными объектами, национальными культурными традициями соответствующей местности.* Указом четко не определено, какие именно возможности должен иметь субъект агротуризма для ознакомления агротуристов с природными и архитектурными объектами, национальными культурными традициями соответствующей местности. Для каждого конкретного субъекта они свои (например, наличие транспорта, если природный или архитектурный объект расположен далеко от места пребывания; если маршрут проходит по реке, то наличие лодки, байдарки).

Перечень услуг согласно Указу, которые могут оказывать субъекты агротуризма

- Предоставление жилых комнат для размещения агротуристов. Число предоставляемых комнат не должно превышать десяти. Если используется более десяти комнат, эта деятельность признается предпринимательской, должна осуществляться

с учетом требований законодательства, подлежит налогообложению в установленном порядке.

- Обеспечение агроэкотуристов питанием (как правило, с использованием продукции собственного производства).
- Организация познавательных, спортивных и культурно-развлекательных экскурсий и программ.
- Иные услуги, связанные с приемом, размещением, транспортным и иным обслуживанием агроэкотуристов.

Этот перечень услуг не является исчерпывающим. Законодательство не ограничивает субъектов агроэкотуризма определенными видами деятельности, а позволяет им оказывать сопутствующие услуги. Услуги по обеспечению питанием, транспортные, экскурсионные и иные, которые при осуществлении предпринимательской деятельности требуют получения лицензии; при оказании услуг в сфере агроэкотуризма не требуется получение лицензии, на субъекты агроэкотуризма не распространяются обязательные требования по сертификации и гигиенической регистрации.

Условия регистрации и ведения деятельности в качестве субъекта агроэкотуризма согласно Указу

- Необходимо письменно (в произвольной форме) проинформировать сельский Совет депутатов по месту жительства о намерении осуществлять деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма. Письмо составляется в свободной форме. Вариантом такого заявительного письма может служить следующий образец:

Председателю
Гольшанского сельского Совета депутатов
Ковзану Войцеху Ивановичу
Булатовой Марии Дмитриевны,
проживающей по адресу:
дом № 3, д. Горная, Ошмянский р-н,
Гродненская область

Заявление

Я, Булатова Мария Дмитриевна, постоянно проживающая по адресу: дом № 3, д. Горная Ошмянского р-на Гродненской области, уведомляю Вас, что буду оказывать агроэкотуристские услуги по месту моего проживания. Дом №3 в д. Горная, который зарегистрирован в реестре за № 3-437, приобретен мною на основании договора купли-продажи от 20.04.2013, зарегистрированного в РУП «Гродненское агентство по государственной регистрации и земельному кадастру» 20.04.2013 г., № 440/184-91074. В доме имеется две отдельные комнаты для туристов, оборудованная кухня.

Дата

Подпись

- Оплатить сбор за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма в размере одной базовой величины за календарный год, определяемой на момент его оплаты.
- Подать в налоговый орган по месту жительства заявление о постановке на учет с предоставлением документа, подтверждающего уплату сбора.

После начала деятельности субъект агроэкотуризма предоставляет в налоговый орган информацию о договорах на оказание услуг в сфере агроэкотуризма, заключенных в истекшем году, по форме, утверждаемой Министерством по налогам и сборам Республики Беларусь.

По отношению к крестьянским (фермерским) хозяйствам Указ № 372 содержит требование о *ведении раздельного учета доходов*, получаемых от реализации произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции, а также других видов хозяйственной деятельности, не запрещенных законодательством.

Для проведения взаиморасчетов с агроэкотуристами *по безналичному расчету* за предоставленные услуги субъект агроэкотуризма имеет право бесплатно открыть текущий счет в местном отделении ОАО «Белагропромбанк».

Установлено, что действие Указа не распространяется на предоставление гражданам Республики Беларусь, иностранным гражданам и лицам без гражданства жилых помещений на территории курортных зон. Территории курортных зон определяются иным законодательством Республики Беларусь.

Ответственность субъектов агроэкотуризма за нарушение положений Указа

- Осуществление субъектами агроэкотуризма деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма без уплаты сбора, и/или без подачи заявления в налоговый орган о постановке на учет, и/или без уведомления соответствующего сельского Совета депутатов, и/или без заключения договора на оказание услуг в сфере агроэкотуризма влечет наложение штрафа в размере от одной до десяти базовых величин.
- Непредоставление субъектами агроэкотуризма в налоговый орган информации по установленной форме о договорах на оказание услуг в сфере агроэкотуризма, заключенных в истекшем году, влечет наложение штрафа в размере от одной до пяти базовых величин.

Право на составление протоколов об административных нарушениях имеют:

- Налоговые органы — в части выявления фактов неуплаты сбора, и/или отсутствия заявления в налоговый орган о постановке на учет, и/или без договора на оказание таких услуг, а также непредставления субъектами агроэкотуризма в налоговый орган информации по установленной форме о договорах на оказание услуг.
- Советы депутатов первичного территориального уровня — в части выявления фактов осуществления субъектами агроэкотуризма деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма без извещения соответствующего Совета и без заключения договора на оказание таких услуг.

Указом определено, что оказание субъектами агроэкотуризма услуг, перечисленных в пункте 5 настоящего Указа, без уплаты сбора или без извещения соответствующего сельского Совета депутатов, а также без подачи заявления в налоговый орган о постановке на учет либо без заключения договора на оказание услуг в сфере агроэкотуризма или осуществление ими деятельности, наносящей ущерб окружающей среде и/или историко-культурным объектам, запрещается.

4.3. Сопутствующие нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь

Большинство нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь, было принято до Указа Президента от 2 июня 2006 г. № 372 и, по мнению юристов, нуждается в приведении в соответствие с предписаниями Указа. Основные позиции, касающиеся сферы агроэкотуризма, отражены в сопутствующих нормативно-правовых актах (табл. 14).

Таблица 14

Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере агроэкотуризма

1	НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	Глава 41 Налогового кодекса Республики Беларусь (Особенная часть) от 29 декабря 2009 г. устанавливает правила уплаты сбора за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма. Плательщики в части доходов (прибыли, выручки), полученных от осуществления деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма, освобождаются от уплаты налогов, сборов (пошлин) (статья 323 Налогового кодекса Республики Беларусь (Особенная часть)).
2	ЗАКОН «О туризме»	Закон Республики Беларусь от 25 ноября 1999 г. «О туризме» упоминает отдельные виды туризма, в том числе агроэкотуризм и экологический туризм, однако не содержит толкования соответствующих понятий. В части четвертой статьи 3 Закона Республики Беларусь «О туризме» предусмотрено, что особенности организации отдельных видов туризма, в том числе агроэкотуризма и экологического туризма, регулируются законодательством. Вместе с тем в нормативных правовых актах Республики Беларусь на сегодняшний день не содержится специального регулирования экологического туризма, а также не определены критерии, на основании которых данный вид туризма может быть ограничен от иных видов туризма.
3	ЗАКОН «О крестьянском (фермерском) хозяйстве»	Законодательство о крестьянских (фермерских) хозяйствах не закрепляет возможность осуществления ими деятельности в сфере агроэкотуризма. При этом согласно Указу Президента Республики Беларусь от 2 июня 2006 г. № 372 такие хозяйства должны подпадать под понятие «сельскохозяйственные организации». Отсутствие упоминания о возможности для крестьянских (фермерских) хозяйств осуществлять деятельность в сфере агроэкотуризма в Законе Республики Беларусь от 18 февраля 1991 г. «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» приводит к ряду неточностей. Исходя из правового режима земельных участков, которые могут находиться в собственности граждан, физические лица могут использовать для осуществления агроэкотуристской деятельности только единственное жилое строение. Данное положение законодательства представляет собой барьер, влияющий на деятельность субъектов в сфере агроэкотуризма.

4	ЗАКОН «О личных подсобных хозяйствах граждан»	Осуществление деятельности в сфере агротуризма для физических лиц неразрывно связано с ведением личного подсобного хозяйства. Однако в Законе Республики Беларусь от 11 ноября 2002 г. «О личных подсобных хозяйствах граждан» указанная деятельность даже не упоминается. Кроме того, согласно статье 2 <i>личное подсобное хозяйство граждан — форма хозяйственно-трудовой деятельности граждан по производству сельскохозяйственной продукции, основанная на использовании земельных участков, предоставленных для этих целей в соответствии с законодательством Республики Беларусь об охране и использовании земель</i> . Таким образом, исходя из прямого указания Закона Республики Беларусь «О личных подсобных хозяйствах граждан», личное подсобное хозяйство граждан может использоваться только для производства сельскохозяйственной продукции, что не соответствует положениям Указа Президента Республики Беларусь от 2 июня 2006 г. № 372.
5	ЗАКОН Республики Беларусь от 31 января 1995 г. «Об основах государственного социального страхования»	Частью второй статьи 7 Закона Республики Беларусь от 31 января 1995 г. «Об основах государственного социального страхования» предусмотрено, что гражданам, выполняющим работы по гражданско-правовым договорам у физических лиц, предоставляется право участия в правоотношениях по государственному социальному страхованию. Указанное положение законодательства считается применимым к физическим лицам, осуществляющим деятельность в сфере агротуризма.
6	Разъяснения по вопросу привлечения рабочей силы субъектом агротуризма (физическим лицом) (совместное письмо Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 31.05.2011 № 10-02/448/01-01-27/2562п/3-2-10/2025)	Письмо (с его содержанием можно ознакомиться на сайте Министерства спорта и туризма Республики Беларусь) составлено в связи с поступающими запросами от субъектов агротуризма (физических лиц) по вопросу привлечения рабочей силы. Этим письмом даются разъяснения по следующим пунктам: • Порядок привлечения субъектами агротуризма (физическими лицами) домашних работников по трудовым договорам. • Порядок привлечения субъектами агротуризма (физическими лицами) работников по гражданско-правовым договорам. • Порядок уплаты обязательных страховых взносов с выплат, начисленных в пользу работающих по трудовым договорам. • Порядок уплаты обязательных страховых взносов с выплат, начисленных в пользу работающих по гражданско-правовым договорам. • Порядок налогообложения доходов физических лиц, привлекаемых на основании трудовых и гражданско-правовых договоров субъектами агротуризма (физическими лицами).

4.4. Правовая регламентация предоставления отдельных услуг в сфере агротуризма индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами

Индивидуальные предприниматели могут оказывать услуги туристам по предоставлению жилья, для чего они обязаны пройти государственную регистрацию в соответствии с Положением о государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования, утвержденным Декретом Президента

№ 11 от 16 марта 1999 г. «Об упорядочении государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования», в редакции Указа Президента № 8 от 17.12.2008. В свидетельстве о государственной регистрации индивидуального предпринимателя на основании его заявления указываются виды деятельности, которые индивидуальный предприниматель может осуществлять.

Постановлением Госстандарта Республики Беларусь № 65 от 28.12.2006 был утвержден Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 005-2006 «Виды экономической деятельности» (ОКЭД) (далее — Классификатор). Он содержит перечень видов экономической деятельности, которые в соответствии с законодательством Республики Беларусь должны быть указаны в учредительных документах субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Данные субъекты имеют право осуществлять хозяйственную деятельность только по видам, указанным в учредительных документах.

В соответствии с Классификатором можно рекомендовать индивидуальным предпринимателям указывать в свидетельстве о государственной регистрации ИП следующие виды деятельности:

- 15 Производство пищевых продуктов, включая напитки.
- 151 Производство мяса и мясопродуктов.
- 152 Переработка и консервирование рыбы и рыбных продуктов.
- 153 Переработка и консервирование фруктов и овощей.
- 155 Производство молочных продуктов.
- 158 Производство прочих пищевых продуктов.
- 159 Производство напитков.
- 205 Производство прочих изделий из дерева и пробки, соломки и материалов для плетения.
- 55 Предоставление услуг гостиницами и ресторанами.
- 551 Предоставление услуг гостиницами.

 Эта группа включает:

- предоставление мест для краткосрочного проживания:
 - в отелях, мотелях и загородных гостиницах;
 - в отелях, с условиями для проведения конференций;
- услуги ресторанов, оказываемые совместно с предоставлением места для проживания.

 Эта группа исключает:

- аренду жилищ для долгосрочного проживания (классифицируется в 70200).
- 552 Предоставление услуг прочими местами для краткосрочного проживания.

+ Эта группа включает:

- предоставление места для краткосрочного проживания
 - в туристских лагерях, местах привала, домиках и в квартирах;
 - на площадках для кемпинга и в постройках на территории кемпинга;
 - в других местах для краткосрочного проживания, таких как дома для приезжих, сельские жилые дома гостиничного типа, молодежные общежития, турбазы, горные туристские базы и т. п.

- Эта группа исключает:

- аренду жилищ для долгосрочного проживания (классифицируется в 70200).

553 Предоставление услуг ресторанами.

55400 Предоставление услуг барами.

5552 Поставка готовой пищи.

602 Деятельность прочего сухопутного транспорта.

70200 Сдача внаем собственного недвижимого имущества.

71 Аренда машин и оборудования без оператора и прокат бытовых изделий личного пользования.

92 Деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта.

93040 Физкультурно-оздоровительная деятельность.

+ Этот подкласс включает:

- деятельность с целью улучшения физического состояния и обеспечения комфорта, например, деятельность бань, саун и парных бань, душевых, соляриев, курортов с минеральными источниками, салонов для снижения веса и похудения, массажных кабинетов (кроме лечебного массажа), центров физической культуры, фитнес-центров, кабинетов для снятия стрессовых состояний и комнат отдыха и т. п.

- Этот подкласс исключает:

- предоставление услуг в лечебных целях (классифицируется в 85140).

93 Предоставление индивидуальных услуг.

95 Деятельность частных домашних хозяйств, нанимающих работников.

96 Деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров для собственного потребления.

В случае, если уже действующий индивидуальный предприниматель или юридическое лицо собирается начать осуществлять новый вид деятельности и заключать с гражданами договор найма жилых помещений, ему необходимо внести изменения в свои учредительные документы (свидетельство о регистрации), дополнив их новыми видами деятельности.

Если виды деятельности, осуществляемые индивидуальными предпринимателями, включены в перечень видов деятельности, установленных Декретом Президента Республики Беларусь № 285 от 9 июня 2005 г. «О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности», то предприниматели обязаны уплачивать единый налог по ставкам, установленным местными Советами депутатов. Так, например, деятельность по предоставлению бань подпадает под «Физкультурно-оздоровительную деятельность» (код 93040), но в связи с тем, что данный вид деятельности указан в видах деятельности, по которым уплачивается единый налог, — «Физкультурно-оздоровительная деятельность», то налог уплачивается не в общем порядке, а по правилам, установленным для уплаты единого налога по ставке от 25 до 45 евро в месяц.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 03.03.2007 № 119 «Об упрощенной системе налогообложения», индивидуальные предприниматели и юридические лица, отвечающие определенным критериям, имеют право уплачивать налоги по упрощенной системе налогообложения.

Налоговой базой при уплате налога по упрощенной системе признается валовая выручка, определяемая как сумма выручки, полученной за налоговый период организациями и индивидуальными предпринимателями от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности и доходов от внереализационных операций, без учета (вычета) понесенных затрат.

4.5. Нормативно-правовые аспекты организации экскурсионного обслуживания

Вопросы правовой регламентации экскурсионного обслуживания отражены в главе 4 «Отдельные вопросы организации экскурсионного обслуживания» Закона Республики Беларусь «О туризме».

В статье 21 выделены два варианта правовой регламентации осуществления экскурсионного обслуживания:

- на основании договора оказания туристских услуг, когда экскурсионное обслуживание является частью комплекса туристских услуг, оказываемых во время осуществления тура или в связи с ним;
- на основании договора оказания экскурсионных услуг, когда оно осуществляется посредством оказания только услуг экскурсоводов, гидов-переводчиков, иных лиц, наделенных правом проведения экскурсий, и не связано с оказанием иных услуг по удовлетворению потребностей физических лиц, в том числе при проведении экскурсий.

К договору оказания экскурсионных услуг применяются правила, установленные законодательством для договора возмездного оказания услуг. При этом Закон допускает, что «могут быть установлены случаи, при которых экскурсионное обслуживание осуществляется на основании договоров, не предусмотренных частью первой настоящей статьи».

В соответствии со статьей 22 Закона, **помимо экскурсоводов**, прошедших профессиональную аттестацию в соответствии с Положением о порядке и условиях проведе-

ния профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов и гидов-переводчиков, утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.07.2007 № 895, **в качестве экскурсовода** могут выступать **работники организаций при проведении экскурсий в данных организациях. Штатные работники структуры управления заказниками не имеют права на проведение природоведческих экскурсий на территории заказника без прохождения профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсовода.**

В Республике Беларусь ведется Национальный реестр экскурсоводов и гидов-переводчиков Республики Беларусь, в который включаются сведения об экскурсоводах и гидах-переводчиках, прошедших профессиональную аттестацию, подтверждающую их квалификацию.

Одним из перспективных направлений агроэкотуристской деятельности является организация **туристских походов и экскурсий для учащихся**. В случае, если туристские походы и экскурсии для учащихся организуются учреждениями образования, порядок их проведения регламентируется Инструкцией по организации и проведению туристских походов и экскурсий с учащимися (далее — Инструкция) (утверждена Постановлением Министерства образования Республики Беларусь № 50 от 03.12.2002). Инструкцией регламентируются обязанности учреждений образования, которые проводят походы и экскурсии (глава 2), требования к руководителям, заместителям (помощникам) руководителей и участникам походов, экскурсий (глава 3), их права и обязанности (глава 4), обязанности и права участников похода, экскурсии (глава 5).

4.6. Регистрация иностранцев на объектах агроэкотуризма

Пребывание иностранных граждан в Республике Беларусь регламентируется Законом Республики Беларусь «О правовом положении иностранных граждан и лиц без гражданства в Республике Беларусь» и Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 января 2006 г. № 73 «Об утверждении правил пребывания иностранных граждан и лиц без гражданства в Республике Беларусь».

В соответствии с данными нормативными правовыми актами иностранные граждане и лица без гражданства (далее — иностранцы), находящиеся в Республике Беларусь, обязаны иметь при себе действительный паспорт или иной документ, его заменяющий, предназначенный для выезда за границу и выданный соответствующим органом государства гражданской принадлежности либо обычного места жительства иностранца или международной организацией (далее — документ для выезда за границу), и предъявлять его по требованию представителей пограничных войск Республики Беларусь, органов государственной безопасности или органов внутренних дел Республики Беларусь.

Иностранцы могут свободно передвигаться по территории Республики Беларусь, за исключением мест, для посещения которых требуется специальное разрешение, выдаваемое органами внутренних дел, другими органами или уполномоченными организациями, а также объектов, для въезда на территорию которых и пребывания на ней требуется специальное разрешение, выдаваемое администрациями этих объектов.

Учитывая особые условия деятельности объектов агроэкотуризма, Министерством внутренних дел Республики Беларусь были разработаны Методические указания «О порядке организации регистрации иностранных граждан и лиц без гражданства на объектах агроэкотуризма».

В соответствии с данными указаниями объекты агроэкотуризма относятся к объектам гостиничного типа и самостоятельно могут осуществлять регистрацию иностранцев, прибывших с туристскими целями.

Регистрация прибывающих иностранцев проводится должностными лицами агроэкотуристских объектов (хозяевами агроусадьбы), уполномоченными на это в соответствии со служебными обязанностями и являющимися ответственными за регистрацию.

Иностранные туристы (т. е. имеющие соответствующий тип визы и другие документы, подтверждающие соответствие заявленной цели пребывания на территории Республики Беларусь) освобождаются от уплаты государственной пошлины за регистрацию документов.

Для поселения по месту нахождения агроэкотуристского объекта иностранец, прибывший в Беларусь, предоставляет:

- документ для выезда за границу;
- миграционную карту;
- страховой полис медицинского страхования для лиц, подлежащих в соответствии с законодательством медицинскому страхованию;
- анкету установленного образца в двух экземплярах.

Должностное лицо, регистрирующее иностранца (хозяин агроэкотуристского объекта), обязано:

- проверить правильность заполнения анкеты;
- сверить данные, указанные в анкете, с данными других представленных документов;
- сличить изображение лица на фотографической карточке в документе для выезда за границу с внешностью регистрируемого иностранца;
- внести данные о регистрирующемся иностранце в журнал учета регистрирующихся иностранцев;
- заполнить и выдать иностранцу регистрационный талон.

Регистрация проводится на весь период проживания иностранца на агроэкотуристском объекте.

После проведения процедуры регистрации информация об иностранце, прошедшем регистрацию, незамедлительно (в день регистрации) направляется в органы внутренних дел по месту расположения агроэкотуристского объекта (второй экзем-

пляр анкеты, заполняемый при регистрации) факсимильной связью или по почте, а также дублируется сообщением по телефону.

В случае невозможности направления такой информации в тот же день, она сообщается на следующий день в органы внутренних дел по телефону и направляется по почте или факсимильной связью в максимально короткие сроки.

Срок временного пребывания в Республике Беларусь иностранного гражданина определяется выданной ему визой и не может превышать 90 суток со дня первого въезда в республику, если иное не предусмотрено белорусским законодательством. При въезде на территорию Беларуси иностранный гражданин заполняет карту, которая является документом, содержащим сведения о нем, служит для осуществления контроля за его временным пребыванием в республике. Кроме того, иностранные граждане обязаны в течение пяти суток, за исключением выходных дней, государственных праздников и праздничных дней, объявленных нерабочими, зарегистрироваться в органе регистрации по месту фактического пребывания.

Иностранные граждане, временно находящиеся в Республике Беларусь, обязаны проживать только по тому адресу, по которому они зарегистрированы в органах регистрации, а при смене места временного пребывания должны в течение пяти суток зарегистрироваться в органе регистрации по новому месту временного пребывания. Иностранные граждане, которые приехали в Беларусь с туристической целью и путешествуют по стране согласно программе тура, регистрируются в органе регистрации по месту первоначального временного пребывания на весь период проведения тура.

Одним из законодательных нововведений является увеличение сроков пребывания без регистрации для жителей государств-соседей: Латвии, Литвы, России, Украины. Граждане указанных государств освобождаются от регистрации на территории Беларуси на период пребывания 30 дней с даты въезда при наличии миграционной карты. Регистрация, продление срока временного пребывания иностранного гражданина оформляется путем проставления отметки о регистрации на миграционной карте в виде печати (штампа) регистрирующей организации.

4.7. Стандартизация и сертификация в сфере агрозкотуризма

Беларусь стала кандидатом-членом международной организации **«Европейская ассоциация агро- и экотуризма» (ECEAT)**.

ECEAT — European Center of Ecological and Agrotourism — объединяет независимые национальные и региональные организации, деятельность которых направлена на развитие устойчивого сельского туризма и способствует гармоничному сочетанию и интеграции сельского хозяйства, туризма и окружающей среды.

ECEAT — это возможность выхода на новые рынки «зеленых» туристов. Но для того, чтобы попасть в каталоги и на сайты этой организации, нужно разделять основные ее принципы, отвечать ее требованиям и стандартам.

БОО «Отдых в деревне» является национальным представителем ECEAT и несет ответственность за подтверждение соответствия требованиям стандартов ECEAT и выдачу сертификатов этой организации.

Ниже приводятся базовые и «устойчивые» стандарты, размещенные в Сборнике документов и опубликованные БОО «Отдых в деревне», которые рекомендованы ECEAT хозяевам сельских усадеб. При соответствии сельской усадьбы базовым и «устойчивым» стандартам качества выдается сертификат качества ECEAT. В соответствии с положениями Указа №372 при оказании услуг субъектом агроэкотуризма на них не распространяются обязательные требования по сертификации и гигиенической регистрации. Таким образом, в Республике Беларусь применима добровольная стандартизация и классификация агроэкоусадоб на основе стандартов, принятых в ECEAT-странах.

Базовые стандарты качества ECEAT для средств размещения разработаны для тех ECEAT-стран, в которых не существует или не может быть разработана официальная национальная система сертификации подобного типа. При несоответствии базовым стандартам качества сертификат качества ECEAT не может быть выдан.

При несоответствии базовым стандартам качества сертификат качества ECEAT не может быть выдан.

Могут применяться два метода оценки стандартов качества: *самооценка* или *внешняя инспекция*. Конкретный метод зависит от страны и связан с особенностями местной методологии. Более подробно об этом можно узнать на сайте www.eceat.org.

4.8. Классификация сельских усадеб

Белорусским общественным объединением «Отдых в деревне» разработан стандарт, который устанавливает классификацию сельских усадеб различных организационно-правовых форм любой вместимости и распространяется на сельские усадьбы, являющиеся членами данного общественного объединения.

В основу общих требований к сельским усадьбам положена классификация по категориям. Сама классификация основана на комплексе требований к материально-техническому обеспечению, номенклатуре и качеству предоставляемых услуг, персоналу (как правило, подразумеваются хозяева усадьбы), ландшафтным и этническим составляющим. Для сельских усадеб в Беларуси принята общеевропейская классификация по категориям. Аналогом звезды (для характеристики уровня гостиницы) выступает символ «петушок». Количество «петушков» увеличивается в соответствии с повышением уровня и качества обслуживания и количества услуг. Сельские усадьбы классифицируются по четырем категориям. Высшую категорию сельской усадьбы обозначают четыре «петушка», низшую — один.

Для сельских усадеб любой категории определен ряд минимальных требований. Прежде всего, усадьба должна быть зарегистрирована в соответствии с требованиями действующего законодательства Республики Беларусь. Вне зависимости от категории усадьба должна иметь подъездные пути с необходимыми справочно-информационными указателями, благоустроенную прилегающую территорию, площадку для кратковременной парковки автотранспорта, вывеску с указанием категории.

Информация об исполнителе услуг сельской усадьбы и об оказываемых услугах должна соответствовать требованиям, определенным в Законе Республики Беларусь «О защите прав потребителей» от 9 января 2002 г. № 90-З и должна быть доведена до потребителя доступным и наглядным способом.

- Сельская усадьба должна располагаться в благоприятных экологических условиях.
- При проживании в сельской усадьбе должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.
- Сельская усадьба должна соответствовать требованиям пожарной безопасности согласно Правилам пожарной безопасности Республики Беларусь ППБ 1.04-2002 (Правила пожарной безопасности Республики Беларусь для общественных зданий и сооружений) и быть оборудована средствами пожаротушения, а также согласно Правилам пожарной безопасности Республики Беларусь ППБ 2.13-2002 (Правила пожарной безопасности Республики Беларусь для жилых зданий, общежитий, индивидуальных гаражей и садоводческих товариществ) и Правилам безопасности в газовом хозяйстве, утвержденным Госпроматомнадзором Республики Беларусь от 30 октября 1992 г.
- В жилых помещениях сельской усадьбы в доступном для обозрения месте должен быть вывешен *индивидуальный план эвакуации из каждого помещения и памятка о мерах пожарной безопасности*.
- В усадьбе должны соблюдаться санитарные правила и нормы в части:
 - содержания санитарно-технического оборудования и инвентаря, удаления отходов и защиты от насекомых и грызунов;
 - состояния территории, мест общего пользования, всех помещений усадьбы и различных сооружений для туристов;
 - обработки (стирки, глажения, хранения и т. д.) белья.

Санитарные нормы и правила для данной классификации заимствованы из официальных санитарных правил и норм Республики Беларусь: СанПин 10-7-2003 «Санитарные правила содержания территорий».

- При эксплуатации электрического, газового оборудования должны соблюдаться требования ГОСТ 12.1.004, Правила пожарной безопасности и Правила безопасности в газовом хозяйстве, указанные выше, Правила устройства и безопасной эксплуатации водогрейных котлов с температурой нагрева воды не выше 338 К (115 °С) и паровых котлов с давлением пара не более 0,07 МПа (утверждены Госпроматомнадзором Республики Беларусь от 28 августа 1992 г.), а также правила эксплуатации, установленные изготовителем в эксплуатационной документации на эксплуатируемое оборудование.
- Сельская усадьба должна быть оснащена оборудованием для обогрева помещений, обеспечивающим температуру не ниже 18,5 °С в жилых и общественных помещениях.
- Питьевая вода должна быть безопасна в эпидемиологическом отношении, безвредна по химическому составу и соответствовать Санитарным правилам и нормам Республики Беларусь (СанПин 8-83-98 РБ 98 «Требования к качеству воды при нецентрализованном водоснабжении. Санитарная охрана источников») или Санитарным

правилам и нормам Республики Беларусь (СанПиН 10-124 РБ 99 «Вода питьевая. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества»). В случае перебоев в водоснабжении в усадьбе необходимо иметь емкость для минимального запаса воды не менее чем на сутки.

- Используемые препараты для дезинфекции, дезинсекции, дератизации, моющие средства, вошедшие в Перечень продукции, услуг, персонала и иных объектов оценки соответствия, подлежащих обязательному подтверждению соответствия в Республике Беларусь (утверждены постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь от 30 июля 2004 г. № 35) и/или Перечень химических и биологических веществ, материалов и изделий из них, продукции производственно-технического назначения, товаров для личных (бытовых) нужд, продовольственного сырья и пищевых продуктов, а также материалов и изделий, применяемых для производства, упаковки, хранения, транспортировки, продажи, иных способов отчуждения продовольственного сырья и пищевых продуктов и их использования, подлежащих государственной гигиенической регламентации и регистрации (утверждены постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 8 октября 2003 г. № 44), должны приобретаться при наличии сертификата соответствия и/или удостоверения о государственной гигиенической регистрации и применяться в соответствии с требованиями и рекомендациями Министерства здравоохранения Республики Беларусь.
- Продукты, предоставляемые с приусадебного хозяйства (мясо, молоко), должны иметь заключение ветеринарной службы о безопасности.
- Хозяева (персонал) усадьбы должны пройти подготовку по обеспечению безопасности в усадьбах и быть подготовлены к действиям в чрезвычайных ситуациях.
- Усадьба должна функционировать в соответствии с требованиями охраны окружающей среды (по содержанию территории, помещений и техническому состоянию).
- В усадьбе должна быть предусмотрена система санитарной очистки и уборки территории (рациональный сбор, быстрое удаление, регулярный вывоз твердых и жидких бытовых отходов) согласно Санитарным правилам и нормам Республики Беларусь (СанПиН 10-7-2003 «Санитарные правила содержания территорий»).
- Усадьба должна быть оснащена аптечкой первой медицинской помощи.

Требования к сельским усадьбам по четырем категориям содержатся в издании «Стандарт организации: Классификация сельских усадеб». Данный стандарт был разработан в 2009 г. БОО «Отдых в деревне».

4.9. Программа кредитования субъектов агроэкотуризма ОАО «Белагропромбанк»

Открытое акционерное общество «Белагропромбанк» приступило в 2007 г. к осуществлению Программы участия в развитии агроэкотуризма в Республике Беларусь (далее — Программа). В частности, Программа предусматривает выдачу кредитов субъектам агроэкотуризма (физическим лицам — хозяевам сельских усадеб и фермерским (крестьянским) хозяйствам) на цели, связанные с реализацией проектов в сфере развития агроэкотуризма, включая модернизацию, восстановление, рекон-

струкцию сельских усадеб, приобретение товарно-материальных ценностей для осуществления строительства, реконструкции, ремонта, оплату услуг, работ, приобретение предметов бытового назначения, транспортных средств и т. д. Кредиты выдаются на срок до 7 лет, под 5 % годовых, без залога, под поручительство. Сумма кредита может достигать 2000 базовых величин.

Программа утверждена решением Правления банка от 25.07.2007, протокол № 49. Направлена на обеспечение максимального уровня координации деятельности при оказании поддержки субъектам агроэкотуризма между ОАО «Белагропромбанк», заинтересованными республиканскими органами государственного управления, местными исполнительными и распорядительными органами, общественными объединениями, представляющими интересы субъектов агроэкотуризма.

Основные участники Программы кредитования:

- филиалы и отделения ОАО «Белагропромбанк»;
- местные исполнительные и распорядительные органы;
- общественные объединения, представляющие интересы субъектов агроэкотуризма;
- субъекты агроэкотуризма.

Обязательным условием для предоставления кредитов является **наличие перспектив развития агроэкотуризма** в местности постоянного проживания физического лица.

Для реализации региональных мероприятий по развитию агроэкотуризма и оказания поддержки данному направлению деятельности между филиалами ОАО «Белагропромбанк», областными исполнительными комитетами были заключены соглашения о сотрудничестве, определяющие порядок взаимодействия отделений ОАО «Белагропромбанк», районных исполнительных комитетов и БОО «Отдых в деревне».

Для реализации соглашения в каждом районе республики создана рабочая группа в составе: представителей районного исполнительного комитета, представителей обособленного структурного подразделения Банка, представителей БОО «Отдых в деревне» или другого общественного объединения, представляющего интересы субъектов агроэкотуризма.

Участниками Программы могут стать физические лица, постоянно проживающие в сельской местности и ведущие личное подсобное хозяйство, осуществляющие деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма в порядке и на условиях, определенных Указом Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 372 в редакции от 21.06.2012 № 284 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь».

Для **физических лиц и сельскохозяйственных организаций** реализация Проекта с помощью кредитной поддержки ОАО «Белагропромбанк» осуществляется на следующих условиях:

- Валюта кредитования: белорусские рубли.
- Процентная ставка: 5 % годовых.
- Срок предоставления кредита: исходя из сроков окупаемости Проекта до 5 лет.



- Способ предоставления кредита: одновременно либо частями в пределах максимального размера (лимита) общей суммы предоставляемых денежных средств (кредита) при открытии кредитной линии.

Подробную информацию и образцы необходимых документов можно найти на сайте ОАО «Белагропромбанк» www.belapb.by в разделе, посвященном Программе кредитования субъектов агроэкотуристов.

4.10. Создание турпродукта на основе собственной усадьбы

Создание туристского продукта на основе собственной усадьбы — процесс творческий и в большой степени зависит от воли, образования, навыков, видения и ресурсов владельца усадьбы. Мы предполагаем, что этот процесс более или менее осознанный, по этой причине рассмотрим вариант пошаговой стратегии для организации сельской усадьбы. В отличие от бизнес-плана, который рекомендуется прописывать как можно более подробно, пошаговая стратегия может иметь статус наброска или рамочного плана.

Таблица 15

Примерная пошаговая стратегия организации и развития агроусадьбы

1	ЗАМЫСЕЛ	Любой бизнес-проект начинается с формирования идеи продукта или замысла. Наиболее приемлемая формула, на которой может основываться организация усадьбы, — «простой замысел — сложное исполнение». Замысел может формулироваться в одном-двух предложениях, необходим владельцу усадьбы для визуализации сути проекта. Домик на берегу озера, ностальгические воспоминания о детском отдыхе у бабушки, охотничья сторожка, семейный отдых, единение с природой, загородный клуб, активная спортивная составляющая либо гастрономический туризм — все это может стать отправной точкой для создания Вашего продукта. Не стоит упускать из вида, что усадьба станет продолжением характера владельца. По этой причине рекомендуется сконцентрироваться, в первую очередь, на Ваших знаниях, навыках, умениях, предпочтениях, мечтах и хобби.
2	НАЗВАНИЕ	Большинство экспертов настоятельно рекомендуют использовать для названия усадьбы легко произносимые и запоминающиеся слова и словосочетания. Название усадьбы не только отражает содержание замысла, но и является серьезным маркетинговым инструментом. Удачно выбранное имя может стать узнаваемым брендом, лечь в основу названия сайта усадьбы, успешно конвертироваться в другую культурно-языковую среду, тем самым выводя усадьбу на международный уровень и способствуя ее дальнейшему продвижению. В последнем случае стоит учесть, что название не должно звучать враждебно или отталкивающе либо содержать нежелательный параллельный смысл. Для названий сельских усадеб используются следующие источники: местная топография (реки, озера, населенные пункты, расположенные вблизи объекты), метафоры и характеристики, имена владельцев.

3	ВЫБОР СТИЛЯ	После того как сформулирован замысел, определено название, необходимо задать рамки стилю Вашей усадьбы. «Крестьянский», «панский», «шале», «хутор», «синкретический» стили позволят позиционировать усадьбу, помогут выбрать специализацию, сориентируют целевую аудиторию, позволят владельцу удачно обыграть сильные и компенсировать слабые стороны усадьбы. Предполагается, что стилистика усадьбы будет отражаться на интерьере и ландшафте приусадебной территории, наличии и облике построек, входящих в усадебный комплекс, повлияет на перечень блюд, которые будут подаваться гостям. Не на последнем месте окажется влияние и взаимовлияние усадьбы на ее локализацию.
4	ЛОКАЛИЗАЦИЯ	Расположение на перекрестке дорог может подсказать выбор стиля усадьбы в пользу традиционной корчмы. Удаление усадебного комплекса от ближайших населенных пунктов подталкивает к стилевому решению в хуторской традиции. Наличие сильных сторон, с точки зрения географии, — водоёмов, живописных полей, лесных или парковых массивов — может быть включено в стилевое решение. Все вышеперечисленное необходимо учитывать при выборе места под усадьбу и при конструировании стиля в уже имеющемся месте. Имеет смысл обратить внимание на мировую практику организации туристских дестинаций.
5	МОДЕЛЬ УСАДЬБЫ	Европейская практика показывает, что развитие агротуризма в форме малого семейного гостиничного бизнеса является наиболее популярным и перспективным направлением. Развитие агротуризма на базе малых семейных гостиничных хозяйств и существующих туристских ресурсов сельской местности происходит без существенного изменения социокультурной среды территории, а проживание туристов организуется в традиционных агроусадебках или крестьянских подворьях. Примером модели такой усадьбы является фермерское или крестьянское хозяйство, занимающееся традиционным производством какой-либо сельскохозяйственной продукции и/или животноводством. Для таких крестьянских ферм важным является сохранение, поддержание и демонстрация традиционной культуры ведения сельского хозяйства, также как и сохранение традиционного уклада жизни, характерного для сельских территорий данного региона. В ситуации, когда урбанизация и модернизация необратимо изменили социальный уклад и архитектурный ландшафт сельской местности, возможна реализация модели усадьбы в виде этнопарка — постановочной, воссозданной социокультурной среды, которая реконструирует жизнь некоей исторической общины в определенный исторический период. В такую среду турист (гость) погружается на определенный период, примерив на себя предложенный культурно-исторический образ. Эта форма сельского туризма успешно развивается в странах Северной и Западной Европы.
6	РЕКОНСТРУКЦИЯ усадьбы и развитие приусадебной территории	Определившись с моделью Вашей усадьбы, можно приступать к планированию и реализации реконструкции дома, построек и развитию приусадебной территории. Рекомендации по реконструкции: • Если Вы твердо решили придерживаться стиля и модели усадьбы, стоит ознакомиться с историей и наиболее заметными образцами реконструируемой эпохи. • Придерживайтесь традиционных технологий — это может впоследствии стать дополнительным маркетинговым ходом и привлечь ценителей. • Постарайтесь выбирать определенный набор материалов, чтобы не смешивать традиционные решения с современными там, где это неуместно (например, пластиковые окна в деревянном доме).

7	ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ (фокус-группа)	При выборе фокус-группы, как правило, учитываются социальные параметры, профессиональная среда, семейные, религиозные статусы и т. д. Работа на определенную целевую аудиторию позволяет зримо занимать свою нишу на рынке сельского туризма. Даже если провести небольшое исследование на тему выбора целевой аудитории, Вы получите дополнительные опции по развитию усадьбы, формированию ассортимента услуг, обеспечению приемлемого уровня комфорта.
8	ФОРМИРОВАНИЕ ассортимента услуг и обеспечение комфорта	Опыт подсказывает, что уровень комфорта, ожидаемого гостями, — субстанция довольно относительная. Многие будут зависеть от потребности целевой аудитории и позиционирования Вашей усадьбы. Если обыгрывается образ крестьянской усадьбы XIX в., то никого не должны шокировать соломенные крыши, двухъярусные полаты и печное отопление. Если Вы владелец усадьбы, выполненной в «панском» стиле, то уместными будут позолоченная сантехника и мраморная лестница у главного входа. В случае если для организации усадьбы выбран отдаленный хутор, то телевизор в таком месте будет выглядеть странно, а отсутствие света в гостевом домике может сыграть только на руку, погружая в традиционную атмосферу лучин и свечей. Но в любом случае гостей необходимо заранее информировать об уровне комфорта. Ассортимент предлагаемых услуг рекомендуется выдерживать в стиле и модели усадьбы. Базовыми услугами, безусловно, являются услуги размещения. Все остальное определяется на усмотрение владельца усадьбы. Примерный перечень перспективных видов деятельности при организации агротуризма • развитие пчеловодства; • развитие спортивного и любительского рыболовства; • организация сбора и реализация ягод, грибов и т. д.; • организация питания; • производство сувениров и изделий местных промыслов; • фольклорное обслуживание и анимация; • организация аренды туристского инвентаря. Кроме ассортимента возможных услуг хозяин усадьбы должен определиться с набором предоставляемых услуг. Это позволит ему повышать профессиональные навыки и занимать свою нишу на рынке. Специализация усадьбы позволит ей более успешно интегрироваться в кластерную систему.
9	РЕМЁСЛА	Ремесло является неотъемлемой составляющей любой усадьбы и может присутствовать в виде сувениров, закупленных у местных ремесленников, мастер-классов для гостей, собственного производства необходимых для функционирования усадьбы вещей. Ремесленная деятельность не относится к предпринимательской и удачно сочетается с развитием усадьбы. Перечень видов ремесленной деятельности устанавливается Указом Президента Республики Беларусь от 16.05.2005 № 22. Физические лица вправе осуществлять их по заявительному принципу, без государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей. За осуществление ремесленной деятельности вводится сбор в размере одной базовой величины в календарный год. Физические лица, осуществляющие ремесленную деятельность, являются плательщиками сбора и не уплачивают подоходный налог, единый налог с индивидуальных предпринимателей и не ведут государственную статистическую отчетность. При этом ремесленники подлежат постановке на налоговый учет по месту жительства до начала осуществления такой деятельности.

		В списке видов ремесленной деятельности — 26 позиций. Наиболее перспективная ремесленная деятельность в сельской усадьбе: • кузнечное дело; • изготовление изделий ручной вышивки; • художественная обработка дерева; • изготовление изделий из кожи; • роспись по дереву, ткани, стеклу и керамике; • изготовление национальных музыкальных инструментов в нефабричных условиях.
10	ПРОДВИЖЕНИЕ усадьбы на рынке	Сформировав замысел усадьбы, определившись с названием, выбрав стиль и модель, закончив необходимые реконструкции, остановившись на выборе целевой аудитории, обеспечив необходимый уровень комфорта, а также очертив ассортимент предлагаемых услуг, можно приступать к открытию усадьбы. И первым шагом на этом этапе должно стать продвижение Вашей усадьбы как туристского продукта на рынке. • Для этого существуют важнейшие источники информации об усадьбах — электронные базы данных и специализированные каталоги. Размещение электронных баз усадеб в сети Интернет является недорогим, удобным, доступным средством продвижения. Наличие собственного сайта дает неоспоримые преимущества при позиционировании и продвижении усадьбы, создает положительный имидж как хозяевам, так и самому продукту. • Положительным является участие в специализированных, региональных, международных туристских выставках и семинарах, что дает возможность покупателям и продавцам туристских продуктов донести свои предложения с максимальной направленностью до потенциальных потребителей услуг и посредников. • Результативными для продвижения идеи агротуризма и содержания программ, предлагаемых владельцами усадеб, является проведение конкурсов для хозяев сельских усадеб, итоги которых озвучиваются в СМИ. Такие мероприятия не только стимулируют владельцев агроусадьб к улучшению общего вида усадьбы и предложению новых услуг для туристов, но и становятся известными широкому кругу общественности. • Нельзя переоценить и важность включения элементов событийного туризма в деятельность сельских усадеб. Специально организованные фэсты, посвященные памятным датам либо традиционным празднествам, положительно отражаются на продвижении усадьбы. • «Сарафанный маркетинг». Все усилия по продвижению не дадут желаемого результата, если гость останется недоволен пребыванием в усадьбе. Именно «сарафанный маркетинг» является главной целью Ваших стараний и главным союзником в продвижении турпродукта. Ибо главное, что в первую очередь продается на агроусадьбах, — это эмоции и впечатления!

4.11. Бизнес-планирование деятельности в сфере агротуризма

Если для начала деятельности в сфере агротуризма можно обойтись и без процедуры бизнес-планирования, то, продолжая свою деятельность и желая ее развить, придать устойчивость и вывести на новый, системный уровень, имеет смысл заняться разработкой бизнес-плана. Необходимо помнить, что бизнес-планирование — это всегда планирование инвестиционное, нацеленное на привлечение дополнительных ресурсов извне для расширения деятельности.

Бизнес-план должен четко отвечать на вопрос, стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты. Очень важно сделать все расчеты на бумаге — это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее подстраховаться. Составление бизнес-плана является первым шагом каждого начинающего предпринимателя в сферу инновационной, хозяйственной, коммерческой или инвестиционной деятельности. Личное участие руководителя в разработке бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план от начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал его. Включаясь в работу лично, Вы моделируете свою будущую деятельность, проверяя на крепость и замысел и себя. Не рассматривайте бизнес-план как единожды написанную инструкцию к действию — это постоянный документ, который систематически обновляется. В него вносятся изменения, связанные с переменами, происходящими внутри фирмы, и с изменениями на рынке. Составление грамотного бизнес-плана — нелегкая задача даже для опытного предпринимателя.

В бизнес-плане формулируются основные цели предполагаемой экономической деятельности, определяется ее сфера, описывается и предусматривается товарная продукция, работы или услуги; рассматриваются организационно-правовые вопросы функционирования производства; проводится анализ рынка и анализ эффективности планируемой работы.

Бизнес-план – программный продукт, вырабатываемый в ходе бизнес-планирования. Это документ, который описывает все аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.





Основные цели составления бизнес-плана:

- обоснование потребности в кредитных ресурсах и механизм их возврата;
- привлечение бизнес-партнеров;
- изменение направления деятельности организации, расширение и модернизация производства, завоевание новых рынков сбыта, повышение качества услуг или товара, снижение затрат на производство.

Бизнес-планирование — это планирование инвестиционное. Оно должно убедительно показать, каким образом ресурсы инвестора могут вернуться к нему в еще большем объеме. При этом инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как решился вложить в расширение Вашего дела.

У предпринимателя, который разрабатывает бизнес-план, появляется возможность подробно разобраться в собственной стратегии, рассмотрев или пересмотрев все стороны бизнеса — маркетинг, финансы, производственную деятельность.

Таблица 16

Структура бизнес-плана

1	РЕЗЮМЕ	Содержит название и адрес предприятия, его организационно-правовую форму, данные о владельцах, чем занимается предприятие, сколько ресурсов потребуется вложить, какой ожидается спрос на его услуги/продукцию и почему разработчики проекта считают, что добьются успеха. Этот раздел является сжатой версией плана. Стилистически он похож на выводы, итоги, так как должен представить основные положения будущего дела. В окончательном варианте эти выводы формулируются, как правило, в последнюю очередь, ибо только после того, как план полностью продуман и написан, можно в сжатой форме изложить его основное содержание.
2	ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	Отражает историю создания организации, основные достижения и неудачи, слабые и сильные места в деятельности. Здесь дается характеристика основных производственных средств, их загрузка, описываются предоставляемые услуги/производимые товары и стратегия развития организации.
3	ОПИСАНИЕ УСЛУГИ/ПРОДУКЦИИ	Здесь даются подробные ответы на вопросы о том, какую нишу будет занимать организация, какие услуги собирается продвинуть на рынок. При описании услуг необходимо указать, какие потребности они смогут удовлетворить, чем будут отличаться от аналогичных услуг/товаров конкурентов, почему потребители станут отдавать предпочтение именно им. Желательно попытаться дать ответ на вопрос о том, как долго предлагаемые услуги либо продукция смогут оставаться конкурентоспособными, какова будет предположительная динамика получаемой прибыли.
4	МАРКЕТИНГ И СБЫТ	Призван убедительно доказать, что реализация услуги хорошо продумана и не встретит серьезных затруднений. Содержит информацию о потребителях услуги/товара, характере спроса, причинах преимуществ предлагаемых услуг перед услугами конкурентов. Здесь определяется уровень цен на рынке соответствующих услуг, формулируются основные принципы ценовой политики, намеченные к реализации в планируемом периоде.

5	ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА	Отражает возможность практической реализации предполагаемой деятельности. Ознакомившись с документом, инвестор должен убедиться в том, что предприятие (усадебка) в состоянии в намеченные сроки обеспечить реализацию предусмотренного количества услуг/товаров запланированного качества. Помимо объема и ассортимента выпускаемой продукции, товаров, услуг, в этом разделе рекомендуется указать, с помощью каких мощностей предполагается реализовать намеченную программу экономической деятельности, и определить, требуются ли какие-то капиталовложения, и если да, то в каких объемах и где их предполагается взять.
6	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	В нем фиксируются сведения о структуре управления организацией, целесообразности привлечения дополнительных работников при увеличении масштабов производственной деятельности и расширении ее профиля, квалификации и численности персонала.
7	ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН	Приводится потребность в инвестициях, откуда, когда и на каких условиях (срок, ставка, обеспечение) организация будет получать деньги, на что они будут потрачены, составляется график погашения долговых обязательств.
8	ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	Дает прогноз ожидаемых финансовых итогов деятельности, что позволяет судить о том, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения. Проводится анализ, рассчитываются показатели эффективности проекта. Именно из этого раздела инвестор узнает о том, на какую прибыль он может рассчитывать, а заимодавец — о способности потенциального заемщика рассчитаться по долгам. Как правило, потенциальные инвесторы требуют разработки финансового плана на три года вперед.

4.12. Создание регионального туристского продукта на основе кооперации (кластеров)

Когда речь идет о создании туристского кластера в сельском туризме, то упор надо делать не столько на его формальное оформление, сколько на выстраивание взаимоотношений между партнерами на основе «джентльменских соглашений». Отправной точкой для взаимодействия в рамках кластера является *доверие* как философия бизнеса, как образ жизни и как понятийная социальная категория, удачно сформулированная американским социологом Фрэнсисом Фукуямой. С точки зрения ученого, существует устойчивая связь между уровнем социального доверия в обществе и уровнем благосостояния этого общества.

Кластер — это группа географически соседствующих компаний и связанных с ними организаций (органов госуправления, инфраструктурных субъектов хозяйствования, учреждений образования), взаимодополняющих друг друга.



В работе кластера любой заинтересованный человек, предприятие принимают участие в меру своих возможностей. Внести свою лепту и приумножить прибыль могут не только владельцы усадеб, но и медучреждения, организации, работающие в сфере охраны природы и сохранения культурного наследия, средства массовой информации, производители и продавцы спортивного, туристского снаряжения, продуктов питания и многие другие. Однако в первую очередь кластер — это объединение владельцев агроусадоб, и от их умения работать вместе, заинтересованности в развитии благосостояния партнера, корпоративного единства зависит успех общего дела. Наиболее успешным примером в Беларуси является Воложинский кластер, развитие которого привело к росту туристского потока в агроусадобы на 20 %, а доходы от туристского обслуживания выросли более чем на 50 %.

4.13. Перечень нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь

Методические указания о порядке организации регистрации иностранных граждан и лиц без гражданства на объектах агроэкотуризма Министерства внутренних дел Республики Беларусь.

Банковский кодекс Республики Беларусь от 25 октября 2000 г. № 441-З в изменениях и дополнениях от 13 июля 2012 г. № 416-З, вступивших в силу 22 января 2013 г. и 1 января 2014 г.

Декрет Президента Республики Беларусь от 7 мая 2012 г. № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности».

Декрет Президента Республики Беларусь от 20 декабря 2007 г. № 9 «О некоторых вопросах регулирования предпринимательской деятельности на территории сельских населенных пунктов».

Декрет Президента Республики Беларусь от 28 января 2008 г. № 1 «О стимулировании производства и реализации товаров (работ, услуг)».

Закон Республики Беларусь от 11 ноября 2002 г. № 149-З «О личных подсобных хозяйствах граждан» в изменениях и дополнениях от 28 декабря 2009 г. № 96-З.

Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

Закон Республики Беларусь от 13 июня 2006 г. № 124-З «О транспортно-экспедиционной деятельности» в изменениях и дополнениях от 29 ноября 2010 г. № 195-З.

Закон Республики Беларусь от 17 мая 2011 г. № 262-З «Об авторском праве и смежных правах». Принят Палатой представителей 27 апреля 2011 г., одобрен Советом Республики 28 апреля 2011 г.

Закон Республики Беларусь от 18 февраля 1991 г. № 611-XII «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» в изменениях и дополнениях от 1 июля 2010 г. № 154-З.

Закон Республики Беларусь от 24 ноября 1993 г. №2586-XII «О залоге» в изменениях и дополнениях от 22 декабря 2005 г. № 76-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2006 г., № 6, 2/1173).

Закон Республики Беларусь от 25 ноября 1999 г. № 326-З «О туризме». Принят Палатой представителей 10 ноября 1999 г., одобрен Советом Республики 18 ноября 1999 г. (в ред. Законов Республики Беларусь от 09.01.2007 № 206-З, от 16.06.2010 № 139-З).

Закон Республики Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-З «О торговле» в изменениях и дополнениях от 7 декабря 2009 г. № 66-З.

Закон Республики Беларусь от 3 января 2013 г. № 15-З «О рекламе» в изменениях и дополнениях, вступивших в силу 10 июля 2013 г. и 10 января 2014 г.

Закон Республики Беларусь от 31 января 1995 г. «Об основах государственного социального страхования» в изменениях и дополнениях от 30 декабря 2011 г. № 334-З.

Закон Республики Беларусь от 5 февраля 1993 г. № 2181-XII «О товарных знаках и знаках обслуживания» в изменениях и дополнениях от 9 июля 2012 г. № 389-З.

Закон Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 213-З «О свободных экономических зонах» в изменениях и дополнениях от 12 июля 2013 г. № 52-З.

Закон Республики Беларусь от 8 января 1998 г. № 135-З «О совместном домовладении» в изменениях от 9 ноября 2009 г. № 55-З.

Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII «О хозяйственных обществах» в изменениях от 15 июля 2010 г. № 168-З.

Инвестиционный кодекс Республики Беларусь от 22 июня 2001 г. № 37-З в изменениях и дополнениях от 9 ноября 2009 г. № 55-З.

Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особенная часть) от 29 декабря 2009 г. №71-З. Принят Палатой представителей 11 декабря 2009 г., одобрен Советом Республики 18 декабря 2009 г.

Письмо Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 13.10.2006 № 1-04/613 «О реализации Указа Президента Республики Беларусь № 372».

Постановление Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 19 июня 2006 г. № 968 «Об утверждении формы информации о договорах на оказание услуг в сфере агротуризма, заключенных в истекшем году».

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. № 818 «Об утверждении типового договора на оказание услуг в сфере агротуризма».

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.09.2006 № 1191 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 августа 2006 г. № 497».

Указ Президента Республики Беларусь «Об уплате подоходного налога в фиксированных суммах» от 4 августа 2006 г. № 9 497.

Указ Президента Республики Беларусь от 21 июня 2012 г. № 284 «О внесении изменений и дополнений в некоторые Указы Президента Республики Беларусь».

Указ Президента Республики Беларусь от 2 июня 2006 г. № 372 «О мерах по развитию агротуризма в Республике Беларусь» в редакции Указа Президента от 21.06.2012 № 284.

Указ Президента Республики Беларусь от 9 марта 2007 г. № 119 «Об упрощенной системе налогообложения».

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ ПО БЛОКУ «УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ И АГРОЭКОТУРИЗМ»

Кейсы основаны на реальных событиях и нацелены на развитие стратегического мышления, взаимодействие с различными организациями, получение навыков в принятии решений, организацию социальных коммуникаций, которые можно отрабатывать на тренингах, рассчитанных на желающих открыть свою усадьбу, а также начинающих владельцев.

Первый кейс построен в виде сочетания ситуаций и вопросов, предназначенных для работы в группе или индивидуально. Он представляет собой серию мини-кейсов и является составной частью двух последующих кейсов, посвященных решению задач по организации кооперации местного бизнес-сообщества и подготовке к открытию информационного центра кластера. Кейс содержит 10 практических заданий.

Практические кейсы являются приложением к разделу 4.10. «Создание турпродукта на основе собственной усадьбы».

Как работать с кейсом?

Необходимо ознакомиться с предлагаемой ситуацией. В описании содержится большая часть информации, необходимой для решения, небольшая часть информации скрыта. Ее необходимо самостоятельно достроить из открытых источников. Как правило, это информация, касающаяся географии, истории, подробных описаний населенных пунктов, более полной информации по объектам, названия которых упоминаются в кейсе. После каждого описания текущей ситуации дается задание с вопросами. Отвечая на них, участники тренинга могут подготовить несколько вариантов ответов. В этом и заключается суть метода кейсов — найти наиболее приемлемое решение в ситуации вариативности и отсутствия одного правильного ответа. В центре истории — придуманный персонаж, у которого есть реальный прототип.

Кейс 1: «Собери хутор»

Однажды в дождливый апрельский день в лесах под Гольшанами появился странник. Его звали Батырхан Булатов. Приход в незнакомый регион с целью поиска места под сельскую усадьбу поставило перед Батырханом задачу — наладить коммуникацию с местными жителями. Единственный контакт на первом этапе — молодой парень, Змитер Малиновский, живущий в Гольшанах, который был проводником и показал место. Змитеру 25 лет. Он увлекается историей края, поддерживает местные традиции в одежде, языке, образе жизни, активно участвует в культурных мероприятиях, отзывчив, легко идет на контакт, женат, является патриотом своего края.

Потенциальное место под усадьбу было обнаружено в первый день. Оно оказалось нежилым, состояло из пяти участков с постройками разной сохранности и представляло собой хутор, расположенный в лесу в 2 км от трассы Гольшаны—Ошмяны. Первый шаг, который предстояло сделать, — найти владельца хотя бы одного из домов. Для этого нужно было определить стратегию поиска и ответить на ряд вопросов.



Задача 1: «Кто владельцы домов на хуторе?»

Вопросы:

1. *Опрашивать жителей окрестных деревень?*
2. *Обратиться в сельсовет, на землях которого находится хутор?*
3. *Исследовать потенциальные материалы в Интернете?*
4. *Обратиться за помощью к проводнику (с учетом того, что он в течение недели не находится в Гольшанах)?*

Решение Булатова

Несмотря на то, что Змитер Малиновский не находится постоянно в Гольшанах, Булатов обратился именно к нему. Тот откликнулся на просьбу и через своих родственников навел справки о хозяевах домов. Первого хозяина дома нашли через три недели. Им оказался житель деревни Слобода Зыгма Козловский, пенсионер 75–76 лет, долгое время живший на хуторе, когда там еще размещался кирпичный завод. Женат, имеет двоих детей, по характеру добродушный, с хитринкой, предприимчивый. В самом начале переговоров Зыгма согласился продать свой дом с участком. Но возникли непредвиденные трудности, касающиеся формальной стороны: у мужчины не было ни одного документа на его собственный дом. Нужно было решать вопрос с оформлением.



Задача 2: «Найти документы на дома и участки»

Вопросы:

1. Обратиться к землемерам?
2. Обратиться в сельсовет?
3. Купить дом без документов с учетом того, что он находится на заброшенном хуторе?

Решение Булатова

Отсутствие документов на старые дома, которые находятся в небольших населенных пунктах либо на заброшенных хуторах, — явление распространенное.

Было принято решение наладить отношения с сельсоветом. Там выяснилось, что документов на дом и участок нет не только у владельца, но и в самом сельсовете. Получается, что в юридическом смысле дома не существовало. Единственная формальная зацепка — запись о регистрации в паспорте Зыгмы. На ее основании и была подготовлена справка из сельсовета о том, что мужчина проживает в этом доме, к ней добавлен запрос из сельсовета в Гродногипрозем, который занимается отведением участков под застройку. Фактически была запущена процедура введения «нового» дома в эксплуатацию. Готовность сельсовета помогать была подготовлена рядом предварительных встреч, на которых Батырхан смог найти общий язык с представителями местной власти.

После запроса в Гродногипрозем можно было сделать паузу и оценить ситуацию. В результате первых поездок и изучения хутора стало ясно, что он представляет собой единое пространство, даже несмотря на то, что разделен на участки, принадлежащие пяти хозяевам. Понимание этого факта означало одно — попытаться собрать хутор, как пазл, из всех пяти участков.

Описание участков хутора. Общая площадь хутора составляет больше 1 га земли. Он окружен лесом с трех сторон, а четвертой примыкает к большому живописному полю, площадью порядка 17 га.

Дом № 6 (дом Зыгмы), находится на некотором отдалении от основных четырех участков, которые располагаются вдоль внутренней улицы в шахматном порядке, по два в ряд. Дома, пронумерованные 1 и 3, находятся на одной стороне и примыкают к полю, дома 2 и 4 стоят внутри хутора. Все они в разной степени сохранности. К моменту знакомства с местом никто не жил на хуторе уже два года, а до этого оставалось два старика, которые в последнее десятилетие уже не могли поддерживать свои дома в должной сохранности.

Визуальное изучение домов и участков привело к следующим выводам.

Дом № 1 находится в самом лучшем состоянии по сравнению с другими. В нем жил последний житель, и дом имел хороший потолок, крышу, стены, пол. Большая часть окон была выбита, и было видно, что мародеры неоднократно в него наведывались. Дом был самым маленьким из существующих, состоял из одной комнаты, кухни

и веранды. Печь была в хорошем состоянии. На участке находилась довольно большая хозпостройка, еще пригодная для временного использования.

Дом № 3 своей планировкой был похож на дом № 1 и находился напротив. Он был в худшем состоянии, с поврежденной крышей, но внутри больше, с более высокими потолками, а на участке находилось больше хозпостроек.

Дом № 4 занимал центральное положение хутора, находился в плачевном состоянии. При этом на участке было множество хозпостроек, некоторые из них были кирпичными. Рядом находилось два колодца. Дом доминировал над хутором, располагаясь на небольшом пригорке.

Дом № 2 отсутствовал, так как был вывезен хозяевами и передан родственникам под дачу. На участке оставалось небольшое количество построек.

Оценив ситуацию и приняв решение собрать хутор, Батырхан должен был определиться с дальнейшей стратегией и ответить на вопрос, с чего же начинать?



Задача 3: «Выбор стратегии»

Вопросы:

1. С какого участка начинать?
2. На какие этапы необходимо разделить процесс поиска?
3. Кого еще можно привлечь к поиску?
4. Как выстроить взаимоотношения с сельсоветом, чтобы не вызвать отрицательной реакции «понаехали» и «скупают»?
5. Имеет ли смысл заниматься домами последовательно или стоит начать поиск путем наведения справок сразу по всем домам?

Решение Булатова

В результате анализа ситуации Батырхан принял решение нацелить свои основные усилия на дом № 1. В пользу этого говорило удовлетворительное состояние дома, а также ограниченные временные и финансовые ресурсы. Параллельно было решено наводить справки об остальных домах. Из-за того, что хутор продолжали посещать местные мародеры, нужно было торопиться, чтобы в сохранности остался хотя бы один дом.

Продолжив поиск, удалось познакомиться с владельцами всех домов, кроме дома № 1. Владелец дома № 2 согласился продать участок. Для него он не представлял ценности, т. к. мужчина имел жилье в Гольшанах. Владелец дома № 4 отказался от сделки. Справки по дому № 3 дали положительный результат. Через родственников удалось связаться по телефону с хозяйкой дома, которая в это время находилась в Сморгони. Была достигнута договоренность о продаже. Контактным лицом по дому № 1 стала женщина по имени Данута, которая два года назад занималась похоронами владельца дома. Она быстро пошла на контакт и обещала связаться с родственниками. К вечеру те назвали сумму.



Задача 4: «Достоверность информации»

Вопросы:

1. Какие шаги следовало предпринять дальше?
2. Стоит ли доверять информаторам?
3. С учетом временных затрат на организацию процесса, на какой из домов необходимо переключить основное внимание?
4. Как проверить информацию о владении домом, если у заявленных владельцев нет документов на постройки и участки?

Решение Булатова

Батырхан решил перепроверить всю информацию, которую он получил по трем домам. Для этого были опрошены жители Гольшан и Слободы, а также было сделано несколько телефонных звонков Дануте. В результате проверок подтвердились права де-факто на дома № 2 и № 3. Однако возникли веские основания не доверять словам Дануты, и контакт был прекращен.

Итак, в период с апреля по август достигнуты следующие результаты:

Дом № 1. Наследник не найден. Поиски и переговоры не принесли результатов. Наиболее перспективный дом продолжал оставаться вне зоны доступа.

Дом № 2. Наследник дома согласился продать участок, но ему нужно было вступить в права наследования, что удлинняло процедуру. Цену он не назвал, сославшись на то, что «там не за что платить», поэтому «разберемся в свое время».

Дом № 3. Достигнута принципиальная договоренность с хозяйкой дома о покупке. Предстояло приступить к процедуре оформления документов на дом и приусадебный участок.

Дом № 4. Однозначный отказ наследника продавать дом.

Дом № 6 находился в процессе оформления землемерами.

Теперь предстояло скорректировать свою стратегию с учетом достигнутых результатов.

Задача 5: «Корректировка стратегии»

Вопросы:

1. Приближающаяся осень вызывала необходимость иметь дом в качестве базы. Какой из перечисленных домов можно было занять до покупки?
2. Как следовало действовать в отношении дома № 1?
3. Как следовало продолжить переговоры с наследником дома № 2 в ситуации, когда не названа окончательная цена, а решение о продаже принято?



4. Хозяйка дома № 3 — пожилая женщина из Сморгони. Как следовало организовать с ней встречу для достижения желаемых результатов?
5. Что стоило делать в отношении дома № 4: попытаться еще раз договориться с наследником, понимая, что некупленный центральный дом не позволит организовать усадьбу или поставит переговорный процесс на паузу?

Решение Булатова

Взвесив все за и против, Булатов посчитал целесообразным приложить определенные усилия для наведения порядка в домах, готовых к продаже. Так он хотел продемонстрировать, что взял на себя роль хозяина и готов нести ответственность за весь хутор. Кроме демонстрации присутствия такие действия могли сохранить дома в пригодном состоянии к моменту покупки, что существенно бы сэкономило средства на их ремонт и восстановление. В отношении дома № 1 начались переговоры с сельсоветом, чтобы в случае отсутствия наследника можно было получить разрешение на официальную передачу дома через сельсовет. В отношении домов №№ 2, 3, 6 было решено организовать и профинансировать оформление документов на существующих владельцев.

В период с середины осени до начала весны были проведены необходимые мероприятия по оформлению документов на дома №№ 2, 3, 6 и подготовке их к продаже. Задействованные инстанции: Гродногипрозем, Сморгонское отделение землемеров, БТИ в Ошмянах, Земельный отдел Ошмянского исполкома, Гольшанский сельский исполком. К марту были оформлены три сделки по купле-продаже домов. К апрелю три из пяти участков хутора были собраны. Оставалось еще два. На предстоящий сезон необходимо было решить ряд вопросов.



Задача 6: «Начать реализацию проекта»

Вопросы:

1. Какой из трех пригодных для этих целей домов можно было выбрать в качестве базы для освоения хутора?
2. Какие критерии необходимо определить для выбора базы?
3. Какой объем ремонтных работ может быть приемлем для введения в эксплуатацию дома-базы?
4. Какую стратегию выбрать для покупки двух оставшихся домов?
5. Какой бюджет будет считаться достаточным для завершения собирания хутора?

Сезон «Весна–осень» второго года

Положение накануне открытия сезона второго года. Зима затягивалась. Начало сезона восстановительных работ несколько раз откладывалось. Контакты, установленные с жителями Гольшан, усилили позиции Батырхана перед началом сезона. Те-

перь его поддерживала небольшая команда из инициативных и заинтересованных в реализации задуманного людей. В Гольшанах сложилось лояльное окружение, которое стало опорой для выстраивания партнерских и дружеских отношений с местным экономическим сообществом. Усилия, направленные на собирание хутора, приобрели новый контекст — формирование кластера из сельских усадеб, расположенных в Гольшанах. Кроме того, Батырхан заручился поддержкой Института непрерывного образования БГУ, где на кафедре менеджмента туризма и гостеприимства приступили к разработке научно-практической темы по кластерообразованию в сельском туризме. Таким образом, Батырхан открыл второй сезон, имея в наличии три из пяти участков, команду единомышленников, позитивные контакты с местным сообществом, поддержку местной власти и учреждения образования, тем самым создав предпосылки для организации кластера, в который должен был войти хутор как один из элементов системы.

Решение Булатова

Несмотря на то, что ситуация с домом № 1 так и не прояснилась, было принято решение выбрать его в качестве базы для организаторов. В пользу принятия этого решения говорили такие факторы, как наилучшая сохранность дома и небольшой его объем, что позволяло малыми силами и средствами ввести его в эксплуатацию. При этом продолжал оставаться фактор риска неоформленного дома и наличие наследника, находящегося, как выяснилось, за пределами страны на постоянном месте жительства.

В конце апреля, когда снег еще плотным глубоким слоем покрывал окрестные леса, поле и дороги, команда Батырхана прибыла на хутор. Необходимо было протопить просыревший дом, восстановить окна, сделать уборку дома и территории. Ночевать уходили в Гольшаны в сельскую усадьбу «Гмина», которую гостеприимно предоставлял владелец в качестве моральной поддержки.

Задача 7: «Как продвигать хутор?»

Вопросы:

1. Стоит ли заниматься продвижением продукта, который еще только формируется?
2. Имеет ли смысл информировать потенциальных гостей, партнеров, окружение о создающейся усадьбе?
3. Какая стратегия может считаться наиболее перспективной: завершение работ по открытию усадьбы или ведение рекламной кампании параллельно процессу строительства, почему?

Решение Булатова

Восстановительные работы, уборка территорий, утилизация ветхих построек и необходимый косметический ремонт шли на протяжении всего сезона. Параллельно встал вопрос о продвижении нового бренда. Хутор получил неофициальное название



«Булатово». Необходимо было наметить маркетинговую стратегию хутора. Было принято решение запускать программу информирования, рекламы и продвижения параллельно с процессами юридического оформления и восстановительными работами. Маркетинговая стратегия была реализована по трем направлениям: пробники продукции, содержащей элементы бренда, включение информации о startup-проекте в программу обучения на кафедре менеджмента туризма и гостеприимства, приглашение на отдых, волонтерские работы друзей и знакомых.

В итоге за летний период и начало осени хутор посетило более 60 человек: семьи и индивидуальные путешественники, остававшиеся на ночлег, студенты, побывавшие здесь в рамках экскурсионной программы, потенциальные инвесторы. В программу переподготовки менеджеров и экономистов в БГУ были включены материалы по созданию хутора. С изображением хутора и новым названием были подготовлены пробные партии календарей, кружки, магниты, кожаные сумки, что повлияло на формирование интереса к турпродукту. Восстановительные работы должны были быть направлены на три сохранившихся дома и четыре приусадебных участка. Основной целью второго сезона стало создание базы для организаторов. Дополнительные направления можно определить следующим образом: дороги, территория хутора, ландшафт приусадебных участков, дома, хозяйстройки, баня. Необходимо было ответить на ряд вопросов о приоритетных и второстепенных делах на этом этапе.



Задача 8: «Благоустройство»

Вопросы:

1. К хутору идут две дороги. Одна находится на балансе ДРСУ, но систематически не ремонтируется. Вторая — вообще ничья. Какой дорогой стоит заняться, чтобы обеспечить бесперебойность коммуникации хутора с трассой и соседними селениями?
2. Восстановление домов для размещения гостей требует дополнительных временных и финансовых усилий. Стоит ли уделять внимание ремонту домов или сконцентрироваться только на базовом доме? При ответе учитывайте довольно регулярные приезды гостей, многие из которых остаются на ночлег.
3. Территория и ландшафт хутора находились в некотором запустении. Шесть яблоневых садов заметно одичали и требовали ухода. На приусадебных участках не было ни одного цветника, за исключением отдельных многолетних цветов. Стоило ли прислушаться к советам знакомых и не отвлекаться на благоустройство территории?
4. Ни на одном из участков не было бани. Баня как необходимый элемент гигиены и отдыха для организаторов и гостей крайне важен. Как стоило поступить: начать постройку бани или отложить ее на следующий сезон?

Решение Булатова

Батырхан основные усилия направил на ремонт дома № 1 с целью создания базы. Параллельно с ремонтом он начал переговоры с председателем сельсовета Войтехом Ивановичем на предмет передачи дома. В результате была получена поддержка и уст-

ное заверение в том, что дом через официальный механизм отчуждения будет передан от сельсовета Батырхану. Был сделан запрос в Ошмяны, в отдел архитектуры. Получив заверение главы местной власти о положительном решении вопроса, Батырхан с большей уверенностью продолжил восстановительные работы. Теперь можно было выводить дом на уровень полноценного жилого места с приемлемым уровнем комфорта как для организаторов, так и для гостей, которых стали размещать и в нем. В этот период дома № 1 и № 3 получили имена собственные — «Виктория» и «София» соответственно. В «Софии» были заменены окна и входная дверь, что значительно улучшило качество комфорта, проведены работы по очистке дома от старой отделки, установлены три сделанные на заказ деревянные кровати для размещения на ночлег приезжающих друзей и знакомых. Дом Зыгмы был подготовлен для ремонта, который намечался на следующий сезон.

На период посадок и роста трав на территории были организованы цветники, большое внимание уделялось покосу травы, особенно вокруг сектора «Виктории» и «Софии». Приусадебная территория вокруг «Виктории» была убрана и поддерживалась на пригодном для отдыха гостей уровне. Эстетический вклад в освоение хутора положительно отразился на эмоциональном восприятии гостей. Осенью удалось уделить внимание садам и заросшим диким кустарником местам.

Для проведения работ, закупки материалов, мебели, получения дополнительной информации необходимо было выстраивать связи с местным населением. Так стала реализовываться идея создания кластера.

Задача 9: «Идея кластера»

Вопросы:

1. Как Вы себе представляете организацию и функционирование кластера в сельском туризме?
2. Какие преимущества может представлять кластерная система организации кооперации в сельском туризме?
3. Определите сильные и слабые стороны такого рода взаимодействия, возможные перспективы и риски.

Идея создания кластера появилась на начальном этапе собирания хутора. Батырхан хотел создать не изолированный хутор, а стремился к формированию лояльного окружения, с которым можно было бы вступить в кооперацию в рамках развития сельского туризма. Начало создания кластера было положено в результате одной встречи. Однажды после очередного ужина в местном кафе Батырхан вышел недовольный из-за совершенно негостеприимного обслуживания. Он предложил своим спутникам заглянуть в другое кафе, которое не было столь популярным. В результате завязалось теплое общение с персоналом, а чуть позже подошел и хозяин кафе. Так были заложены основы будущего кластера Гольшан.

Завершался второй сезон освоения хутора Батырханом. Пришло время проанализировать реализованное и наметить стратегию третьего сезона. На указанный мо-



мент времени в разной степени были освоены три из пяти приобретенных участков хутора, еще один находился в процессе оформления, участок под домом № 4 оставался вне зоны положительного решения. Накопился опыт приглашения гостей для отдыха, волонтерских работ и ведения деловых переговоров. Более тесными стали связи с местным сообществом владельцев усадеб, администрацией, учреждением образования, неправительственными организациями. В рамках разрабатываемой стратегии «город – местечко – хутор» был приобретен дом в центре Гольшан, который предполагалось использовать в качестве многофункционального туристского центра. Сложилось представление о концептуальном оформлении хутора и всех его элементов. Оставалось собрать хутор для открытия усадьбы.

Кейс 2: «Организуй кластер»

Этот кейс предназначен для изучения малого гостиничного бизнеса владельцами агроэкоусадб, а также представителями местной администрации, занимающимися вопросами туризма. Цель — научиться практическим навыкам по развитию частно-государственного партнерства в сфере туризма. Кейс состоит из трех этапов, прохождение которых позволяет получить знания о ряде ключевых понятий, используемых в туризме, отработать навыки поиска решений в ситуациях с несколькими вариантами действий, потренироваться в практике социальной коммуникации и умении вести деловые переговоры между представителями администрации и владельцами усадеб, получить знания в области кластерообразования и закрепить их в ходе выполнения заданий. Кейс основывается на реальном положении дел в процессе выстраивания частно-государственного партнерства в агроэкотуризме и выполнен по мотивам истории организации кластера. Задания, включенные в кейс, имеют практическую направленность, могут быть использованы в ходе тренингов и адресованы обучающимся, которые играют роль экспертной группы. Группа выбирает представителя, который играет роль главного героя, и должна в ходе обучения готовить для него рекомендации. По каждому из заданий целесообразно делать небольшую аналитическую записку для закрепления приобретенных навыков.

Ситуация. Вас недавно назначили новым начальником отдела образования, спорта и туризма одного из районов Гродненской области. На последнем совещании у председателя исполкома работа Вашего отдела была раскритикована по направлению организации агроэкотуризма и отмечена как неудовлетворительная. В конце совещания Вам была поставлена задача, в которой указывалось на необходимость активизации развития туризма в районе. В итоговой речи председателя исполкома, адресованной лично Вам, прозвучали слова «дестинация», «кластер» и «маркетинг». Вам необходимо было изучить, что значит первое, организовать второе и заняться третьим. Ваше положение осложняло то обстоятельство, что Вам предстояло разобраться в вопросе, о котором до этого Вы имели смутное представление, так как пришли на должность начальника отдела из спорта. У Вас был месяц до следующего заседания, чтобы вникнуть в проблему и предложить вариант для ее решения.

Этап 1: «Где взять идею?»

Первое, с чем Вы столкнулись, — с чего же начинать готовиться к выступлению на заседании у председателя исполкома? Текущие дела оставляли немного времени для поиска варианта решения поставленной проблемы. Несколько дней ушло на изучение информации в Интернете, но Ваша квалификация не позволяла оценить ее ценность и практическую значимость. Так как Вы недавно работали в должности, то еще не успели обзавестись прочными связями для поддержки со стороны. Первоначальное знакомство с положением дел в районе в сфере агротуризма и возможностями организации кластера поставило больше вопросов, чем дало положительных ответов. Но Вас позитивно воспринимали коллеги и люди, с которыми приходилось общаться по долгу службы, и охотно шли на контакт, видя в Вас открытого и умеющего общаться человека. Так, в одном из разговоров с председателем сельсовета, находящегося в 20 км от районного центра, Вы затронули тему развития сельских усадеб и даже услышали от него, что на подведомственной сельсовету территории начинает складываться что-то похожее на кластер. Вы договорились о встрече и в конце первой недели подъехали к нему. В результате двухчасовой беседы председатель рассказал о том, что в его местечке есть активная группа владельцев сельских усадеб, которые поддерживают контакты с частными лицами и различными компаниями, помогающими в организации кластера. Было решено через несколько недель провести с ними собрание. У Вас еще оставалось три недели для отчета, в котором должны были быть отражены представления о дестинации, кластере и маркетинге и содержаться описание потенциала усадеб для организации кластера.

Задача 1: «С чего начать туристский кластер?»



Помогите начальнику отдела образования, спорта и туризма подготовить отчет и посоветуйте, где ему необходимо брать информацию, кого из экспертов имеет смысл подключить к решению вопросов, какую методику выбирать для описания ситуации с агротуризмом и организацией кластера? Отчет должен состоять из двух частей и содержать информацию, раскрывающую смысл понятий «дестинация», «кластер», «маркетинг», а также методические рекомендации по описанию усадеб и созданию кластера.

Получив рекомендации группы экспертов, Вы можете подготовить отчет. Для второй части отчета ниже приводится информация по усадьбам и оценка потенциала создания кластера.

В итоге сбора информации складывалась следующая картина. На территории сельсовета находились 4 усадьбы, Дом культуры, а также присутствовал представитель учреждения образования, выступающий в качестве консультанта местных владельцев усадеб по вопросу образования кластера. Все усадьбы в разной степени были включены в оказание туристских услуг.

Усадьба № 1 «Месная сядзіба» была первой открытой усадьбой и довольно успешно работала уже несколько лет. Управляла ею семейная пара, которая осуществляла прием гостей выходного дня, реализацию сувенирной продукции и предоставляла услуги размещения, питания и оздоровления на основе приусадебной бани.

Усадьба № 2 «Дом Лекаря» находилась в состоянии активной реконструкции, а ее хозяин — человек творческий, ремесленник, часовых дел мастер — основное время уделял изготовлению и реализации сувениров, принимая в своем доме транзитные экскурсии и организовывая детские праздники. Усадьба пока не оказывала услуг размещения и питания.

Усадьба № 3 «У Гедыміна» находилась в историческом здании бывшей школы, располагала значительными возможностями по размещению гостей (до 20 человек в пяти комнатах). Ею управлял и регулярно принимал гостей представитель местного бизнеса, человек активный и предприимчивый.

Усадьба № 4 «Хутар біз мястэчка» располагалась в лесном массиве и находилась в стадии организации и реконструкции. В отличие от владельцев и управляющих трех предыдущих усадеб организатором хутора являлся приехавший из других мест человек.

Что касается потенциальной возможности организации кластера на базе указанных усадеб, то, со слов председателя сельсовета, все владельцы и управляющие контактировали между собой, разделяли идею необходимости организации в кластер и даже, как можно было предположить, предприняли ряд шагов для ее реализации.

Один из возможных вариантов отчета, представленный на совещании в райисполкоме начальником отдела образования, спорта и туризма:

Отчет

о возможности организации кластера в сфере агротуризма

Туристский кластер можно определить как группу предприятий туристского комплекса. Они объединены единым технологическим процессом обслуживания посетителей дестинации. При этом все участники кластера не только кооперируются, но и вступают в конкурентную борьбу. Последнее обстоятельство может рассматриваться в качестве одного из локомотивов развития кластера. Являясь неотъемлемой частью рыночной экономики и одновременно ее продуктом, кластер не может быть создан в приказном порядке. При этом государственные органы и/или общественные организации могут выступать инициаторами процесса кластерообразования и поддерживать их формирование.

Определить потенциал создания и дальнейшего существования кластера можно по следующим критериям:

- степень доверия между предполагаемыми участниками кластера;
- интенсивность деловых и дружеских контактов между ними к моменту организации кластера;
- количество усадеб и занимаемая ими ниша в рассматриваемой местности;
- наличие культурно-исторического и природного наследия в зоне деятельности кластера;

- наличие или отсутствие поддержки со стороны местной власти;
- заинтересованность в развитии кластера представителей экспертного сообщества из среды образования и бизнеса;
- возможность их привлечения к процессу консультирования и методической поддержки кластеру.

Рассматривая предложенную ситуацию, необходимо обратить внимание на то, что представители усадеб находятся в постоянном взаимодействии друг с другом. Степень доверия в их среде достаточно высока и позволяет поддерживать не только дружеские, но и деловые связи, что постепенно приводит к выстраиванию кооперации. Из краткого описания усадеб можно сделать вывод, что в их среде возможна специализация как самого кластера, так и распределение ролей внутри сообщества владельцев усадеб. Это обстоятельство говорит о том, что у кластера уже на начальном этапе будет собственный облик, а упоминание, что усадьбы находятся в местечке и в его окрестностях, свидетельствует о том, что кластер в своей деятельности может опираться на существующий историко-культурный и природный потенциал. Количество усадеб, наличие Дома культуры и отсутствие препятствий со стороны сельсовета говорят о том, что в основании заложены элементы комплексного партнерства. В описании положения есть упоминание о присутствии эксперта, который консультирует владельцев и управляющих усадьбы по вопросам кластерообразования. Это является положительным фактором, который может позволить получить кластеру дополнительную поддержку от представителей экспертного сообщества. По мнению эксперта, наличие вышеперечисленных условий позволяет говорить о достаточном потенциале для организации и устойчивого развития кластера.

Этап 2: «Собрать несобираемое»

К моменту планового совещания Вам не удалось организовать встречу с представителями сельских усадеб в силу занятости каждого из них и несовпадения ваших графиков с графиком председателя сельсовета. Вы подготовили выступление на основании имеющихся данных и собранных материалов в Интернете. После успешного выступления на совещании Вам поставили задачу взять под свой контроль организацию кластера на базе указанных усадеб, сельсовета и Дома культуры, а также постараться включить в него более отдаленные усадьбы либо активно простимулировать открытие новых. На реализацию поставленной задачи отводился месяц. Вам предстояло организовать встречу с владельцами усадеб при любом раскладе.

Задача 2: «Организация первого совещания»

Ваша задача — подготовиться к организации встречи. Определите место, формат и время проведения. Дайте рекомендации, в какой форме и кого стоит пригласить на собрание. Предложите вариант обращения к участникам и сформулируйте задачу, которая будет поставлена. Наметьте повестку встречи и очередность рассматриваемых вопросов.



После совещания к Вам подошел председатель исполкома и поздравил с хорошим докладом. Вы пообещали, что к концу отчетного периода организуете кластер. Находясь под впечатлением от приятного разговора, Вы позвонили председателю сельсовета и договорились собрать всех завтра на совещании у Вас в кабинете. Вам показалось, что это наиболее подходящее место для принятия быстрых организационных решений. На встречу решено было пригласить владельцев четырех усадеб и директора Дома культуры. Время собрания было определено на 10.00.

Утром Вас задержали рабочие вопросы, поэтому Вы опоздали на 30 минут. Вас ожидали председатель сельсовета, директор Дома культуры и представители двух усадеб (третий владелец задерживался, а четвертый находился в отъезде). В своем выступлении Вы подробно рассказали о планах Вашего отдела по развитию в районе агротуризма, объяснили необходимость организации кластера для роста экономических показателей района, указали, что решительно настроены на создание кластера и предложили его организовать в самое ближайшее время. По окончании выступления желающих высказать мнение не оказалось, лишь председатель сельсовета Вас поддержал. В итоге Вы приняли административное решение и объявили, что планируете организовать кластер к концу месяца и документальное подтверждение тому — протокол о намерениях. Затем Вы отправились к руководству и доложили о проделанной работе, заверив, что под Вашим контролем кластер будет организован.



Задача 3: «Оцени успех собрания»

Определите степень успешности работы собрания. Укажите, какие, на Ваш взгляд, шаги не стоило предпринимать в данной ситуации. Разработайте рекомендации для представителей власти по стратегии налаживания частно-государственного партнерства с владельцами и управляющими сельскими усадьбами. Смоделируйте Ваш вариант проведения такого рода собрания, а также предложите два варианта последующих шагов начальника отдела.

Вариант решения. Ставка начальника отдела на административный ресурс не сработала. Неудачным оказался выбор места и формата для установления взаимопонимания. Следовало организовать встречу со всеми владельцами и управляющими усадьб, а также пригласить всех заинтересованных игроков на поле организации кластера. Не был учтен представитель учреждения образования, который уже оказывал поддержку и консультировал по вопросу кластерообразования. Рекомендуются делать ставку на доверие и реальную кооперацию владельцев усадеб, а также на равноправный частно-государственный диалог, который должен привести к равноправному партнерству. Возможный вариант развития сюжета — нахождение компромисса и привлечение всех участников и дополнительных экспертов, которые уже организовывали кластер. Необходимо провести ряд встреч с каждым из владельцев и управляющих усадьбами, директором Дома культуры, представителем учреждения образования. Имеет смысл еще раз встретиться с председателем сельсовета и попытаться найти общие точки для взаимовыгодного сотрудничества. Возможно, Вам не отказывали из уважения к Вашей должности, но при этом не видели причин для активной помощи. Такие точечные консультации могут стать основой для нового собрания, на котором Ваша инициатива, скорее всего, будет поддержана, и кластер будет организован с участием органов государственного управления и местной инициативы.

Этап 3: «Собрал конструктор? Теперь попробуй продать!»

На итоговом совещании у председателя исполкома было подчеркнуто, что Вам так и не удалось выполнить поставленную задачу — организовать кластер из сельских усадеб. Председатель исполкома выразил надежду, что в следующем году Вам удастся исправить ошибки и добиться результата, который сможет вывести район с последнего места в области по развитию в сфере агроэкотуризма. Теперь Вам необходимо было не только продолжить работу по созданию кластера, но и изучить вопрос о том, как создать конкурентный туристский продукт и продвинуть его на рынке. Ваше положение осложняло то обстоятельство, что Вам предстояло наладить отношение с владельцами усадеб, которые уже один раз без энтузиазма отнеслись к Вашему предложению. Но у Вас было время подумать, а приобретенные знания и практический опыт подсказали решение — встретиться персонально с каждым из владельцев усадеб и заручиться их поддержкой.

Персональные встречи дали положительный результат. А один из владельцев усадьбы рассказал, что необходимо договориться с человеком, который уже проделал всю работу по организации кластера и смог на основе доверия и взаимопомощи найти наиболее подходящую форму взаимодействия в кластере. Кроме того, выяснилось, что за несколько месяцев до того, как начальник отдела образования, спорта и туризма собрал у себя владельцев усадеб, был подписан протокол о намерениях, в котором эти владельцы усадьбы договорились о кооперации и распределили обязанности. Таким образом, недостаток информации и нерегулярные контакты с представителями сельского туризма привели к двойной работе, потере времени и недопониманию. Сделав выводы, Вы нашли компромиссное решение и предложили помощь в дальнейшем развитии кластера. Кроме того, пришло понимание необходимости создания бренда территории и продвижения ее на туристском рынке. Для этого было рассмотрено несколько предложений:

Предложение № 1. Пригласить к созданию турпродукта туроператора и организовать продажу туров в местечко.

Предложение № 2. Открыть собственную туристскую фирму для продвижения дестинации и продажи туров транзитным туристам и экскурсантам.

Предложение № 3. Попросить помощи у районной администрации и получить финансирование на издание рекламной продукции, которую можно будет предлагать посетителям в инфокиоске.

Кейс 3: «Открой туристский инфоцентр»

Этот кейс разработан в виде рекомендаций для написания бизнес-плана под открытие информационного центра туристского кластера. Бизнес-план такого рода предназначается для возможности участия в конкурсах на получение грантов. Так как информационный центр несет в себе довольно большую некоммерческую, социальную составляющую в своем функционале, то его финансирование целесообразно осуществлять в равных долях местным бизнес-сообществом и средствами грантов от проектов. Кейс рассчитан на местную инициативу — владельцев агроэкоусадьб, которые объединились в кластер и развивают кооперацию в своей дестинации. Цель —

научиться формулировать замысел, превращать его в бизнес-идею и воплощать ее в рамках подготовки текста Вашего проекта. Кейс основывается на реальном примере создающегося информационного центра, организация которого прошла несколько стадий: от появления идеи до написания бизнес-заявки для получения софинансирования. Задания, включенные в кейс, имеют практическую направленность, могут быть использованы в ходе тренингов и адресованы обучающимся, которые играют роль представителей кластера. В ходе обучения рекомендуется создавать «учебный» бизнес-план.

Ситуация. 27 августа 2013 г. можно считать датой создания кластера Гольшанщины, когда протоколом была закреплена институализация объединения владельцев сельских усадеб: «Гальшанская сядзіба» (Лариса Валерьяновна и Игорь Анатольевич Костюченко), «Гмина» (Дмитрий Петрович Войтеховский), «Домик знахаря» (Петр Марьянович Явидович), «Хутор Булатово» (Мария Дмитриевна Булатова). Владельцы усадеб, поддержанные Гольшанским Домом культуры, Сельским советом, а также Институтом непрерывного образования БГУ договорились объединить свои усилия для создания туристского кластера «Гальшанскія мясціны» в целях развития и продвижения Гольшан как туристской дестинации.

Кластер «Гальшанскія мясціны» организован с целью устойчивого развития Гольшан и ближайших окрестностей как туристской дестинации с упором на агроэко-туристскую составляющую. Гольшаны являются потенциально привлекательными с точки зрения агроэко-туризма, исторического и событийного туризма. Природно-экологический ландшафт, культурно-историческое наследие, интерес потенциальных потребителей к местечку закладывают возможность и дают шанс позиционировать Гольшаны как привлекательную туристскую дестинацию.

Предпосылки для успешной реализации инициативы можно сгруппировать по двум основным направлениям: культурно-исторический и человеческий потенциал.

Культурно-исторический потенциал Гольшан включает в себя частично сохранившийся замок Сапег XVI–XVII вв., историческую застройку центра XVII–XX вв., православный храм великомученика Георгия Победоносца, костел святого Иоанна Крестителя и кляштор францисканцев, здание бывшей польской гмины (местного самоуправления). Все объекты историко-культурного наследия Гольшан в разной степени включены в туристские маршруты, но требуется проводить работу по их дальнейшему информационно-инфраструктурному обустройству и включению в турпродукт дестинации.

Человеческий потенциал представлен инициативной, креативной группой владельцев усадеб, представителями университетского образования, медицины и туризма, которых поддерживает местная власть. Объединяет этих людей желание изменить существующую ситуацию, при которой Гольшаны являются транзитным пунктом на пути следования экскурсионных и туристских групп. Усилия, направленные на развитие Гольшан в рамках устойчивого туризма, должны привести к трансформации экскурсионно-транзитной модели однодневных турпотоков на модель, ориентированную на многодневный семейный отдых.

Создание регионального туристского продукта — кластера «Гальшанскія мясціны» — на основе кооперации владельцев усадеб ориентировано на семьи, малые организованные группы, индивидуальных туристов, целью приезда которых должны стать рекреация, оздоровление, активный отдых, обучение (летние тематические семинары и мастер-классы), событийный туризм. Социальный эффект будет состоять в формировании лояльного отношения местного населения к туризму и туристам, повышении образовательного и профессионального уровня наиболее активных участников развития индустрии гостеприимства и туризма местечка и окрестностей, переориентации экономики региона с сельского хозяйства и производства на сферу услуг в сфере туризма и гостеприимства.

Для эффективного продвижения кластера «Гальшанскія мясціны» необходимо создать информационный центр, который будет являться маркетинговым механизмом, нацеленным на развитие туристского потенциала Гольшан с точки зрения улучшения качества предоставляемых услуг и привлечения большего количества туристов.

Структура представленного бизнес-плана (табл.17) для более эффективного описания и практической реализации адаптирована к реальной ситуации. Целью составления бизнес-плана является привлечение бизнес-партнеров для участия в софинансировании проекта информационного центра. Бизнес-план в такой версии необходим как продукт осмысления своей деятельности.

Бизнес-план информационного центра кластера «Гальшанскія мясціны»

1	ОПРЕДЕЛЕНИЕ замысла (бизнес-идеи)	Кластеру «Гальшанскія мясціны» для развития и продвижения необходим информационный центр. Его создание будет способствовать привлечению туристов, консолидации местного бизнес-сообщества, расширению спектра предлагаемых туристских услуг. Появление идеи создания и открытия информационного центра включало несколько стадий и шло параллельно реализации идеи кластера. В основе замысла лежала концепция «город – местечко – хутор», которая должна была снять традиционный антагонизм «город – деревня» и гармонизировать пространство, связав его в единую коммуникативную цепочку. Эта концепция рассматривает как городское, так и сельское пространство, в качестве неотъемлемых составляющих, которые могут взаимовыгодно дополнять и взаимодействовать друг с другом, не теряя своей самобытности, назначения и не навязывая собственный образ жизни. Местечко становится связующим звеном между пространством технологий и инноваций (городом) и местом уединения и экологичности (хутором). Таким образом, Гольшаны должны были в первоначальном замысле связать город Минск и хутор Булатово. В дальнейшем этот замысел привел к идее, что нужен центр организующегося кластера, который станет местом сбора местного бизнес-сообщества, будет выполнять функции информирования потенциальных посетителей, станет материальным воплощением кластера и местом, в котором можно будет ознакомиться с туристскими возможностями Гольшан и окрестностей. Таким местом стал купленный для этих целей старый еврейский дом в самом центре местечка, находящийся напротив костела и площади, на которой останавливаются транзитные экскурсионные автобусы. В ходе размышлений и обсуждений сложилось представление о том, что информационный центр должен состоять из двух основных элементов – офиса для приема посетителей и сувенирной лавки для туристов.	Задача 1: «Бизнес-идея» Разработайте бизнес-идею информационного центра Вашего кластера. Сформулируйте основные цели предполагаемой деятельности, определите ее сферу, опишите, какие предусматриваются услуги. Определите основные цели, на которые может ориентироваться Ваш бизнес-план.
2	МИССИЯ, цели и пути достижения	Миссия информационного центра кластера «Гальшанскія мясціны» заключается в формировании, развитии и продвижении туристского продукта Гольшан как дестинации.	Задача 2: «Миссия» Сформулируйте миссию создаваемого Вами информационного центра. Пропишите в пяти основных целях те направления, которыми Вы будете заниматься. Предложите возможные пути их реализации.

		Основные цели: • Информирование посетителей Гольшан о туристских возможностях. • Организация и участие в проведении тренингов, семинаров, летних тематических школ и собраний представителей кластера. • Укрепление потенциала частно-государственного партнерства в дестинации. • Продвижение кластера на туристском рынке страны. • Организация и подготовка системных исследований в целях развития дестинации. • Усилия по трансформированию существующей на данный момент «экскурсионно-транзитной модели» прибытия однодневных турпотоков к Гольшанскому замку в «многодневный семейный отдых» с потреблением туристами дополнительных услуг, касающихся питания, размещения, развлечения и приобретения оригинальной сувенирной продукции. • Консолидация местного сообщества для развития кластерного турпродукта (это будет способствовать специализации агроусадеб и продвижению многодневного отдыха с ориентацией на семьи, малые организованные группы и индивидуальных путешественников). • Создание дополнительных рабочих мест.	
3	ОПИСАНИЕ кластера	Туристский кластер «Гальшанскія мясціны» включает в себя семь основных участников: 4 сельские усадьбы, Дом культуры, сельсовет, Институт непрерывного образования БГУ. Территориально кластер располагается в Гольшанах и ближайших окрестностях — хуторе Булатово (деревня Горная). Информационный центр кластера планируется разместить в еврейском доме в Гольшанах по улице Трабской, который располагается в историческом центре местечка. Этот дом дислоцируется в очень выгодном месте — напротив костела Иоанна Крестителя, который известен еще и как францисканский монастырский комплекс. Площадь, которая примыкает к костелу, является местом остановки транзитных экскурсионных автобусов. Усадьба «Гмина». Расположена в здании 1920-х гг. прошлого века, была местом собраний самоуправления до 1939 г., позже — школой. В настоящее время здание отремонтировано и введено в эксплуатацию как сельская усадьба. В усадьбе в пяти комнатах может располагаться до 20 гостей. Усадьба «Гальшанская сядзіба». Первая усадьба в Гольшанах, которая открыла свои двери посетителям в 2007 г. Усадьба находится на так называемой Татарской горе, которая доминирует над местечком. Владельцы — семейная пара. Усадьба предоставляет услуги размещения (в двух комнатах), питания и оздоровления на базе собственного банного комплекса, реализует сувенирную продукцию.	Задача 3: «Состав участников кластера» На основе Вашего региона сформируйте кластер и пропишите возможности его участников. Объясните выбор участников для организации кластера. Попытайтесь определить целевую аудиторию каждой усадьбы, предлагаемые услуги, образ, который отражает усадьба. Предложите возможный профиль всего кластера.

		Усадьба «Домик Знахаря». Находится на въезде в Гольшаны со стороны Ивья на улице Набережная. Владелец усадьбы занимается изготовлением и реализацией сувениров, принимает в своем доме транзитные экскурсии и организывает детские праздники. Усадьба пока не оказывает услуг размещения и питания. Усадьба «Хутор Булатово». Располагается в 2 км от Гольшан, в лесном массиве, к которому примыкает живописное, покрытое небольшими холмами, поле. На территории хутора до 1963 г. располагался кирпичный завод. Площадь хутора более 1 га земли. Идеально подходит для семейного отдыха и проведения летних тематических семинаров и мастер-классов. Посетители размещаются в двух гостевых домиках. Усадьба работает в тестовом режиме. В качестве некоммерческого бизнес-инкубатора выступает Институт непрерывного образования БГУ, в котором на кафедре менеджмента туризма и гостеприимства ведется разработка научно-практической темы «Создание структурно-функциональной модели кластера в сельском туризме». Кафедра консультирует владельцев усадеб и местную власть по вопросам кластерообразования и оказывает информационную и методическую поддержку.	
4	НИША и услуги	Посетив инфоцентр, туристы смогут получить информацию об истории и культуре Гольшан, познакомиться с турпродуктом, предлагаемым кластером, в который входят усадьбы «Гальшанская сядзіба», «Гмина», «Домик Знахаря», «Хутор Булатово», получить сведения о возможности размещения, питания и развлечения на усадьбах кластера. Посещение сувенирной лавки позволит приобрести оригинальную сувенирную продукцию. Ниша, которую будет занимать информационный центр, свободна, на этом поле нет его прямых конкурентов, а также нет прямых конкурентов усадьбам, объединенным в кластер. Предоставляемые информационным центром услуги смогут удовлетворить потребность посетителей Гольшан в информации о туристском потенциале, приобретении издательской и сувенирной продукции. Планируется, что предлагаемые услуги смогут оставаться конкурентоспособными на протяжении минимум трех лет, а динамика получаемой прибыли будет отличаться устойчивым ростом. В среднесрочной перспективе инфоцентр станет рекламировать не только туруслуги, но и местный бизнес.	Задача 4: «Определение ниши» Проанализируйте ситуацию на туристском рынке Вашего региона и определите нишу, в которой будет действовать Ваш информационный центр. Опишите услуги, которые будет предоставлять инфоцентр, и дайте характеристику Вашим потенциальным посетителям и клиентам.

5	МАРКЕТИНГ и сбыт турпродукта	На сегодняшний день в рассматриваемом месте нет ни одного информационного центра. Его наличие будет положительно влиять на восприятие посетителей местечка с точки зрения туристского интереса. Стратегия продвижения предусматривает проведение маркетинговых исследований, содействие в обучении представителей кластера по темам, связанным с туризмом и гостеприимством, реализацию информационных материалов, карт, путеводителей, буклетов, сувениров. В соответствии с моделью оказания услуг планируется, что центр будет осуществлять следующие функции: • Предоставлять информацию по следующим направлениям: — информация о возможностях туризма и отдыха в Гольшанах и ближайших окрестностях; — информация о местах ночлега и их резервация; — информация и практическая помощь в организации мероприятий для работы и отдыха; — консультация по вопросам туризма; — полезные советы для путешественников. • Проводить маркетинговые исследования в интересах развития кластера. • Содействовать обучению владельцев усадеб, работников Дома культуры, сотрудников сельсовета по темам, связанным с туризмом и гостеприимством. • Реализовывать информационные материалы, карты, путеводители, буклеты, сувениры. Осуществлять продажу товаров и услуг гарантируется следующими факторами: • Расположением информационного центра в непосредственной близости от места остановки транзитных автобусов с туристами, приезжающими на экскурсию. • Отсутствием конкурентного предложения по информированию, реализации полиграфической и сувенирной продукции. Концепция рекламы и PR-акций: • Посещению информационного центра будет способствовать наличие наружной вывески, которая будет заметна с любой точки центра Гольшан. • Приглашение региональных и республиканских СМИ на проводимые в Гольшанах мероприятия. • Распространению позитивной информации о Гольшанах и инфоцентре будет способствовать «сарафанный маркетинг».	Задача 5: «Направления маркетинга» Разработайте перечень направлений, по которым Ваш инфоцентр будет предоставлять информацию посетителям. Какую продукцию будет реализовывать центр? Что будет являться гарантом востребованности реализации этой продукции? Предложите тему и основные составляющие маркетингового исследования в интересах развития кластера.
---	---------------------------------	--	--

6	ОЖИДАЕМЫЕ результаты	1. Создание информационного центра кластера, выполняющего функции информирования и консолидации местного сообщества. Работа информационного центра позволит увеличить приток экскурсантов и туристов в местечко и окрестности. Предполагается довести уровень посещения Гольшан и его окрестностей до 3000 человек в год. Повысится продолжительность пребывания гостей в дестинации. Площадка инфоцентра будет служить интересам местного сообщества и представителям агротуризма, что создаст условия для устойчивого развития дестинации. Инфоцентр должен стать маркетинговым инструментом по привлечению инвестиций. 2. Открытие лавки для размещения сувенирной продукции. Реализация сувенирной продукции позволит увеличить приток средств в регион, привлечь местных ремесленников к сотрудничеству, повысить обороты местных предпринимателей, удовлетворить потребности туристов. Отчисления от реализации сувенирной продукции будут направлены на поддержание постоянной работы инфоцентра. Это снизит риски, связанные с финансированием его деятельности. 3. Обучение на семинарах и тренингах владельцев агроусадб, представителей сельсовета, Дома культуры, населения повысит их образовательный уровень, поможет приобретению и развитию профессиональных навыков в сфере туризма и гостеприимства. Обученный персонал и лояльное к туризму и туристам население станут важным дополнительным фактором в устойчивом развитии дестинации. 4. В среднесрочной перспективе предполагается рост доходов местных жителей за счет предпринимательства в турбизнесе, а сам туризм станет фактором сохранения села и снижения уровня пьянства в регионе.	Задача 6: «Ожидаемые результаты» Опишите ожидаемые результаты работы информационного центра с учетом реального положения дел в Вашем регионе. Предложите варианты ожидаемых результатов, не рассмотренных в этом пункте. Какой социальный эффект ожидается от работы инфоцентра?
7	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ план и менеджмент	Штат сотрудников инфоцентра на начальном этапе будет состоять из двух единиц – главы центра (должен совмещать в себе функции маркетолога) и его помощника. Обязанности главы центра: • общее руководство центром; • разработка и реализация стратегии развития; • подготовка информационно-аналитических и рекламных материалов, пресс-релизов, статей, текстовых материалов, презентационных изданий; • организация информационных и рекламных туров; • организация пресс-конференций, презентаций, интервью. Квалификация: высшее образование, опыт работы в рекламном бизнесе, туризме или СМИ, умение работать с информационными базами данных, знание краеведения, желателен опыт работы экскурсовода, знание одного-двух иностранных языков.	Задача 7: «Сотрудники туристского инфоцентра» Сформируйте штат Вашего информационного центра. Обоснуйте количество специалистов. Пропишите функциональные обязанности каждого сотрудника.

		Обязанности помощника: • непосредственная работа с посетителями центра; • консультирование и информирование о турпродукте Гольшан, выполнение функций секретаря; • реализация полиграфической и сувенирной продукции. Квалификация: высшее образование, опыт работы в туристской сфере, навык работы с клиентами, знание одного иностранного языка.	
8	ИНВЕСТИЦИОННЫЙ план	Источники инвестирования: собственные средства, вложенные в покупку дома, грант на оборудование офиса и лавки, подготовку полиграфической литературы, проведение обучающих семинаров для представителей кластера, отчисление от продаж сувенирной и полиграфической продукции на погашение текущих платежей. На первом этапе инфоцентр финансируется за счет собственных вложений, грантов, но в дальнейшем должен выйти на самоокупаемость и финансироваться за счет реализации полиграфической и сувенирной продукции, предоставления туристских и консультационных услуг, реализации совместных проектов по развитию туристского потенциала Гольшан. Рассматриваются варианты привлечения фондов для решения конкретных задач.	Задача 8: «Источники финансирования» Определите источники финансирования Вашего центра в пропорциях. Сделайте график поступления инвестиций и доходов на срок до трех лет. Предложите варианты мероприятий, которые может организовать центр в партнерстве с фондами, финансирующими развитие туризма в регионах.
9	ФИНАНСОВЫЙ план	Финансовый план информационного центра кластера «Гальшанскія мясціны» представлен на один год (табл.18). Он предполагает проведение мероприятий по подготовке к открытию и запуску. Может служить образцом для подготовки финансового плана кластера с учетом необходимости прописать его еще на два года вперед. Рекомендуем готовить трехлетние бизнес-планы с финансовой частью, тоже расписанной на три года. Итоговая сумма собственных затрат и привлеченных инвестиций на первый год: 24 000 \$	Задача 9: «Финансовый план» На примере годового бюджета инфоцентра кластера «Гальшанскія мясціны» разработайте трехгодовой финансовый план Вашего инфоцентра.
10	КОНЦЕПЦИЯ бренда турпродукта	Рекомендуем включить в Ваш бизнес-план пункт, посвященный разработке бренда турпродукта. Он важен с точки зрения успешного продвижения Вашей дестинации на туристском рынке. Информационный центр кластера «Гальшанскія мясціны» будет являться маркетинговым инструментом и отвечать за разработку и продвижение бренда дестинации. Разработка концепции бренда кластера необходима для формирования конкурентных преимуществ и облегчения поиска потенциальных инвесторов. Для этих целей будет применяться методика «Брендинговая матрешка», которая дала предварительные результаты на этапе создания бизнес-плана.	Задача 10: «Бренд кластера» Разработайте концепцию Вашего бренда, руководствуясь пунктами, рекомендованными в разделе.

Суть бренда «Гальшанскія мясціны»: традиционные ценности и комфорт.

Современные технологии и инновации становятся повседневностью, развивающиеся коммуникации позволяют увеличивать расстояние между людьми, постепенно вытесняя личное общение. Поэтому людям необходимо дать такое место, где они смогут обрести некоторый покой, хотя бы на небольшой промежуток времени, получить заботу и душевный комфорт для себя и своей семьи.

Идентичность бренда: отдых для всей семьи.

Индивидуальность бренда проявляется через ценности, которые он предлагает целевым потребителям, через функциональные и эмоциональные выгоды, выгоды самовыражения. Функциональные выгоды основаны на свойствах услуги, которые полезны потребителям, — удобные условия для отдыха каждого представителя семьи с учетом его возраста и интересов. Положительные эмоции от обладания брендом делают потребителя лояльным, что дает надежду на его постоянство в последующем выборе этого бренда. Выгоды самовыражения — это Ваш имидж: то, как Вы одеваетесь, на каком автомобиле ездите, как и в каком месте отдыхаете.

Атрибуты бренда. Название бренда является одним из ключевых условий успеха продвижения его на рынке. К моменту подготовки бизнес-плана название кластера уже было принято всеми участниками. Название отражает основной замысел, имеет привязку к местности, является емким и легко запоминающимся. Для визуализации бренда разработан логотип, в котором используется герб Гольшан. Цветовая гамма бренда: белый, синий, красный, черный. Слоган бренда: «Традиционные ценности и комфорт для всей семьи».

Позиционирование бренда: престижный отдых в своем кругу для ценителей размеренного уюта и тишины.

Позиционирование — важная часть нового бренда и стержень всей коммуникационной программы. Позиционирование нового бренда отражает представление о ценностях, которые он в себе несет. Позиция отражается во всех внешних проявлениях бренда. Среди всех присутствующих на рынке кластеров в сельском туризме «Гальшанскія мясціны» отличаются тем, что хозяева усадеб, работники кафе, экскурсоводы не только предоставляют услуги по размещению, питанию, информированию, но еще и являются носителями той мистической частички, которой славится история Гольшанщины. Это люди, у которых искренняя гордость за свой край сочетается с естественным гостеприимством и дружелюбием к посетителям. Гости погружаются в атмосферу положительных эмоций, домашнего уюта и приятных впечатлений.

Таблица 18

Расходы информационного центра на первый год работы

1	Создание информационного центра кластера, выполняющего функции информирования и консолидации местного сообщества: - Ремонт и подготовка к открытию офисного помещения — 2155 \$. - Оборудование офиса необходимой техникой и мебелью — 1010 \$. - Производство полиграфической продукции (буклеты, путеводители, календари, визитные карточки, канцелярские товары и пр.) — 2000 \$.
2	Открытие лавки для размещения сувенирной продукции: - Ремонт и подготовка к открытию помещения под сувенирную лавку — 1935 \$. - Оборудование лавки необходимой и мебелью и стеллажами — 1500 \$.
3	Обучение владельцев агроусадоб и представителей сельсовета, Дома культуры, местного населения: - Семинар по кластерообразованию. - Семинар по гостеприимству. - Семинар по территориальному маркетингу. - Мастер-класс по формированию актуальных компетенций коммуникации между ремесленниками, владельцами усадеб, туристами. - Подготовка трех специалистов по программе «Экскурсоведение» и двух специалистов по программе «Менеджмент предприятий в сфере гостеприимства». Общий бюджет обеспечения семинаров и мастер-классов составляет 2000 \$ + расходы по найму экспертов (в пределах 2000 \$).
4	Реклама и позиционирование: - Разработка фирменного дизайна и стиля кластера (логотип, слоган и т. д.) — 1700 \$. - Наружная вывеска — 350 \$. - Информационный стенд-гид (на улице) — 350 \$. - Отделка фасада у входа в здание инфоцентра — 1000 \$.

**Детальный расчет расходов первого года создания
туристско-информационного центра**
(табл.19–22)

Таблица 19

Оборудование офисного помещения

Оборудование спланировано исходя из того, что функциональность инфоцентра одновременно расширяется до позиции frontdesk кластера, т. е. заключение договоров и оказание мелких платных услуг на месте.

Наименование	Количество	Цена за 1 ед./1м ²	Сумма
1. Мебель			
1.1. Стол письменный	1 шт.	100 \$	100 \$
1.2. Тумба к письменному столу с выдвижными ящиками	1 шт.	50 \$	50 \$
1.3. Приставка к письменному столу	1 шт.	50 \$	50 \$

Наименование	Количество	Цена за 1 ед./1м ²	Сумма
1.4. Стол для посетителей (журнальный или простой)	1 шт.	100 \$	100 \$
1.5. Стул офисный (кресло)	1 шт.	150 \$	150 \$
1.6. Кресла (стулья) для посетителей	2 шт.	50 \$	100 \$
1.7. Вешалка для верхней одежды посетителей	1 шт.	50 \$	50 \$
1.8. Сейф	1 шт.	150 \$	150 \$
2. Оргтехника			
2.1. Компьютер (включая CD-RW и DVD-RW, звуковую карту)	1 шт.	300 \$	300 \$
2.2. Телефон стационарной сети	1 шт.	30 \$	30 \$
2.3. Кабельное подключение к Интернету	—	20 \$ + 10 \$ ежемесячно	20 \$ + 10 \$ ежемесячно
2.4. Многофункциональное устройство (принтер – сканер – копир)	1 шт.	200 \$	200 \$
2.5. Факс (или факс-модем в компьютере)	1 шт.	80 \$	80 \$
2.6. ЖК-панель или дополнительный демонстрационный монитор (от 25 дюймов)	1 шт.	300 \$	300 \$
2.7. Акустическая система (колонки)	1 шт.	50 \$	50 \$
2.8. Кассовый аппарат	1 шт.	150 \$	150 \$
3. Предметы обихода			
3.1. Жалюзи	6 м ²	10 \$	60 \$
3.2. Часы настенные	1 шт.	20 \$	20 \$
3.3. Корзина для бумаг	1 шт.	5 \$	5 \$
3.4. Урна	1 шт.	30 \$	30 \$
3.5. Вывеска с названием и временем работы	1 шт.	50 \$	50 \$
4. Безопасность			
4.1. Пожарная сигнализация	1 шт.	100 \$	100 \$
Итого:	2155 \$		

Таблица 20

Оборудование сувенирной лавки

Наименование	Количество	Цена
Стеллаж для готовой продукции	3 шт.	700 \$
Стол фигурный	1 шт.	250 \$
Кассовый аппарат	1 шт.	150 \$
Информационный стенд	1 шт.	400 \$
Итого:	1500 \$	

Таблица 21

Ремонтные работы (офисное помещение)

Наименование	Количество ед./ м ²	Цена за ед./м ² в бел. руб.	Сумма в бел. руб.	Сумма в долларах США
Доска половая 35x100 мм	26 м ²	100 000	2 600 000	280 \$
Краска половая	4 шт.	80 000	320 000	35 \$
Штукатурка цементная	10 шт.	60 000	600 000	65 \$
Шпатлевка «Родбанд»	5 шт.	100 000	500 000	54 \$
Шпатлевка финишная	5 шт.	75 000	375 000	41 \$
Грунтовка	1 ед.	300 000	300 000	33 \$
Краска акриловая	1 ед.	480 000	480 000	52 \$
Окна	2 шт.	1 395 000	2 790 000	300 \$
Дверь	1 шт.	1 395 000	1 395 000	150 \$
Итого:	1010 \$			

Таблица 22

Ремонтные работы (сувенирная лавка)

Наименование	Количество ед./ м ² /м ³	Цена за ед./м ² в бел. руб.	Сумма в бел. руб.	Сумма в долларах США
Брус 150х150	1 м ²	1 600 000	1 600 000	172 \$
Брус потолочный 150х150	0,6 м ²	1 600 000	960 000	103 \$
Брус потолочный 100х100	0,4 м ²	1 600 000	640 000	69 \$
Анкер	70 шт.	10 000	700 000	75 \$
Доска половая 35х100 мм	26 м ²	100 000	2 600 000	280 \$
Доска обрезная 25 мм	1 м ³	1 300 000	1 300 000	140 \$
Лак по дереву	1 ед.	1 500 000	1 500 000	162 \$
Пропитка огнебиозащитная	1 ед.	500 000	500 000	54 \$
Краска половая	4 шт.	80 000	320 000	35 \$
Штукатурка цементная	10 шт.	60 000	600 000	65 \$
Шпатлевка «Родбанд»	5 шт.	100 000	500 000	54 \$
Шпатлевка финишная	5 шт.	75 000	375 000	41 \$
Грунтовка	1 ед.	300 000	300 000	33 \$
Краска акриловая	1 ед.	480 000	480 000	52 \$
Окна	3 шт.	1 395 000	4 185 000	450 \$
Дверь	1 шт.	1 395 000	1 395 000	150 \$
Итого:	1935 \$			

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

5. ЭКОНОМИКА В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА (МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС)

5.1. Субъекты малого и среднего бизнеса

Понятие «индустрия гостеприимства» столько же многогранно и, соответственно, сложно для определения, как и понятие «гостеприимство». Вместе с тем главной составляющей индустрии гостеприимства является не перечень видов деятельности, а основной принцип гостеприимства: «Потребитель всегда прав!», который является основным критерием эффективной деятельности в индустрии гостеприимства.

Беларусь в последнее время значительно продвинулась на пути создания условий для гостеприимства. Отмечается значительный рост количества средств размещения, особенно отелей, объектов торговли и питания, придорожного сервиса, субъектов агроэкотуризма. Значительная часть объектов индустрии гостеприимства приходится на частную форму собственности (в 2012 г. 81,7 % — на организации, осуществляющие туристскую деятельность, 49,7 % — гостиницы и иные аналогичные средства размещения, 63,6 % — объекты питания), которая в значительной степени представлена субъектами малого и среднего бизнеса.

Индустрия гостеприимства – межотраслевая многофункциональная составляющая национальной экономики, которая производит разнообразные услуги и охватывает разные группы субъектов хозяйствования, включая гостиницы, прочие средства размещения, рестораны, кафе, магазины туристских товаров, парки отдыха, клубы, другие сферы, связанные с туризмом и отдыхом.



Согласно Закону Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства» к **субъектам малого предпринимательства** относятся: **индивидуальные предприниматели**, зарегистрированные в Республике Беларусь; **микроорганизации**, зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; **малые организации**, зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно. К **субъектам среднего предпринимательства** относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно. Средняя численность работников юридических лиц малого и среднего предпринимательства за календарный год определяется в установленном порядке как списочная численность работников в среднем за год (за исключением работников, находящихся в отпусках по беременности и родам, в связи с усыновлением (удочерением) ребенка в возрасте до трех месяцев, по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет); средняя численность работающих по совместительству с местом основной работы у других нанимателей; средняя численность лиц, выполнявших работы по гражданско-правовым договорам (в том числе заключенным с юридическими лицами, если предметом договора является оказание услуги по предоставлению, найму работников). Данная численность работников определяется в целом по юридическому лицу, включая филиалы, представительства и иные его обособленные подразделения.

5.2. Регистрация бизнеса

Специальной регистрации индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в качестве субъектов малого и среднего предпринимательства или иного подтверждения указанного статуса со стороны государственных органов не требуется. Открытие и регистрация такого субъекта хозяйствования осуществляется в последовательности и по нормам, аналогичным для прочих субъектов хозяйствования.

Процедуры регистрации, реорганизации и ликвидации организации не очень подробно урегулированы законодательством. В зависимости от **организационно-правовой формы юридического лица** регистрация бизнеса в Республике Беларусь осуществляется в несколько этапов:

- принимается решение о создании субъекта хозяйствования и определяется его организационно-правовая форма деятельности (частное унитарное предприятие, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, закрытое или открытое акционерное общество, иностранное или совместное предприятие);
- в регистрирующем органе согласуется наименование субъекта хозяйствования;
- определяется предполагаемое местонахождение организации;
- получается гарантийное письмо или заключается договор аренды для юридического адреса компании;

- формируется уставный фонд и открывается временный счет в банке одновременно с внесением в уставный фонд денежных средств;
- проводится оценка стоимости неденежного вклада при внесении последнего;
- подготавливается устав, а при необходимости и учредительный договор;
- осуществляется выпуск и регистрация акций для акционерных обществ;
- в регистрирующий орган предоставляется пакет документов;
- получают документы о госрегистрации;
- оформляются документы о приеме на работу директора и главного бухгалтера (или о ведении учета на условиях аутсорсинга);
- готовятся документы, необходимые для открытия расчетного счета в банковском учреждении;
- готовится и получается печать организации; готовятся документы для передачи в налоговую инспекцию, Белгосстрах и Фонд социальной защиты населения (далее — ФСЗН).

В зависимости от конкретного случая процедура может включать в себя все или некоторые из названных этапов, а также иметь собственную специфику.

Для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя следует обратиться в исполком по месту жительства для личной подачи заявления и иных документов. Сотрудник исполкома в этот же день рассматривает документы гражданина и вносит запись в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей о регистрации ИП. В течение 5 рабочих дней с момента государственной регистрации происходит регистрация ИП в налоговой инспекции и ФСЗН. Документы о постановке на учет в налоговой инспекции нужно получить через 5 рабочих дней в том же исполкоме. На следующий день после подачи документов гражданин забирает в исполкоме Свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя. Когда свидетельство получено, можно изготовить печать (если принято решение работать с печатью). После этого ИП следует открыть расчетный счет в избранном им банке. Как правило, извещение в налоговую инспекцию об открытии расчетного счета банк предоставляет самостоятельно. Одновременно в налоговой инспекции следует заполнить заявление о выбранной системе налогообложения и стать на учет в инспекции ФСЗН в качестве плательщика или написать заявление об освобождении в связи с уплатой взносов по основному месту работы (если имеется таковое). В случае принятия решения о найме работников (не более трех из числа близких родственников) следует обязательно зарегистрироваться в качестве плательщика отчислений в ФСЗН и Белгосстрах.

Регистрация предприятий проводится на основании рекомендаций и требований, установленных Декретом Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 № 1 «О государственной регистрации и ликвидации субъектов хозяйствования». Этот правовой акт определяет перечень документов, которые нужно передать в регистрирующий орган.

5.3. Обязательные действия и документальное сопровождение бизнеса

Ряд обязательных действий следует выполнить в ходе осуществления деятельности, причем часть из них на первых этапах, часть — с установленной периодичностью. Так, любой субъект хозяйствования независимо от сферы и вида деятельности обязан разработать и утвердить в установленном порядке Инструкцию по обращению с отходами производства (Закон Республики Беларусь от 20.07.2007 № 271-З «Об обращении с отходами» и Инструкция о порядке разработки и утверждения Инструкции по обращению с отходами производства, утвержденная Постановлением Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь от 22.10.2010 № 45).

В ходе деятельности каждый субъект хозяйствования должен не только предоставлять налоговые декларации и уплачивать налоги, но и предоставлять установленные для него формы статистической отчетности. В частности, в 2013 г. в качестве обязательных форм для малых и средних предприятий предусмотрены следующие формы: 1-мп годовая «Отчет о финансово-хозяйственной деятельности малой организации» и 1-мп (микро) годовая «Отчет о финансово-хозяйственной деятельности микроорганизации».

Кроме того, субъект хозяйствования должен предоставлять статистические отчеты, характеризующие его вид деятельности. Определение вида деятельности осуществляется в соответствии с Общегосударственным классификатором ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности» (ОКЭД). Например, группы 55 — «Услуги по временному проживанию», 56 — «Услуги по общественному питанию», 79 — «Туристская деятельность»; услуги по бронированию и сопутствующая деятельность с подгруппами. Полный перечень форм статистической отчетности с указаниями по их заполнению можно получить в соответствующем территориальном органе статистики или на сайте Национального статистического комитета Республики Беларусь по адресу <http://www.belstat.gov.by>.

5.4. Экономическая среда малого и среднего бизнеса

На деятельность субъектов индустрии гостеприимства, повышение их эффективности влияет множество факторов и условий, которые можно сгруппировать по различным признакам.

Факторы внешней среды являются объективными (не зависящими от деятельности субъекта хозяйствования). С этой точки зрения они весьма важны для изучения, т. к. неучет какого-либо внешнего фактора может свести к нулю все возможности организации. Внешние факторы подразделяют на прямые и косвенные. Прямые оказывают непосредственное воздействие на организацию. К ним относят в первую очередь потребителей, поставщиков и конкурентов. К косвенным внешним факторам относят: политические, экономические, организационно-правовые, социально-демографические, экологические условия.

Внешняя среда – это совокупность органов управления, субъектов хозяйствования, их взаимосвязей, структурных звеньев и условий их деятельности.

Внутренняя среда – это совокупность условий и системы взаимосвязи подразделений субъекта хозяйствования.



Под воздействием внешней среды формируется внутренняя среда организации. Основными элементами внутренней среды являются: материальные ресурсы, персонал, финансы, маркетинг, оргструктура, межличностные отношения. Каждый из элементов внутренней среды формирует *внутренние факторы*, влияющие на организацию (табл. 23). Они характеризуют различные стороны деятельности и определяют ее преимущества и недостатки. Поэтому их следует постоянно изучать и отслеживать в процессе своей хозяйственной деятельности, особенно учитывая, что в условиях высокой степени государственного регулирования экономики возможности воздействия на внутренние факторы весьма ограничены.

Таблица 23

Факторы внутренней среды предприятия

1	ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	Объем выручки и товарооборота; наличие площадей, мест, номеров; общие ресурсы и затраты; степень обеспеченности отдельными ресурсами; существующий метод, способ обслуживания; техническое обеспечение и т. д.
2	ФИНАНСОВЫЕ	Объем и структура основного и оборотного капитала; финансовая устойчивость и платежеспособность; достаточность собственных оборотных средств; прибыльность и существующая система распределения прибыли; оборачиваемость и обновляемость капитала и т. д.
3	ТРУДОВЫЕ	Общая численность работников и их состав; форма и система оплаты труда; совершенство системы материального и морального стимулирования труда; закрепляемость и текучесть кадров и т. д.
4	МАРКЕТИНГОВЫЕ	Ассортиментная политика; качество услуг и продукции; ценовая политика; рекламная деятельность и т. д.
5	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ	Оперативность управления; возможность обмена информацией; оргструктура и ее рациональность и т. д.

Важнейшим элементом внутренней среды являются ресурсы, которые поступают из внешней среды для последующего преобразования в товары и услуги. Каждая

организация самостоятельно определяет потребность в каждом виде и источнике ресурса. Ресурсы в совокупности под воздействием различных факторов формируют экономический потенциал организации. Термин «потенциал» применительно к экономике означает источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для достижения целей социально-экономического развития.

Экономический потенциал организации — совокупность ресурсов и способность полноценно удовлетворять спрос при высоком качестве обслуживания и эффективном использовании ресурсов в целях получения прибыли, достаточной для нормального развития организации в условиях рынка.



С одной стороны, экономический потенциал организации определяется ее реальными возможностями (не только реализованными, но и нереализованными по какой-либо причине), с другой — способностью руководителей и специалистов использовать возможности и ресурсы. В наиболее общем виде модель экономического потенциала организации выглядит следующим образом:



Человеческий капитал + основной капитал + оборотный капитал

При этом экономический потенциал выступает в двух формах:

- **натурально-вещественной** (основные фонды и материально-техническая база, оборотные фонды, фонды обращения и трудовые ресурсы);
- **стоимостной** — стоимостная оценка производственных ресурсов (основные средства, оборотные средства, фонд заработной платы).

5.5. Основные фонды организации

Составной частью экономического потенциала и активов организаций индустрии гостеприимства являются основные фонды. Они обеспечивают субъектам хозяйствования оперативно-хозяйственную и имущественную самостоятельность. Основные фонды в денежном выражении называются основными средствами.

Для целей бухгалтерского учета понятие «основные средства» раскрывается через конкретный перечень одновременно выполняемых условий, установленных

Основные фонды – это совокупность материально-вещественных ценностей в виде средств труда, используемых в течение длительного (более 12 месяцев) периода, переносящих свою стоимость постепенно, по частям, в стоимость производимой и реализуемой продукции, товара, выполняемых работ и услуг.



Инструкцией по бухгалтерскому учету основных средств, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.04.2012 № 26:

- предназначенные для использования во всех видах деятельности организации, за исключением случаев, установленных законодательством;
- организацией предполагается получение экономических выгод от использования активов;
- активы предназначены для использования в течение периода продолжительностью более 12 месяцев;
- организацией не предполагается отчуждение активов в течение 12 месяцев с даты приобретения;
- первоначальная стоимость активов может быть достоверно определена.

Земельные участки, вложения в них, в объекты природопользования также являются основными средствами. Следует отметить, что многолетние дикорастущие объекты растительного мира, произрастающие в естественных условиях на территории организации (а это часто встречается на территории загородных средств размещения), не принимаются к учету в качестве основных средств, а специально посаженные — принимаются. Стоимостной критерий отнесения к основным средствам законодательно не установлен, но организация имеет право установить его самостоятельно, закрепив в учетной политике.

Состав и группировка основных средств и нормативные сроки службы приведены в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Основные средства и нематериальные активы», утвержденном постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь от 27.09.2002 № 48, и Постановлении Министерства экономики Республики Беларусь от 30.09.2011 № 161 «Об установлении нормативных сроков службы основных средств и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства экономики Республики Беларусь».

Основные фонды (табл. 24) переносят свою стоимость на продукцию по частям в виде амортизационных отчислений, включаемых в текущие расходы и являющихся элементом цены. Этот процесс называется амортизацией.

Таблица 24

Классификация основных фондов

1	ПО ПРАВУ ВЛАДЕНИЯ и использования	Собственные; привлеченные (в лизинге, в безвозмездном пользовании, в аренде, в доверительном управлении, в оперативном управлении или хозяйственном ведении).
2	ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ назначению	Используемые в предпринимательской деятельности; не используемые в предпринимательской деятельности.
3	ПО МЕСТОНАХОЖДЕНИЮ	На территории Республики Беларусь; на территории иного государства.
4	ПО СТЕПЕНИ использования	В эксплуатации; на консервации; на капитальном ремонте, реконструкции, модернизации на срок выполнения этих работ более трех месяцев.
5	ПО ИНТЕНСИВНОСТИ и роли использования	Активные; пассивные.
6	ПО ГРУППАМ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ (в соответствии с классификатором)	Здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструмент, инвентарь и принадлежности, прочие основные средства, используемые в лесном и сельском хозяйстве.
7	ПО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ объекта к недвижимости	Движимые; недвижимые.

Отнесение объекта к конкретной классификационной группе или подгруппе влечет за собой изменения в режиме использования, начисления амортизации и финансовых результатов организации. На объем и структуру основных фондов влияют такие факторы, как ассортимент услуг, тип, специализация и производственная мощность объекта, уровень механизации и организация отдельных этапов технологических процессов, методы обслуживания, обеспеченность собственными помещениями и др.

Основные фонды учитываются и планируются в натуральных и стоимостных показателях. Натуральные показатели (число объектов питания и размещения, их производственная мощность, площадь, число мест, производительность оборудования, машин и др.) необходимы для оценки состояния и динамики отдельных видов основных средств, анализа обеспеченности ими и планирования потребности в них. На основе стоимостных показателей начисляется амортизация, определяется потребность в инвестициях на воспроизводство основных средств, производится анализ эффективности их использования. Основные средства оцениваются по первоначальной, восстановительной и остаточной стоимости, также применяется понятие «амортизируемая стоимость».

По каждому объекту основных средств устанавливается нормативный срок службы или срок полезного использования. Нормативный срок службы установлен по объектам основных средств на основании Постановления Министерства экономики Республики Беларусь от 30.09.2011 № 161. Нормативный срок службы по объектам, не включенным в классификацию, устанавливается решением комиссии организации на основании технической документации изготовителей. Срок полезного использования объекта основных средств определяется с учетом ожидаемого физического и морального износа, режима эксплуатации, условий хранения и ремонта.

Амортизационные отчисления – это денежное выражение стоимости износа основных фондов. Они начисляются ежемесячно, начиная с месяца, следующего за вводом в эксплуатацию, в размере $1/12$ годовой нормы, исходя из амортизируемой стоимости и годовых норм амортизационных отчислений.



Сумма износа по полностью амортизированным основным фондам не начисляется. По объектам, используемым в предпринимательской деятельности, начисление амортизации производится линейным (равномерно), нелинейным (неравномерно) и производительным (пропорционально фактическому времени работы) способами, в т. ч. нелинейный включает методы суммы числа лет (прямой и обратный), уменьшаемого остатка. Выбор способа, метода начисления амортизации производится самостоятельно организацией с учетом норм законодательства (Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов, утвержденная Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 27.02.2009 № 37/18/6) и закрепляется учетной политикой. По объектам основных средств, не используемых в предпринимательской деятельности, начисление амортизации производится линейным способом исходя из нормативных сроков службы.

Эффективность использования основных фондов характеризуется двумя группами показателей. Первая группа позволяет установить техническое состояние основных фондов. Это показатели движения основных фондов: коэффициенты обновления, выбытия, расширенного воспроизводства, износа и годности. Вторая группа показателей характеризует результативность использования основных фондов, их участие в процессе хозяйственной деятельности: коэффициенты фондоотдачи, фондоемкости, фондооснащенности и фондовооруженности труда, фондорентабельности и т. д.

Развитие деятельности и повышение качества услуг требуют постоянного обновления и совершенствования основных фондов. Воспроизводство основных фондов

представляет собой непрерывный процесс их обновления путем нового строительства, реконструкции и технического перевооружения действующих предприятий, приобретения нового и модернизации действующего оборудования и техники. Воспроизводство основных фондов может быть простое и расширенное. Формы простого воспроизводства — текущий и капитальный ремонт. Формы расширенного воспроизводства — новое строительство и расширение действующих предприятий (экстенсивные формы), реконструкция, техническое перевооружение, модернизация (интенсивные формы). Расширенное воспроизводство основных фондов осуществляется с помощью инвестиций.



Источники финансирования инвестиций в воспроизводство основных фондов:

- нераспределенная прибыль прошлых лет;
- чистая прибыль отчетного года;
- долгосрочные кредиты и займы;
- средства инновационного фонда (если субъект имеет право на их получение);
- бюджетное финансирование на строительство объектов, имеющих региональное или межотраслевое значение;
- экономия от снижения стоимости строительных работ, осуществляемых хозяйственным способом.

Планирование инвестиций и оценка их эффективности осуществляются организацией самостоятельно отдельно по каждому виду с учетом имеющихся или возможных источников финансирования. Экономическая эффективность инвестиций определяется путем соизмерения эффекта, полученного за счет инвестиций, с суммой затраченных инвестиционных расходов.

5.6. Оборотные средства организации

Следующим элементом экономического потенциала и активов организации являются оборотные средства (в зарубежной практике — *оборотный капитал*). Объем и структура оборотного капитала зависят от типа и специализации организации, от видов деятельности и услуг, степени насыщенности рынка и т. д. Подавляющий удельный вес в составе оборотных средств занимают запасы сырья и товаров (до 90 %), 2-е место — средства в расчетах и денежные средства. Также на структуру оборотных средств значительное влияние оказывает финансовое положение организации, существующая система расчетов и соблюдение финансово-расчетной дисциплины. Включение стоимости запасов сырья и материалов в текущие расходы осуществляется в соответствии с требованиями нормативных документов: по спецодежде и специнвентарю в соответствии с нормами и сроками эксплуатации, по прочим — в соответствии с вариантом, избранным организацией и закрепленным в учетной политике. При этом следует руководствоваться Инструкцией по бухгалтерскому учету запасов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 12.11.2010 № 133.

Под оборотным капиталом следует понимать ресурсы организации, которые могут быть обращены в денежные средства в течение одного года или одного производственного цикла.



Для оборотного капитала организации характерны следующие особенности: он должен быть авансирован в товарно-материальные ценности; в качестве ресурсов не расходуется, а постоянно возобновляется в хозяйственном обороте; потребность в оборотном капитале зависит от объема хозяйственной деятельности и должна соответственно регулироваться.

К положительным особенностям оборотных средств относятся: высокая ликвидность (часть их находится в виде готовых средств платежа); высокая степень структурной трансформации (они легко могут быть преобразованы из одного вида в другой при регулировании товарного и денежного потоков); легкость управления (при эффективном менеджменте скорость их оборота может быть повышена); большая приспособляемость к изменениям конъюнктуры рынка (они легче поддаются изменениям в процессе диверсификации деятельности). К отрицательным относятся: часть оборотных средств, находящаяся в денежной форме, в значительной мере подвержена инфляции; временно свободные денежные активы генерируют меньшую прибыль, а излишние запасы сырья и материалов вызывают дополнительные расходы по их хранению; запасы в процессе их нахождения на складах подвержены постоянным потерям в связи с естественной убылью и недобросовестностью партнеров, покупателей и персонала.

Для управления оборотными средствами важно знать их основные положительные и отрицательные особенности.

Высокая приспособляемость и возможность воздействия на оборотные средства заставляют уделять значительное внимание управлению ими. Процесс управления оборотными средствами является одной из составных частей **финансового менеджмента**.

Одним из определяющих показателей деятельности любого субъекта хозяйствования является достаточность собственных оборотных средств. Данный показатель входит в состав критериев платежеспособности, отнесения организаций к банкротам и нормируется для разных видов деятельности (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.12.2011 № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования»). Для гостиниц и ресторанов его минимальное значение 0,1 характеризует долю собственных оборотных средств во всем

оборотном капитале. При этом размер собственных оборотных средств рассчитывают как разницу между суммой собственного и долгосрочного заемного капитала и внеоборотными активами.

Под **эффективным использованием оборотных средств** понимается ускорение их оборачиваемости, повышение рентабельности, уровня обеспеченности собственными оборотными средствами.

Основные показатели эффективности использования оборотных средств: оборачиваемость оборотных средств (продолжительность одного оборота); коэффициент оборачиваемости; коэффициент эффективности использования (рентабельность); фондоотдача по оборотным средствам; фондоемкость оборотных средств (коэффициент загрузки средств в обороте).

5.7. Финансовые ресурсы

На этапе создания организации финансовые ресурсы образуются путем первоначального инвестирования. При этом создается уставный фонд и накапливаются средства, необходимые для функционирования. Источники формирования уставного капитала различаются в зависимости от организационно-правовой формы деятельности (в унитарных предприятиях — средства, выделяемые собственником, в акционерных обществах — выпуск и реализация акций, а в иных обществах и товариществах — сумма долей учредителей), а размеры в настоящее время регулируются законодательством только для акционерных обществ. Однако в процессе развития возникает потребность в приросте используемого капитала за счет различных источников.

С учетом структуры капитала источники финансовых ресурсов можно разделить на три группы: собственные, заемные и привлеченные (рис. 10). Их основное отличие состоит в условиях привлечения средств и режиме использования.

Финансовые ресурсы — это денежные средства, находящиеся в распоряжении организации, а также имеющиеся у нее резервы. Учитывая, что потребность в финансовых ресурсах возникает как в процессе создания, так и в процессе функционирования организации, источники их формирования следует рассматривать на этих двух этапах.



Классификация источников формирования финансовых ресурсов



Собственные средства могут привлекаться как из внешних, так и внутренних источников, они полностью принадлежат организации. Среди внешних источников формирования собственного капитала основное место занимает привлечение дополнительного паевого или акционерного капитала. Гораздо чаще используются внутренние источники формирования собственных финансовых ресурсов. По степени важности основное место среди них занимает прибыль, остающаяся в распоряжении организации, которая является источником отчисления средств на развитие.

Однако на практике в связи с низкой прибыльностью многих организаций размер этого источника невелик. Большее значение в настоящее время имеют для организаций суммы дооценки основных средств, нематериальных активов, запасов товаров и других материальных ценностей, особенно в случае наличия у организации дорогостоящих основных средств и нематериальных активов. Размер этих сумм в значительной степени зависит от избранной организацией амортизационной политики.

Заемные средства привлекаются только из внешних источников на определенный период на условиях срочности, платности и возвратности. Основная роль среди них принадлежит финансовому кредиту (банковскому, налоговому кредиту, денежному

кредиту других субъектов предпринимательской деятельности). Могут иметь место также прочие источники (выпуск облигаций, предоставление на беспроцентной основе средств государственных и негосударственных программ и фондов и др.).

Привлеченные средства не принадлежат организации, однако используются ею в финансово-хозяйственном обороте длительное время, в связи с чем получили название устойчивых пассивов. Как правило, их использование осуществляется на безвозмездной основе, хотя иногда плата является скрытой (например, увеличение стоимости приобретения при отсрочке платежа). Большую часть привлеченных средств занимают внешние источники, представляющие собой средства поставщиков ресурсов, закупленных на условиях отсрочки платежа. В составе внутренних источников основное место занимает прирост устойчивых пассивов. Механизм их образования состоит в том, что даты начисления и выплат не совпадают (например, заработную плату начисляют в конце месяца, а выплачивают 15 числа следующего месяца).

Классификация источников финансовых ресурсов отражается в *пассивах бухгалтерского баланса*. В подавляющем большинстве организаций индустрии гостеприимства размер заемных и привлеченных финансовых ресурсов превосходит собственные. Объективной причиной этого является сам характер их деятельности, заключающийся в быстром обороте средств, вложенных главным образом в запасы сырья и товаров. Субъективной причиной является неудовлетворительное финансовое положение организаций, связанное с низкой рентабельностью и недостаточным уровнем развития материально-технической базы. Недостаток собственных ресурсов вынуждает организации использовать заемные и привлеченные средства, что порой даже выгодно. В связи с этим управление привлечением средств из внешних источников является одной из важнейших функций финансового менеджмента.

5.8. Трудовые ресурсы

Важнейшей производительной силой и составной частью экономического потенциала являются трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы — это главный ресурс организации, от эффективности использования которого зависят конечные результаты работы и конкурентоспособность на рынке. Структуру трудовых ресурсов характеризует удельный вес отдельных категорий и групп работников в общей их численности.

Трудовые ресурсы или кадры организации индустрии гостеприимства — это численность работников различных профессионально-квалификационных групп, состоящих в списочном составе и обладающих физическими и духовными способностями, профессиональными знаниями и навыками для работы в данной сфере.



Как известно, в Республике Беларусь действуют Единая тарифная сетка (далее — ЕТС), предусматривающая тарификацию работников по 27 тарифным разрядам, Рекомендации по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения, утвержденные Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 11.07.2011 № 67. В них все работники подразделяются на 6 категорий: рабочие, другие служащие, руководители подразделений административно-хозяйственного обслуживания, специалисты среднего уровня квалификации, специалисты высшего уровня квалификации, руководители. Для каждой категории и должности установлен соответствующий тарифный разряд и тарифный коэффициент. Отнесение работников организаций в сфере гостеприимства к конкретным группам и категориям производится на основе справочников, содержащих квалификационные характеристики профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих. Например, большинство *должностей служащих гостиницы* закреплены в 23-м выпуске «Должности служащих, занятых в жилищно-коммунальном хозяйстве», утвержденном постановлением Минтруда от 26.05.2000 № 84, а *ресторанного бизнеса* — в 19-м выпуске «Должности служащих, занятых в торговле и общественном питании», утвержденном постановлением Минтруда от 30.07.1999 № 97. В квалификационных характеристиках содержится характеристика работ, объем требований к уровню теоретических и практических знаний, а также требования к стажу работы, образованию.

Состав, структура, движение трудовых ресурсов характеризуются системой количественных и качественных показателей. Количественными показателями, характеризующими численность трудовых ресурсов или кадров организации, являются списочный состав, явочная и среднесписочная численность работников. Порядок их расчета установлен Указаниями по заполнению в формах государственных статистических наблюдений статистических показателей по труду, утвержденными Постановлением Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 29.07.2008 № 92.

Движение трудовых ресурсов характеризуется коэффициентами приема и увольнения работников, общего оборота рабочей силы, постоянства работников, текучести кадров.

Важнейшим показателем эффективного использования трудовых ресурсов является производительность труда. **Производительность труда** как экономическая категория характеризует плодотворность, результативность труда в процессе целесообразной деятельности и предполагает соизмерение результатов труда с произведенными затратами труда.

В различных отраслях экономики с учетом их специфики используются разные показатели и методы измерения производительности труда. Показателем производительности труда в индустрии гостеприимства является сумма выручки (или товарооборота для ресторанного бизнеса), приходящаяся на одного работника в единицу времени (день, месяц, квартал, год). Этот показатель обычно называют выработкой на одного работника. Наряду с показателем выработки производительность труда может быть охарактеризована показателем трудоемкости (обратный показатель).



Важнейшей функцией управления производительностью труда является выявление возможных резервов роста и разработка комплекса мероприятий, обеспечивающих их реализацию:

- **Организационные** — совершенствование оргструктуры управления, режима работы, внедрение прогрессивных форм организации труда.
- **Экономические** — внедрение эффективных форм материального стимулирования труда, увеличение адресных поощрительных выплат.
- **Технические** — повышение уровня механизации труда, внедрение новой техники, повышение коэффициента использования машин и оборудования.
- **Технологические** — внедрение или расширение процесса обслуживания прогрессивными методами, совершенствование технологий.
- **Социальные** — создание благоприятного психологического климата, улучшение условий труда и отдыха, сокращение текучести кадров.

Разработка плановых (прогнозных) расчетов по труду включает определение среднесписочной численности работников и составление штатного расписания, расчеты фонда заработной платы и производительности труда. Соотношения фактических и базисных показателей по труду считаются обоснованными, когда:

$$I_{пт} > I_{зс} > I_{в} > I_{фзп} > I_{счп},$$

где

I — индекс соотношения фактических и базисных показателей производительности труда, средней заработной платы, выручки, фонда заработной платы, среднесписочной численности работников.

Субъекты хозяйствования самостоятельно определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, плановую (расчетную) сумму фонда заработной платы. Разработка плана (прогноза) по труду начинается с определения численности работников и составления штатного расписания. Штатное расписание предусматривает перечень должностей, количество работников по каждой должности, должностной оклад (тарифную ставку), месячный фонд заработной платы по окладам и тарифным ставкам. В штатном расписании предусматривается вся списочная численность работников с разграничением по функциональному составу или по подразделениям.

При определении численности работников каждой профессии, категории и составлении штатного расписания исходят из сложившихся в отчетном году численности и структуры штатов, учитывают прогнозируемые объемы и виды деятельности, изменения в материально-технической базе, режиме работы, другие факторы и соответственно корректируют сложившуюся численность и структуру штатов. Предприятие может ввести в штатное расписание любую новую должность (с учетом перечня наименований должностей, установленных классификаторами), если это диктуется хозяйственной целесообразностью или изменившимися условиями работы.

5.9. Заработная плата

Развитие рыночных отношений требуют использования механизмов стимулирования труда и установления величины заработной платы.

Заработная плата представляет собой совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, получаемых работником за фактически выполненную работу, а также за период, включаемый в рабочее время (ст. 77 ТК РФ).

Тарифная система – совокупность нормативных материалов, на основе которых обеспечивается дифференциация и регулирование заработной платы рабочих и служащих различных категорий работников в зависимости от сложности, характера, тяжести, условий труда и ответственности за выполнение работ.



Различают *номинальную* и *реальную* заработную плату. Заработок работника, как правило, складывается из основной заработной платы и дополнительной, так называемой надтарифной части. Основная заработная плата регулируется тарифной системой и представлена должностными окладами (тарифными ставками), доплатами компенсирующего характера за условия труда. Она является в основном постоянной и учитывает затраты труда в пределах норм, заданий, а также условия труда. Дополнительная часть заработка зависит от конкретного трудового вклада работника в конечные результаты работы коллектива. К ней относятся премии за основные результаты хозяйственной деятельности, единовременные вознаграждения по итогам работы за год, надбавки и доплаты стимулирующего характера за высокое профессиональное мастерство, за выполнение особо важных заданий и др.

В организациях индустрии гостеприимства могут применяться две формы заработной платы: сдельная и повременная. **Повременная** форма заработной платы предусматривает оплату труда исходя из установленных должностных окладов или тарифных ставок с учетом фактически отработанного времени. При этой форме затраты рабочего времени выступают как затраты труда. Она включает простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты труда. **Сдельная** заработная плата предусматривает оплату труда за выполнение определенного объема работы, например, за фактический объем реализованных услуг, товаров или выпущенной продукции на предприятиях питания по установленным сдельным расценкам. Она выступает как индивидуальная сдельная, коллективная сдельная, прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная и аккордная системы.

Основу организации заработной платы составляет **тарифная система**.



Элементами тарифной системы являются:

- тарифно-квалификационные справочники, на основе которых производится тарификация работ и присвоение разрядов работникам;
- тарифная сетка, на основе которой определяются размеры должностных окладов и тарифных ставок исходя из присвоенного работнику тарифного разряда и соответствующего этому разряду тарифного коэффициента;
- тарифная ставка первого разряда.

Размер тарифной ставки первого разряда коммерческие организации определяют самостоятельно с учетом рентабельности хозяйственной деятельности и финансового состояния в пределах средств на оплату труда.

Действующая ЕТС работников Республики Беларусь представляет собой систему тарифных разрядов и соответствующих каждому разряду тарифных коэффициентов. В сетке 27 разрядов, в том числе 23 — для производственных отраслей. **Тарифный разряд** характеризует уровень квалификации работника и зависит от сложности выполняемых работ, ответственности и устанавливается на основе требований, предусмотренных в соответствующих тарифно-квалификационных справочниках работ. **Тарифные коэффициенты** показывают, во сколько раз тарифная ставка второго и последующих разрядов выше ставки первого разряда. **Тарифные оклады (тарифные ставки)** работников определяются путем умножения тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду. Наниматель с учетом финансового состояния организации может устанавливать работникам повышение их тарифных ставок (окладов), а также сдельных расценок.

С учетом изменений законодательства (Постановление Минтруда и социальной защиты Республики Беларусь от 11.07.2011 № 67 «Об утверждении Рекомендаций по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения») в коммерческих организациях оплата труда работников с 1 июня 2011 г. осуществляется на основе принятых ими локальных нормативных правовых актов (коллективных договоров, положений, иных локальных нормативных правовых актов, трудовых договоров или контрактов). При этом в них максимально должны учитываться результативность вклада каждого работника в результаты труда и финансовые возможности коммерческих организаций. Таким образом, в настоящее время **законодательством для субъектов предпринимательской деятельности в области оплаты труда сняты практически все ограничения**, предоставлены широкие возможности в применении различных систем оплаты труда, в том числе и с использованием зарубежного опыта.

С этой целью разработаны Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях, утвержденные Постановлением Министерства

труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.10.2011 № 104, и Рекомендации по применению коллективных систем оплаты труда работников коммерческих организаций, утвержденные Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 02.05.2012 № 56.

Организация оплаты труда может быть основана на следующих разновидностях гибких систем:

- на основе тарифной сетки, разработанной в организации;
- на основе комиссионной системы;
- на основе «плавающих» окладов;
- на основе грейдов и др.

Не меньшее значение для эффективной организации оплаты труда имеет система премирования. Для этого она должна обеспечить соответствие установленных показателей премирования конкретным задачам; установление для отдельных категорий работников таких показателей и условий премирования, на которые они могут оказывать прямое воздействие; правильный выбор исходной базы премирования, т. е. определение той нормы труда, за выполнение которой необходимо дополнительное стимулирование.

Источниками средств для выплаты заработной платы являются средства на оплату труда, включаемые в текущие расходы по статье «Расходы на оплату труда», и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и направляемая на личное потребление работников в виде поощрительных выплат и выплат социального характера. В совокупности они формируют фонд заработной платы.

5.10. Затраты на ведение бизнеса

Формирование и содержание экономического потенциала (активов) требует постоянных затрат. **Затраты ресурсов** в экономической деятельности характеризуют разными терминами: «**расходы**», «**затраты**», «**издержки**», «**себестоимость**» и др. в зависимости от конкретного периода времени, сфер их применения и документов, в которых они предусматриваются. Разграничение между этими понятиями провести достаточно сложно, но определить их экономическую сущность в целях организации и управления деятельностью необходимо.

По своему характеру все затраты можно подразделить на два основных вида: текущие и долговременные. **Долговременные затраты (инвестиции)** связаны с решением стратегических задач: строительством, реконструкцией, покупкой основных средств, нематериальных активов. **Текущие затраты** связаны с решением в процессе хозяйственной деятельности тактических задач: закупкой сырья, материалов и товаров, их доставкой, обслуживанием основных средств, содержанием персонала и т. п.

В соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.09.2011 № 102, **затраты — стоимость ресурсов, приобретенных и/или потребленных организацией в процессе осуществления деятельности, кото-**

рые признаются активами организации, если от них организация предполагает получение экономических выгод в будущих периодах, или расходами отчетного периода, если от них организация не предполагает получение экономических выгод в будущих периодах. В первом случае — это долгосрочные затраты, которые и формируют саму стоимость ресурсов (например, оборудования), а расходы от их эксплуатации будут возникать периодически по мере получения выгод (например, начисление амортизации). Во втором — это краткосрочные затраты, которые признаются расходами организации в период их осуществления.

Сопоставлением величины расходов с суммой полученного дохода (выгоды) рассчитывается финансовый результат отчетного периода — прибыль или убыток. В Инструкции № 102 все доходы и расходы разделены на следующие группы:

- доходы и расходы по текущей деятельности;
- доходы и расходы по инвестиционной деятельности;
- доходы и расходы по финансовой деятельности;
- иные доходы и расходы.

Согласно Инструкции расходы по текущей деятельности формируют **себестоимость** реализованной продукции, товаров, работ, услуг; управленческие расходы; расходы на реализацию; прочие расходы по текущей деятельности. Стоимостная оценка затрат, произведенных в процессе производства и реализации продукции, товаров, работ, услуг, представляет собой себестоимость продукции (работ, услуг). Однако в организациях торговли и ресторанного бизнеса (общественного питания) себестоимость — это стоимость реализованных товаров в покупных ценах или в продажных ценах за исключением сумм реализованных торговых надбавок. Себестоимость услуг гостиницы представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства и реализации услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на их производство и реализацию, отражаемых в бухгалтерском учете. Себестоимость услуг гостиниц возмещается в каждом цикле после получения выручки. При этом в индустрии размещения (гостиничном бизнесе), как и сфере услуг в целом, выручка идентична доходу.

Основными калькуляционными единицами в гостиницах являются одни койко-сутки.

Расходы организации индустрии гостеприимства могут быть классифицированы по разным признакам. Часть из них универсальны для всех видов деятельности, а некоторые имеют специфику (табл. 25).

Таблица 25

Классификации, применяемые для управления затратами и расходами

1	ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ содержанию	Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов)	Отражается стоимость сырья, материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, природного сырья, топлива и энергии, работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями (транспортных услуг, услуг по ремонту основных средств, контролю технологических процессов и др.), потери от недостачи материальных ресурсов в пределах норм и т. д.
		Расходы на оплату труда	Отражаются выплаты по заработной плате, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, устанавливаемых в зависимости от результатов труда, его количества и качества, стимулирующих и компенсирующих выплат, включая компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией заработной платы в соответствии с действующим законодательством; системы премирования рабочих, руководителей, специалистов и других служащих за производственные результаты; иные условия оплаты труда в соответствии с применяемыми в организации формами и системами оплаты труда.
		Амортизация основных средств и нематериальных активов, используемых в предпринимательской деятельности	Отражается сумма амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам, используемым в предпринимательской деятельности, исчисленные исходя из амортизируемой стоимости основных средств и нематериальных активов в установленном порядке.
		Отчисления на социальные нужды	Отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством нормам в ФСЗН.
		Прочие затраты	Налоги, сборы и отчисления, проценты по ссудам и займам, плата за охрану, подготовку и переподготовку кадров, расходы на рекламу, консультационные, информационные, аудиторские и маркетинговые услуги, лизинговые платежи, командировочные расходы и другие.
2	ПО ОТНОШЕНИЮ к выручке	Условно-постоянные	Затраты, величина которых не изменяется при изменении величины выручки. Эти затраты снижаются на единицу продукции и услуг с ростом их объема. Большинство эксплуатационных расходов по своему характеру являются постоянными. К ним относятся общехозяйственные расходы: отчисления на амортизацию, аренду, оплата труда по тарифным ставкам, отчисления и затраты на ремонт основных фондов и др.
		Условно-переменные	Расходы, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от величины гостиничного или ресторанного продукта. Их размер изменяется в зависимости и пропорционально объему услуг. К ним относятся расходы на воду, стирку белья, транспортные услуги, расходы на электроэнергию, рекламу, затраты на выдачу туристам необходимых предметов. В составе себестоимости организаций питания основной составляющей переменных расходов является покупная стоимость товаров.

3	ПО СПОСОБУ включения в себестоимость	Прямые	Связаны с определенными видами услуг и могут быть непосредственно отнесены на их себестоимость в момент совершения или начисления (зарботная плата обслуживающего персонала и начисления на нее, амортизация оборудования и списание инвентаря для конкретного вида деятельности и т. д.).
		Косвенные	Распределяются по подразделениям, видам деятельности пропорционально показателю выручки, площади, номерному фонду, численности и др., то есть косвенно (зарботная плата аппарата управления и начисления на нее, аренда офиса и т. д.).
4	ПО СТАТЬЯМ калькуляции в зависимости от сферы и вида деятельности	Для гостиниц	Может применяться классификация, установленная Методическими рекомендациям по планированию, учету производственных затрат и калькулированию себестоимости услуг (продукции, работ) в жилищно-коммунальном хозяйстве, утвержденными Приказом Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь от 27.08.2010 № 126 а. Они включают: материалы, топливо, электроэнергию, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию, ремонтный фонд, техническое обслуживание внутридомовых сетей инженерных систем, проведение аварийно-восстановительных работ, покупную продукцию, технологический расход тепловой энергии на транспортировку, неучтенный расход воды и утечки, прочие прямые затраты, общепроизводственные (цеховые) расходы, общеэксплуатационные (общехозяйственные) расходы, внеэксплуатационные расходы. В то же время состав себестоимости, содержание отдельных элементов и статей затрат зависит от конкретного вида услуг, оказываемых организацией, и отражается в калькуляции.
		Для организаций питания и ресторанного бизнеса	Номенклатура статей предусмотрена в Методических указаниях по составу и учету издержек обращения (производства), финансовых результатов деятельности организаций торговли и общественного питания, утвержденных приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 20.09.2002 № 86. Номенклатура включает 19 статей: транспортные расходы, связанные с доставкой товаров в организации торговли и общественного питания; транспортные расходы по доставке товаров покупателям; расходы на оплату труда персонала; расходы по аренде (лизингу) основных средств и нематериальных активов; расходы на содержание сооружений, помещений, инвентаря; амортизация основных средств и нематериальных активов; затраты и отчисления на ремонт основных средств; износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов; расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд в организациях общественного питания; расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров; расходы на торговую рекламу; проценты за пользование кредитами и займами; потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах норм, технологические отходы; расходы на тару; налоги, отчисления и сборы, включаемые в издержки обращения (производства); прочие нормируемые затраты, включаемые в издержки обращения (производства); расходы по обеспечению условий труда персонала; расходы по управлению и функционированию организации; прочие расходы. Методические указания носят рекомендательный характер.

5	В ЗАВИСИМОСТИ от функций, выполняемых предприятием питания	Расходы на изготовление продукции собственного производства	К ним относят заработную плату работников производства, а также затраты на транспортировку сырья; хранение сырья и полуфабрикатов; топливо, газ, электроэнергию; аренду производственных помещений, ремонт и амортизацию оборудования; износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства.
		Расходы на реализацию продукции собственного производства и покупных товаров	Включают оплату труда торговых работников; расходы на доставку покупных товаров; амортизацию торгового оборудования; расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала; расходы на рекламу; другие затраты, связанные с реализацией продукции собственного производства и покупных товаров.
		Расходы на организацию потребления	Включают затраты на оплату труда официантов, уборщиков помещений; расходы на стирку и починку столового белья, износа столового белья; другие расходы, связанные с организацией потребления продукции собственного производства и покупных товаров.
6	ДРУГИЕ виды расходов	Явные	Денежные средства, которые гостиничное предприятие расходует со своего расчетного счета на оплату ресурсов, чтобы удерживать их в своем распоряжении.
		Неявные	Не включаются в себестоимость, так как не имеют формы платежа. Чаще всего это выгода от безвозмездного использования ресурсов, принадлежащих предприятию на правах собственности (например, эксплуатация собственного здания, а не аренда чужого), а также трудовые затраты владельцев предприятия, которые не оплачиваются в виде заработной платы.
		Упущенных возможностей	Не включают в себестоимость, а используют исключительно в аналитических целях для обоснования принятого решения.
		Предельные	Дополнительные расходы (или их прирост) в расчете на единицу продукции в результате увеличения реализации услуги товаров.
		Альтернативные	Выгода, упущенная вследствие использования экономических ресурсов в наиболее доходной сфере деятельности. Например, для собственника предприятия альтернативными издержками является наивысшая заработная плата, которую он мог бы получить, выполняя работу по найму.

Управление расходами осуществляется на основе этих классификаций с использованием показателей суммы и уровня расходов по текущей деятельности по отношению к выручке без налогов, уплачиваемых с нее. Например, во-первых, можно определить точно условия прекращения предоставления услуг организацией (если не окупаются средние переменные расходы). Во-вторых, можно решить проблему максимизации прибыли и рационализации ее динамики при данных параметрах деятельности за счет относительного сокращения конкретных видов расходов (как правило, не влияющих напрямую на качество услуг). В-третьих, можно определить минимальный объем деятельности (выручки), при котором достигается безубыточность бизнеса (точка безубыточности или порог рентабельности), и показать, насколько фактический или запланированный объем деятельности превышает этот порог (запас финансовой прочности). Эти показатели можно рассчитать по формулам:

$$Тб = \text{Ипост} : (\text{Удох} - \text{У расх. пер.}) \times 100 \text{ или } Тб = \text{Ипост} : (\text{Цед} - \text{Ипер. ед.}) \times 100$$

$$Тмин. р = (\text{Ипост} + \text{Пмин.}) : (\text{Удох} - \text{У расх. пер.}) \times 100,$$

где

Ипост — сумма постоянных расходов;

Удох — уровень доходов (для ресторана) или выручки (для гостиницы);

У расх. пер. — уровень переменных расходов;

П мин — минимально необходимая прибыль;

Цед — цена единицы продукции (услуг), т. е. одного номера, блюда, тура;

Ипер.ед. — сумма переменных расходов на единицу продукции (услуг).

Компания McKinsey&Co провела исследования влияния тех или иных параметров — расходов, объема продаж и цены — на изменение доходов гостиницы: *снижение переменных расходов, постоянных расходов и увеличение продаж (загрузки) и цены на 1 % вызывает рост доходов соответственно на 3,3 %, 2,3 %, 7,8 % и 11 %*. Следовательно, тактика манипулирования ценами позволяет добиться успеха гораздо чаще и нередко приводит к заметному росту доходов.

5.11. Доходы предприятия

Покрытие расходов в ходе хозяйственной деятельности достигается путем грамотного формирования цен и тарифов. Хотя методологические подходы в ценообразовании едины, но конкретные задачи и методы могут отличаться в зависимости от вида деятельности. Например, концепция управления доходами заключается в своевременной продаже правильного продукта правильному покупателю по оптимальной цене для данного отрезка времени. Основные цели применения: максимизация доходов и выручки, оптимизация загрузки отеля или заполняемости ресторана, увеличение прибыли.

Доход от текущей деятельности как экономический показатель отличается в гостиницах и ресторанах. В гостиничной деятельности доход соответствует (эквивалентен) выручке. В ресторанном бизнесе — это сумма всех торговых (розничных и оптовых) надбавок и наценок на собственную продукцию (сырье).

Доход от текущей деятельности – это часть стоимости товара (работы, услуги), предназначенная для возмещения расходов на его реализацию, формирования прибыли и выполнения финансовых обязательств перед государством.



Размер уровня дохода от текущей деятельности отличается в зависимости от отраслевого профиля, типа, категории, обслуживаемого контингента. В частности, в настоящее время отсутствует понятие «наценочная категория» для объекта питания и взаимосвязь между категорией гостиниц, объектов питания и ценообразованием. Инструкция по классификации торговых объектов общественного питания, утвержденная Постановлением Министерства торговли Республики Беларусь от 04.10.2010 № 26 предусматривает отнесение их к типам и категориям с точки зрения создания условий обслуживания и производства продукции. В отношении предприятий общественного питания в настоящее время в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 25.02.2011 № 72 с изм. и доп. «О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь» регулирование цен осуществляется только на продукцию общественного питания, реализуемую в учреждениях образования, а в остальных случаях данные предприятия применяют свободное ценообразование.

Порядок формирования тарифов в гостиницах отражен в *Методических рекомендациях* о порядке формирования тарифов на услуги гостиниц, утвержденных Приказом Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь от 22.02.2006 № 32. Для ресторанов такой документ в настоящее время отсутствует. Однако в ряде вопросов можно руководствоваться Письмом Министерства экономики Республики Беларусь от 15.05.2010, Министерства торговли Республики Беларусь от 14.05.2010 № 12-05-10/2855/12-02-05/588к «О формировании цен в объектах общественного питания наценочных категорий люкс, высшая и первая», рассматривающем ряд подходов к ценообразованию.

5.12. Планирование и анализ экономической деятельности организации

Одной из основополагающих функций в экономическом механизме управления деятельностью любого субъекта хозяйствования является планирование. Процесс планирования отличается в зависимости от масштабов организации, времени планирования и др.



Этапы планирования:

- **Анализ ситуации на рынке**, в отрасли, в организации.
- **Планирование целей (результатов)**.
- **Планирование средств**, необходимых для достижения целей на альтернативной основе.
- **Принятие решений** (выбор альтернатив исходя из фактических возможностей).
- **Планирование реализации** конкретных мероприятий, сроков, исполнителей.
- **Контроль** (по критерию эффективности для организации в целом, а не отдельного показателя или стороны деятельности).

В настоящее время одним из обязательных элементов внутрифирменного планирования стало **бизнес-планирование**.

Выделяют бизнес-планы инвестиционных проектов, вновь создаваемых предприятий, развития предприятия, для получения кредитных ресурсов, финансового оздоровления и др.

Бизнес-план обязательно разрабатывается при обосновании мероприятий по совершенствованию, развитию, перепрофилированию организации, освоению новых рынков. В идеале каждая организация должна иметь бизнес-план с разработанным набором целей и продуманной стратегией преобразования этих целей в эффективные действия. Бизнес-план относится к важному инструменту изучения рынка, оценки необходимых инвестиций и затрат, определения показателей развития организации, путей увеличения доходности. Однако бизнес-планирование само по себе не способно обеспечить успех и процветание. Коллектив организации должен стремиться достичь определенных результатов, заложенных в качественно сформированном бизнес-плане развития организации.

В настоящее время в Республике Беларусь разработан ряд нормативных правовых актов, обеспечивающих современную разработку бизнес-плана развития коммерческой организации. К важнейшим из них относятся: Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 № 186 (с последующими изм. и доп.), и Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 № 158 (с последующими изм. и доп.). Они устанавливают основные подходы к составлению прогнозов развития государственных коммерческих организаций, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), переданы в управление органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, и могут применяться всеми прочими организациями.

Прогноз развития организации базируется на анализе текущего состояния, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее дальнейшее развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин,

негативно влияющих на результативность производства товаров (продукции, работ, услуг). На практике широко применяется вместе с синтез-методом изучения явления в его целостности, единстве и взаимной связи составляющих частей.

Экономический анализ (греч. – «разбор, раздробка») обеспечивает комплексное изучение состояния и развития хозяйственной деятельности путем разложения исследуемого объекта на составные части, рассмотрения его отдельных сторон и свойств, способ решения вопроса от следствий к началам, от действий к причинам.



Цели экономического анализа:

- выявление и реализация резервов повышения эффективности деятельности субъекта хозяйствования;
- увеличение услуг при минимальных относительных затратах труда и средств;
- обеспечение рентабельной работы.

Задачи экономического анализа:

- изучение и объективная оценка выполнения плана и эффективности деятельности по организации в целом и по отдельным подразделениям;
- установление количественных характеристик действия различных факторов;
- выявление резервов и путей их рационального использования, в т. ч. обобщение и распространение передового опыта;
- содействие осуществлению текущего контроля за деятельностью организаций и подразделений;
- обоснование и проверка оптимальности управленческих решений.

Все **методы экономического анализа** делятся на две большие группы: качественные и количественные. *Качественные* методы позволяют на основе анализа сделать выводы о финансовом состоянии организации, уровне ее ликвидности и платежеспособности, инвестиционном потенциале, кредитоспособности. Количественные методы предназначены для оценки степени влияния тех или иных факторов на показатели деятельности организации. *Количественные* методы экономического анализа подразделяются на статистические, бухгалтерские и экономико-математические. По времени применения можно подразделить на методы предварительного анали-

за (сплошное наблюдение, выборочное наблюдение); сравнение данных (отчетных и плановых показателей, в динамике, со среднеотраслевыми); сводка и группировка данных; расчет абсолютных и относительных величин; графический; экономико-математический и т. д.

При разработке прогноза развития рекомендуется использовать преимущественно методы, характерные для активного прогноза, который исходит из необходимости преодоления негативных тенденций и достижения стратегических целей. Основная задача при определении внутренних и внешних факторов развития коммерческой организации заключается в реальной оценке производственно-ресурсного потенциала для достижения целевых прогнозных показателей. Наряду с методами математической статистики, линейного и динамического прогнозирования при прогнозе развития организации следует применять методы технико-экономических расчетов с использованием укрупненных нормативов (например, при планировании запасов сырья и материалов), методы системно-структурного анализа, программно-целевой, сравнительный и балансовый методы, а также метод экспертной оценки.

Основанием для разработки прогноза развития коммерческой организации является приказ руководителя, которым определяются ответственные, механизм взаимодействия между структурными подразделениями, необходимость привлечения иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения, а также сроки разработки.

Памятка

Общие подходы к подготовке бизнес-плана

1. Прогноз составляется с учетом специфики деятельности организации и отрасли и может выполняться с применением отраслевых рекомендаций (при их наличии).
2. Каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и документально оформленных.
3. Исходные и выходные данные должны быть идентичными на всех этапах формирования бизнес-плана.
4. Шаг отображения информации в таблицах прогноза развития, содержащих финансово-экономические расчеты и показатели, принимается равным одному году.

В соответствии с Рекомендациями в состав бизнес-плана входят:

- титульный лист;
- содержание;
- описательная часть прогноза развития;
- приложения;
- справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается сокращенное и полное название организации, организации-разработчика прогноза (при необходимости), утверждающие подписи руководителей, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя вышестоящей или заинтересованной организации, заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования, требования конфиденциальности документа.

Описательная часть прогноза развития организации содержит следующие основные разделы:

- резюме;
- оценка текущего состояния организации;
- определение факторов и условий эффективного развития организации;
- обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста;
- определение мер обеспечения достижения целевых параметров развития;
- инвестиционный и инновационный планы;
- энергосбережение;
- прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

С учетом отраслевой специфики и особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации состав разделов бизнес-плана может быть изменен.

Разработанный бизнес-план является не только руководством к действию, но и может служить реальной основой для получения инвестиций и льгот. Качество и эффективность бизнес-плана, произведенные долгосрочные расчеты, способность отражать реальную картину зависят не только от профессионализма разработчиков, уровня руководства, но и от экономических факторов: инфляции, роста цен на сырье, спроса и предложения на рынке, а также проводимой валютно-кредитной политики на макроуровне и др. Поэтому со стороны специалистов организаций, разработчиков требуется не только руководствоваться Рекомендациями и проявлять творческий подход при разработке бизнес-планов, но и тщательно подходить к сбору исходной информации и прогнозированию деятельности.

Значительное место при разработке бизнес-плана должно уделяться анализу и прогнозу эксплуатационной программы и расчету эффективности деятельности.

Практика показывает, что при формировании бизнес-планов часто встречаются одни и те же ошибки:

- Попытка применить иностранную методологию, которая не адаптирована к особенностям отечественной деловой экономической среды.
- Попытка создания бизнес-плана путем заполнения отдельных граф в универсальной форме, в том числе предлагаемой общими Рекомендациями, Правилами.

- Неправильное понимание того, какие вопросы являются определяющими. Из практики ясно, что важнейшим подразделом бизнес-плана является «Анализ рынков сбыта и стратегия маркетинга», так как если потребность в услугах организации гостеприимства завышена, то ценность бизнес-плана может приблизиться к нулю. А в стратегии маркетинга важнейшим подразделом является ценовая политика и особенно планируемый уровень рентабельности.

Эксплуатационная программа – это количество мест (номеров), которые предоставляются для проживания гостям в плановом периоде с учетом среднего срока проживания гостей (или оборачиваемости одного места) в гостинице.



За единицу измерения основных услуг отеля принято число человеко-дней (место-дней, койко-суток). Объем предоставляемых услуг гостиничного хозяйства является валовым показателем и определяющим в расчете плановых размеров дохода, себестоимости, суммы прибыли, ресурсов. В процессе составления эксплуатационной программы определяются основные показатели деятельности гостиниц, которые позволяют дать реальную оценку возможностям номерного фонда (табл. 26).

Таблица 26

Основные показатели эксплуатационной программы гостиниц

1	ЕДИНОВРЕМЕННАЯ вместимость	Определяется путем умножения количества номеров каждой категории на количество мест в каждом номере. Характеризует количество инвентарных мест гостиницы.
2	МАКСИМАЛЬНАЯ пропускная способность (общее годовое количество место-дней)	Определяется умножением показателя единовременной вместимости на число календарных дней в году.
3	ПРОПУСКНАЯ способность с учетом простоев	Число место-дней простоев номеров вследствие проведения капремонта определяется умножением вместимости номеров, которые нуждаются в капремонте, на среднюю продолжительность проведения таких работ. В результате фактическая пропускная способность гостиницы определяется как разность между максимальной пропускной способностью и количеством место-дней капремонта.
4	РАСЧЕТ уточненного показателя пропускной способности	Следует вычесть простои номеров и мест по причине плановых текущих ремонтов, санитарной обработки и т. д. Характеризует количество мест гостиниц, предлагаемых для продажи. Этот показатель характеризует число место-суток, которые могут быть проданы в течение периода.
5	КОЭФФИЦИЕНТ использования пропускной способности	Может быть рассчитан в двух вариантах: <i>плановый</i> определяется путем деления пропускной способности на максимальную пропускную способность; <i>фактический</i> – путем деления фактически занятых место-дней, человеко-мест на пропускную способность.

Анализ эксплуатационной программы предприятия в сфере гостеприимства можно проводить в несколько этапов: формирование информационной базы данных; анализ степени выполнения эксплуатационной программы в отчетном периоде и эффективности использования наличной материально-технической базы; анализ динамики общего объема и изменений структуры предоставляемых гостиницей услуг за 3–5 лет; анализ сезонности реализации гостиничных услуг; оценка факторов, влияющих на изменение объема и структуры реализации услуг; оценка порога безопасности и запаса финансовой прочности; определение резервов увеличения объемов реализации услуг и оптимизации использования номерного фонда.

При анализе рассчитываются специфические оперативные показатели, характеризующие эффективность использования номерного фонда и эксплуатационной программы гостиницы (табл. 27). В отечественной практике экономический анализ показателей эксплуатационной программы направлен на характеристику эффективности использования мест номерного фонда гостиницы, в зарубежной — номеров. Методика расчета при этом является идентичной с учетом замены показателя «количество мест» на «количество номеров».

Таблица 27

Основные оперативные показатели работы гостиницы

1	СРЕДНЕЕ время проживания	Определяется путем деления числа оплаченных место-дней на число гостей.
2	КОЭФФИЦИЕНТ использования номерного фонда	Определяется путем деления числа оплаченных место-дней на фактическую пропускную способность.
3	СРЕДНЯЯ стоимость гостиничного места	Определяется путем деления выручки на число оплаченных место-дней.
4	СРЕДНИЕ показатели	Средняя выручка с одного гостиничного места, средняя выручка с одного гостя, средние затраты на одни проданные место-сутки.

Как правило, чем выше значение показателей эксплуатационной программы и эффективности показателей номерного фонда, тем больше объем услуг может оказать гостиница в планируемом периоде и, соответственно, получить большую прибыль. Поэтому при разработке плана эксплуатации гостиницы необходимо детально изучить загрузку за предшествующие периоды, учесть максимальное количество факторов, оказывающих влияние, и посмотреть всеобъемлющий перечень мероприятий по изысканию резервов роста.

Планирование эксплуатационной программы начинается с расчета пропускной способности. Для этого необходимо учесть изменение номерного фонда и категорий-

ности номерного фонда на основе планового показателя среднего количества мест в предприятии в сфере гостеприимства:

$$\frac{\text{Число мест на начало периода} \times \text{Период пребывания мест в гостинице} + \text{Число мест на конец пл. периода} \times \text{Период пребывания мест в гостинице}}{\text{Число месяцев в планируемом периоде}}$$

Например, на начало планового периода в гостинице было 500 мест. С 1 мая после реконструкции количество мест увеличится на 20. Плановый период — один год $((500 \times 4 + 520 \times 8) : 12 = 513 \text{ мест})$. Пропускная способность планируется как произведение среднего количества мест на количество дней в периоде. В данном примере пропускная способность на планируемый период составит $513 \times 365 = 187\,245$ место-суток. Если в планируемом периоде простои составят 45 дней, тогда возможная пропускная способность будет равна $(365 - 45) \times 513 = 164\,160$ место-суток. Коэффициент использования максимальной пропускной способности в плановом периоде, т. е. $164\,160 : 187\,245 = 0,877$.

Разновидностью вышеописанной методики является планирование эксплуатационной программы с использованием планового коэффициента использования пропускной способности. Если фактический коэффициент использования пропускной способности за отчетный период составлял 0,85 и за счет проведения комплекса мероприятий в плановом периоде его повысят на 0,9, тогда эксплуатационная программа на плановый период может быть рассчитана по формуле:

Максимальная пропускная способность $\times$ коэффициент ее использования

Например, в гостинице 100 мест, тогда эксплуатационная программа гостиницы на планируемый год будет рассчитана по формуле: $100 \times 365 \times 0,9 = 2850$ (место-суток). Коэффициент загрузки гостиницы планируется на основании аналитических обобщений следующих параметров: результатов работы гостиницы в предыдущих периодах; договоров о приеме и размещении гостей; информации об изменении в соотношении спроса и предложения гостиничных услуг на рынке в планируемом периоде. Количество предоставленных место-суток планируется исходя из прогноза коэффициента загрузки. Минимальная цена одного места в сутки планируется на основе калькуляции себестоимости и плановой рентабельности. Выручка, полученная от эксплуатации номерного фонда, может планироваться как произведение минимальной и средней цены на количество предоставленных место-суток.

Помимо выручки от основных услуг, планируется выручка от оказания дополнительных услуг на основании данных предыдущих периодов и планируемого количества оплаченных место-суток. При планировании эксплуатационной программы необходимо также учитывать тот факт, что заполняемость гостиницы подвержена влиянию сезонности, которая возникает в связи с сезонностью спроса в целом и изменением потока туристов из-за различных происшествий и мероприятий.

Содержание эффективности нередко рассматривается в аспекте двух ее составляющих — *экономической* и *социальной*. Первая характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения, а вторая — степень достижения социальных параметров. Рассматриваемые в единстве, они образуют понятие «социально-экономическая эффективность». Основу оценки эффективности любой деятельности составляет критерий с соответствующей ему системой показателей. Критерий выражает цель, выполнение которой намечено в ходе хозяйственного процесса. Мерой эффективности является отношение соответствующего эффекта к затратам, его обусловившим. Многообразие видов деятельности субъектов индустрии гостеприимства и ее результатов определяет и многообразие содержания эффекта этой деятельности и затрат на ее осуществление. Далее встает вопрос о цене этого эффекта, о тех усилиях, которые прилагаются для его получения. В деятельности участвуют различные ресурсы (используются полностью или частично), преобразуясь в эффект. Эффект деятельности можно представить как результат использования основных фондов, оборотных средств и трудовых ресурсов, вовлекаемых в процесс обслуживания. Таким образом, эффективность деятельности организации индустрии гостеприимства характеризует, какой эффект (выручка, прибыль) от достижения ее конечных и промежуточных целей получен в течение периода в среднем на каждую единицу различных ресурсов или затрат в их совокупности или раздельности и насколько этот эффект превышает затраты.

Обобщающим понятием оценки деятельности следует назвать **эффективность деятельности**.

Показатели классифицируются по ряду признаков: по видам эффекта, видам ресурсов и затрат. Различают ресурсный, затратный и ресурсно-затратный подходы к оценке экономической эффективности.

При *ресурсном подходе* оценивается эффективность использования функционирующих ресурсов (всех или по отдельности), т. е. реального капитала, который измеряется в стоимостной форме и включает величину основных фондов, оборотных средств и трудовых ресурсов.

При *затратном подходе* оценивается эффективность примененных ресурсов, т. е. текущих затрат живого и овеществленного труда, что выражается в виде расходов за анализируемый период.

Система показателей эффективности включает обобщающие показатели эффективности (ресурсоотдача и затратноотдача); показатели эффективности и производительности живого труда; показатели эффективности основных фондов; показатели эффективности оборотных средств; показатели рентабельности.

Таким образом, основной экономической деятельности субъектов индустрии гостеприимства является их эффективная работа, направленная на формирование экономического потенциала, адекватного поставленным целям и задачам.

6. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА (МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС)

6.1. Методологические основы финансового менеджмента

При организации финансового менеджмента необходимо принимать во внимание специфику каждого вида деятельности с учетом территориального размещения, организационно-правовой формы, особенностей накопления финансовых ресурсов и производимых затрат. Вместе с тем следует помнить, что финансовый менеджмент любой структурной единицы всегда должен быть подчинен достижению главной цели ее хозяйствования — финансовой выгоды.

Финансовый менеджмент – это процесс управления финансовой деятельностью отдельного экономического субъекта (организации, предприятия).



Основным источником, обеспечивающим функционирование бизнеса, являются денежные поступления, которые формируются за счет:

- доходов от реализации услуг;
- продажи активов;
- управления свободными денежными средствами.

В современных условиях возрастает объем денежных ресурсов за счет оказания разнообразных услуг населению и отдельным организациям (предоставления мест отдыха, гастрономических и культурных услуг). Кроме того, можно дополнительно мобилизовать денежные средства за счет продажи излишних основных средств и запасов материальных ценностей, а также успешного проведения финансовых операций (кратковременные вложения средств на депозиты, операции с ценными бумагами). Если в отдельные периоды времени не хватает собственных доходов для непрерывного функционирования, организации могут использовать заемные ресурсы. Тем не

менее главная часть денежных поступлений (80–95 %) образуется в форме выручки от реализации услуг.

Первым этапом управления денежными поступлениями является планирование их объема и структуры. Предвидеть величину денежных поступлений на длительный период весьма сложно, поскольку на их объем одновременно влияет множество субъективных и объективных факторов, часто действующих в противоположном направлении. Однако отказываться от обоснования объема и времени поступления денежных ресурсов в текущем периоде нецелесообразно, поскольку такая практика лишает возможности сознательного регулирования процессов их формирования. Конкретные цифры, отражающие величину денежных поступлений, являются необходимыми для разработки плана финансовых результатов (прибыли или убытков), а также планового баланса движения денежных средств.

Обоснование денежных поступлений происходит с помощью разнообразных методов, которые в зависимости от подходов к планированию подразделяются на методы прямого, аналитического и комбинированного счета.

Метод прямого счета основывается на детальном расчете каждой формы доходов, прежде всего выручки от реализации. С этой целью используются маркетинговые планы, договоры с другими субъектами туристского бизнеса, определяющие планируемое количество обслуженных клиентов и объем услуг в зависимости от их сроков действия и предполагаемой средней цены. Например, количество предполагаемого объема обслуживания составит 750 человек. Предполагаемая средняя цена обслуживания одного клиента определена в размере 650 у. е. Тогда предполагаемая сумма получаемых денежных ресурсов по данному виду услуг составит: $750 \times 650 = 487\,500$ у. е.

Суть **аналитического метода** заключается в корректировке достигнутых базовых показателей на предполагаемые изменения в плановом периоде. С этой целью осуществляется анализ динамики поступлений за последние 3–5 лет, а также оценивается перспектива их расширения с учетом возможности производства новых видов туристского продукта, расширения каналов сбыта, совершенствования рекламной и ценовой политики. За основу принимается увеличение объема туристских услуг, предусмотренного *маркетинговым планом*. С этой целью исчисляется процент их роста по сравнению с прошлым годом и изменение их цены. Например, в плане на 2014 г. объем услуг по сравнению с предыдущим периодом увеличился на 10 %, одновременно выросла и стоимость их пакета на 5 %. Если учесть данные предыдущего примера и планируемые изменения количества услуг и их средней цены, то при неизменном курсе валюты сумма выручки, исчисленная аналитическим методом, составит 563 062,5 у. е.:

1) $750 + (750 \times 0,1) = 825$ — количество планируемых к продаже путевок;

2) $650 + (650 \times 0,05) = 682,5$ (у. е.) — цена одной путевки;

3) $825 \times 682,5 = 563\,062,5$ (у. е.) — запланированная выручка.

При **комбинированном методе** одновременно применяются прямой и аналитический способы обоснования отдельных видов денежных поступлений. В данном случае планирование выручки от реализации услуг прямым методом рассчитывается только по 2–3 основным группам услуг. Все остальные денежные поступления от реализации дополнительных услуг, финансовых операций обосновываются аналити-

ческим методом на основе корректировки (увеличение или снижение, достигнутое в прошлом периоде).

Главной целью управления процессом мобилизации денежных поступлений является поиск путей увеличения их объема и обеспечения ритмичности в получении. Это достигается посредством сознательного маневрирования денежными ресурсами и постоянного контроля за их накоплением (аккумуляцией).

Следует помнить, что получение денежных поступлений всегда связано с осуществлением определенных затрат. Их уровень и структура в значительной мере влияет на непрерывное функционирование и конечные результаты деятельности каждого субъекта. В связи с этим показатели затрат являются важнейшим участком финансового менеджмента. Как указывалось ранее, в новой интерпретации бухгалтерского учета затраты классифицируются на расходы по текущей, инвестиционной, финансовой и прочей деятельности.

6.2. Финансовые результаты

Финансовые результаты организаций отражают итоги их деятельности за определенный период времени (табл. 28 а). Они характеризуют размер экономического эффекта, полученного от всех операций, и образуются под влиянием множества факторов.

В соответствии с действующей практикой финансовые результаты в абсолютном выражении исчисляются на основе данных бухгалтерского учета и отражаются в отчете о прибылях и убытках (форма № 2: Приложение к балансу предприятия). Их величина определяется как разница между общим объемом денежных поступлений и расходами, связанными с их получением.

Положительные финансовые результаты выступают в форме **прибыли**, которая выполняет следующие функции: оценочную, стимулирующую, доходообразующую, инвестиционную.

Абсолютная сумма прибыли не вполне может оценить эффективность всего хозяйственного оборота, поскольку обезличиваются источники ее создания. В связи с этим для более объективной оценки используются показатели **рентабельности**, которая определяется как **соотношение между прибылью и приоритетными показателями экономического потенциала предприятия (различными видами ресурсов, затрат, объемов деятельности)**.

Помимо рентабельности оценка финансового состояния производится с помощью анализа многих показателей и коэффициентов, которые в синтетическом виде отражают приоритетные действия хозяйственного субъекта. В частности, анализируются следующие группы показателей с учетом приоритетных критериев:

- Финансовые результаты деятельности предприятия.
- Платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость.
- Объем и структура имущества и капитала.
- Уровень задолженности и способность предприятия к ее погашению.
- Деловая активность и эффективность хозяйствования.

Таблица 28 а

**Пример динамики финансовых результатов организации
(млн. руб.)**

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.		Темпы роста прибыли 2013 г. к 2011 г. (%)
	факт	факт	план	факт	
Прибыль отчетного года по данным баланса (убыток)	2000	2200	2200	2250	112,5
Цепные темпы роста (%)	100	110		102,2	
Чистая прибыль	1520	1672	1804	1840	121,0

Как видно, в исследуемом периоде туристская организация получила положительные финансовые результаты. В 2013 г. по сравнению с 2011 г. рост общей суммы прибыли составил 112,5 %. Что касается чистой прибыли, то она увеличилась на 21 %. Сравнительно высокий рост чистой прибыли явился следствием не только увеличения общей массы прибыли, но и снижения ставки налога на прибыль.

Чтобы учесть влияние важнейших факторов на объем полученных доходов и произведенных затрат, используется **метод многофакторного анализа**. Его суть заключается в установлении степени воздействия факторов на изменения анализируемых параметров. Это осуществляется путем использования **метода цепных подстановок**, при котором в каждом отдельном случае учитывается влияние только одного из них.

Например, необходимо установить влияние двух факторов (количество реализованных турпакетов и цены) на объем денежных поступлений (табл. 28 б).

Таблица 28 б

Показатели	План	Факт
Количество турпакетов (шт.)	3000	2750
Цена ед. продукта (у. е.)	600	700
Поступления средств (у. е.)	1 800 000	1 925 000

Общая зависимость определяется вначале по плану, а затем по факту:

$W_0 = 3\,000 \times 600 = 1\,800\,000$; W_0 — планируемые поступления

$W_i = 2\,750 \times 700 = 1\,925\,000$; W_i — фактические поступления

Разница составляет 125 000 у. е.

Влияние факторов:

$$R_p = (2750 \times 600) - (3000 \times 600) = -150\,000 \text{ у. е.}$$

R_p — влияние объема реализованных турпакетов на объем поступлений.

Если бы предприятие использовало плановую цену 600 у. е., то получило бы убытки в размере 150 000 у. е.

$$R_c = (2\,750 \times 700) - (2\,750 \times 600) = +275\,000 \text{ у. е.}$$

R_c — влияние ценового фактора на объем поступлений.

На основе этого анализа можно установить, что на рост доходов оказало воздействие увеличение цены на единицу оказанных услуг на 100 у. е., что позволило увеличить поступления денежных средств на 275 000 у. е. Однако дополнительные доходы составили только 125 000 у. е., поскольку не были выполнены натуральные показатели объемов продаж.

Развернутый анализ абсолютных величин финансовых результатов не позволяет полностью оценить эффективность деятельности организации. Ключевым показателем, свидетельствующим о финансовом благополучии организации, является ее **платежеспособность**, позволяющая своевременно и в полном размере погашать текущие финансовые обязательства.

Анализ платежеспособности начинается с оценки степени кредиторской задолженности организации, а также с размеров просроченных платежей. Оценка этих данных осуществляется посредством сравнения общей величины задолженности за ряд лет по сравнению с ростом объема собственного капитала.

Предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии своевременно погашать свои обязательства за счет имущества, которое будет готово для продажи к этому сроку. Для оценки ликвидности баланса пассивы (источники) распределяют по степени срочности оплаты, а активы (имущество) — по степени готовности к оплате. Например, самые срочные платежи — кредиторская задолженность, им соответствующие имеющиеся денежные средства и непросроченная дебиторская задолженность.

Для определения ликвидности баланса используют коэффициенты общей (текущей), срочной (промежуточной) и абсолютной ликвидности.

Коэффициент общей ликвидности (Кл) рассчитывается путем деления суммы краткосрочных (оборотных) активов на величину краткосрочных обязательств в определенном периоде. Согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 12.12.2011 № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» нормативное значение данного показателя дифференцируется по отраслям экономики, в частности, минимальное значение «1» установлено для объектов ресторанного бизнеса. Значительное превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в два раза свидетельствует об их неэффективном использовании.

Коэффициент срочной ликвидности (Кл2) определяется отношением быстро ликвидной части оборотных активов (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности) к краткосрочным обязательствам. В международной практике он должен быть выше 1, а в Республике Беларусь его оптимальное значение не определено.

Коэффициент абсолютной ликвидности (КлЗ) предполагает оценку ликвидности по показателю денежных средств, которые имеют абсолютную ликвидность. Оптимальный уровень данного коэффициента считается равным 0,20–0,25. Чем выше величина данного коэффициента, тем больше гарантия погашения долгов, так как для этой группы активов практически нет опасности потери стоимости в случае ликвидации субъекта.

Согласно законодательству Республики Беларусь для оценки платежеспособности применяется более узкий круг показателей, чем для оценки финансового состояния. В частности, организация считается:

- **платежеспособной** при наличии коэффициента текущей ликвидности и/или коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода более или равного нормативу;
- **неплатежеспособной** при наличии одновременно коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода менее нормативных;
- **приобретающей устойчивую неплатежеспособность**, если она является неплатежеспособной в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса;
- **устойчиво неплатежеспособной**, если неплатежеспособность проявляется в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, и на последнюю дату коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (доля всех заемных и привлеченных средств в источниках) превышает норматив 0,85.

Порядок расчета показателей изменяется при изменении формы бухгалтерского баланса и в настоящее время установлен Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь от 27.12.2011 № 140/206 «Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования».

Кроме того, при финансовом анализе следует обратить внимание на **величину чистых активов**, которая определяется согласно Инструкции о порядке расчета стоимости чистых активов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 11.06.2012 № 35, как разность между стоимостью активов, принимаемых к расчету (как правило, равна стоимости всех активов по балансу), и пассивов, принимаемых к расчету (стоимость долгосрочных и краткосрочных заемных и привлеченных средств). Таким образом, *источниками чистых активов* являются уставный фонд (капитал), резервные фонды и добавочный фонд, нераспределенная (неиспользованная) прибыль прошлых лет и чистая прибыль отчетного года.

В итоге у большинства организаций она равна стоимости собственного капитала. В законодательных актах Республики Беларусь показатель чистых активов при-



нимается в качестве критерия, характеризующего состояние уставного фонда. Если по окончании финансового года стоимость чистых активов организации окажется меньше размера уставного фонда, его учредитель обязан произвести в установленном порядке уменьшение уставного фонда (но не менее минимально установленного государством, если для этой организации такой имеется). В случае, если стоимость собственного капитала окажется отрицательной в связи со значительным размером непокрытых убытков, такая организация может быть ликвидирована, т. к. уменьшить уставный фонд до отрицательной величины невозможно. Поэтому собственник может увеличить собственный капитал (путем дополнительной эмиссии акций, увеличения размеров паев, вкладов учредителей) до ликвидации отрицательной величины.

6.3. Управление инвестиционной деятельностью

Сущность инвестирования заключается в долгосрочном вложении финансовых ресурсов в приоритетные участки и элементы деятельности предприятия для получения в будущем определенной выгоды. В большинстве отечественных предприятий основной удельный вес занимают **материальные инвестиции**, которые направляются на строительство и модернизацию объектов, их оборудование, приобретение транспортных средств. **Нематериальные инвестиции** — это вложение средств на приобретение лицензий, компьютерных программ, подготовку квалифицированных работников, совершенствование маркетинговых действий. В последнее время расширяется объем **финансовых инвестиций**, которые осуществляются в форме денежных операций, содействующих получению дополнительных доходов. Они охватывают финансовые ресурсы, вложенные в ценные бумаги, банковские депозиты, участие в создании акционерного капитала.

К **первоначальным инвестициям** относятся все вложения капитала, направленные на создание организации. К ним можно отнести: строительство новых объектов, приобретение оборудования, транспортных средств, компьютерной техники и т. п. Как правило, создание нового предприятия туристской индустрии связано с необходимостью аккумуляции первоначального капитала для формирования необходимой материальной базы, обеспечивающей хозяйственную деятельность субъекта.

Восстановительные инвестиции направляются в основном на замещение использованных составляющих элементов имущества. Таким образом, появляется возможность заменить устаревшие основные средства, совершенствовать информационную технику и тем самым повысить качество услуг.

Наиболее капиталоемкими являются инвестиции, связанные с реализацией стратегических целей, поскольку они предполагают значительные затраты на новое строительство, модернизацию существующего технического потенциала, внедрение инновационных видов туристских продуктов, экспансию туристских услуг на новые рынки.

Все формы инвестиций связаны с высокой степенью риска, поскольку на первых этапах их реализации известным является только размер планируемых затрат. Конечный эффект этих вложений длительное время остается только предполагаемым и подвержен влиянию многих непредвиденных факторов.

Управление инвестиционной деятельностью предприятия предполагает соблюдение последовательности и содержания отдельных действий (табл. 29).

Таблица 29

Последовательность управленческих действий

Этапы управления	Цель управления
1. Разработка инвестиционной программы.	1. База для обоснования направлений инвестирования.
2. Обоснование альтернативных инвестиционных проектов.	2. Определение размеров затрат и их финансового обеспечения.
3. Выбор оптимального объекта.	3. Оценка инвестиционных проектов.
4. Определение источников финансирования.	4. Оптимизация объема и структуры финансовых вложений.
5. Реализация инвестиционного проекта.	5. Выполнение проекта и достижение намечаемого эффекта.
6. Контроль за эффективностью инвестиционных мероприятий.	6. Постоянный мониторинг всех этапов инвестиционного процесса и общая оценка выполняемых задач.

Источники инвестиций аналогичны источникам финансовых ресурсов и рассмотрены ранее. В последнее время расширяется использование лизинга, объектом которого становится движимое и недвижимое имущество, а также программные средства и рабочие инструменты. Положением о лизинге, утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 04.06.2010 № 865, установлено, что в зависимости от условий возмещения лизингополучателем затрат и перехода права собственности на объект выделяют оперативный и финансовый лизинг.

Оперативный лизинг, при котором лизинговые платежи в течение срока лизинга обеспечивают возмещение лизингодателю менее 75 % контрактной стоимости предмета лизинга. По истечении срока лизинга лизингополучатель возвращает лизингодателю предмет лизинга. При оперативном лизинге все затраты, связанные с эксплуатацией основных фондов, принимает на себя лизингодатель.

Например, согласно договору лизинга гостиница получает и использует оборудование для ресторана сроком на один год и возмещает лизингодателю 70 % стоимости. Все расходы, связанные с ремонтом оборудования, несет самостоятельно и по окончании срока лизинга (1 год) возвращает оборудование лизингодателю. Для простоты понимания этот вид лизинга можно назвать арендой оборудования, где лизинговый платеж выступает размером арендной платы.

Финансовый лизинг характеризуется сроком контракта не менее одного года и обеспечивает возмещение лизингодателю не менее 75 % контрактной стоимости предмета лизинга независимо от того, будет ли сделка завершена выкупом предмета лизинга лизингополучателем или его возвратом лизингодателю. Проще говоря, это выкуп оборудования с рассрочкой платежа.

Например, то же оборудование взято в лизинг сроком на 1 год. Согласно договору возмещение стоимости составит 100 %, по окончании срока лизинга оборудование передается в собственность гостиницы. Расходы по ремонту и содержанию оборудования также несет гостиница. Чаще всего, субъектами гостеприимства лизинг применяется для приобретения транспортных средств.

Оценка отдельных инвестиционных проектов производится простыми и сложными методами. *Простые* (оценка окупаемости инвестиций и определение их рентабельности), как правило, используются небольшими организациями, а также более крупными организациями для обоснования первоначальных вариантов инвестиций. Простые методы оценки не позволяют учесть изменение стоимости денежных ресурсов по истечении длительного периода. Оценивать инвестиционные проекты с учетом фактора времени и соответственно изменения стоимости денежных средств позволяют *сложные* методы. К наиболее распространенным среди них в мировой практике относится метод расчета актуальной стоимости финансового излишка (NPV).

Методы оценки инвестпроектов

1. Окупаемость инвестиционных вложений во времени.

Этот метод позволяет установить время, в котором происходит покрытие расходов за счет финансового излишка (чистая прибыль + амортизация). Расчетная формула имеет следующий вид:

$$O = \frac{Ир \times 100}{\Phi и},$$

где

O — период окупаемости;

Ир — инвестиционные расходы;

Фи — финансовый излишек.

Данный метод позволяет выбрать из нескольких вариантов тот, который предоставляет возможность за наиболее короткий период возратить вложенные средства.

2. Степень отдачи использованного капитала, т. е. рентабельность вложенных средств. Рассчитывается по формуле:

$$Ри = \frac{П \times 100}{К},$$

где

Ри — рентабельность инвестиций;

П — годовая сумма чистой прибыли;

К — используемый капитал.

Процесс инвестирования в развитие требует составления бизнес-плана инвестиционного проекта, в котором методом прямого счета обосновывается объем затрат на реализацию необходимых инвестиционных расходов. Данный план впоследствии является основой привлечения заемных ресурсов. Важным элементом этого бизнес-плана является оценка эффективности инвестиционного проекта. Для исчисления планируемых затрат целесообразно обосновать экономический расчет планируемых вложений.

Например, намечается построить гостиницу на 30 мест и произвести на это следующие расходы:

1. Проектные расходы — 8 млн. руб.
2. Подготовительные работы — 12 млн. руб.
3. Строительно-монтажные работы — 300 млн. руб.
4. Приобретение оборудования — 232 млн. руб.
5. Приобретение спортивного инвентаря — 30 млн. руб.
6. Прочие расходы — 18 млн. руб.

Всего: 600 млн. руб.

При этом объем собственных средств составляет 350 млн. руб., тогда для инвестирования дополнительно требуется 250 млн. руб. заемных средств, которые можно взять в виде банковского кредита. В соответствии с договором плата за пользование кредитом будет осуществляться ежегодно равными долями. Предполагается, что строительство гостиницы закончится в течение одного года. По окончании строительства в среднем использование помещений составит 250 дней в году. Цена за сутки проживания составит 300 тыс. руб., питание — 400 тыс. руб. и прочие услуги за весь период — 90 млн. руб. Таким образом, доходы в первом году эксплуатации составят:

Проживание: $250 \text{ дней} \times 300 \text{ 000 руб.} = 75 \text{ млн. руб.}$

Питание: $250 \text{ дней} \times 400 \text{ 000 руб.} = 100 \text{ млн. руб.}$

Всего: $100 + 75 + 90 = 265 \text{ млн. руб.}$

Общий объем затрат в первом году эксплуатации с учетом кредитных платежей составил 126 млн. руб., а прибыль равна 135 млн. руб. Величина амортизационных отчислений от стоимости основных средств составила 12 млн. руб. Тогда суммарная величина финансового излишка соответствует 147 млн. руб. В итоге расчетная окупаемость данного инвестиционного проекта составит: $600 \text{ млн. руб.} : 147 \text{ млн. руб.} =$ примерно 4 года.

В действительности в первые годы функционирования инвестиционного проекта финансовый излишек незначителен, поскольку затраты остаются высокими. В последующие годы эксплуатации увеличиваются денежные поступления, а уровень общих затрат снижается, вследствие чего растет и финансовый излишек.

6.4. Налоговый менеджмент

Налогообложение организаций индустрии туризма и гостеприимства производится в соответствии с действующим налоговым законодательством, но имеет свои особенности, связанные как с приоритетами государственного развития, так и со спецификой осуществления финансово-хозяйственной деятельности в туристской отрасли. Многовариантность применения различных режимов налогообложения и льгот позволяет активно использовать в сфере туристской индустрии налоговый менеджмент с целью оптимизации налоговых обязательств и увеличения собственных финансовых ресурсов.

На агроэкотуризм распространяется отдельный специальный режим налогообложения.

Достаточно долгий период времени субъекты туриндустрии имели право применять только общий порядок налогообложения. Начиная с 2012 г. в соответствии с налоговым законодательством индивидуальные предприниматели и организации, осуществляющие туристскую деятельность, стали использовать упрощенную систему налогообложения. Государственная поддержка в сфере туризма также обеспечивается широким спектром налоговых льгот, в том числе применяемых в отдельных специально созданных эконо-

мических зонах, хотя практика создания таких экономических зон в сфере туризма в Беларуси не распространена.

Основным видом налога в сфере туризма при применении общей системы налогообложения, как и для других субъектов хозяйствования, является **налог на добавленную стоимость (НДС)**. Порядок определения плательщиков, объектов налогообложения и ставок в туризме такой же, как и для других видов деятельности. В то же время туристские организации могут воспользоваться рядом *дополнительных налоговых освобождений*, установленных Указом Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 371 «О некоторых мерах государственной поддержки развития туризма в Республике Беларусь», по оборотам по реализации на территории Республики Беларусь:

- **путевок** на санаторно-курортное лечение и оздоровление населения организациями, их обособленными подразделениями, осуществляющими санаторно-курортное лечение и оздоровление населения, по перечню таких организаций, их обособленных подразделений, утверждаемому Советом Министров Республики Беларусь;
- **туристских услуг** по организации на территории Республики Беларусь экскурсионного обслуживания, по организации путешествий туристов в пределах Республики Беларусь. С 3 сентября 2011 г. резиденты специального туристско-рекреационного парка «Августовский канал» освобождаются от НДС с оборотов по реализации товаров (работ, услуг) собственного производства на территории Республики Беларусь.

Налог на прибыль относится к основному виду прямых налогов, уплачиваемых от финансового результата в сфере туризма.

Прибыль организаций индустрии туризма и гостеприимства облагается налогом по ставке 18 %. С целью развития туристской отрасли в Республике Беларусь выше

упомянутым Указом ряду туристских объектов (по списку) предоставляется льгота по освобождению от уплаты налога на прибыль от оказываемых услуг — в течение трех лет с начала осуществления этой деятельности при условии направления высвобожденной суммы на финансирование строительства, реконструкции туристских объектов, благоустройства прилегающих территорий, а также на погашение кредитов банков, полученных и использованных на эти цели.

Также освобождается прибыль, полученная от реализации товаров (работ, услуг) на объектах придорожного сервиса, — в течение пяти лет с даты ввода в эксплуатацию таких объектов.

По **налогу на недвижимость** также применяется общий подход в налогообложении, как и для прочих субъектов экономики. В то же время организация имеет право применить освобождение от налога на недвижимость по зданиям и сооружениям в том случае, если они относятся к сфере социально-культурного назначения (подп. 1.1 п. 1 ст. 186 Налогового кодекса Республики Беларусь), в т. ч. используемые в сфере здравоохранения, туризма и отдыха, физической культуры и спорта, социального обеспечения, образования, культуры и искусства. Таким образом, если основным видом деятельности организации является оказание туристских услуг (а не услуг по проживанию и питанию) и для этого используется здание гостиницы и ресторана как единый туристский комплекс, эта организация имеет право на освобождение от налога на недвижимость со стоимости туристского комплекса в целом как объекта социально-культурного назначения.

Экологический налог, земельный налог, неналоговые платежи и взносы от фонда оплаты труда туристские организации уплачивают в порядке и на тех же основаниях, как и прочие плательщики Республики Беларусь.

Отдельные особенности существуют в налогообложении деятельности физических лиц и сельскохозяйственных организаций по оказанию услуг в сфере агроэко-туризма. Плательщики в части доходов (прибыли, выручки), полученных от осуществления деятельности по оказанию услуг в сфере агроэко-туризма, освобождаются от уплаты налогов, сборов (пошлин). За занятие этой деятельностью взимается *сбор за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агроэко-туризма*. Ставка сбора (вне зависимости от количества осуществляемых видов деятельности по оказанию услуг в сфере агроэко-туризма) устанавливается в размере одной базовой величины в календарный год, определяемой на момент его уплаты.

Налоговый менеджмент начинается с момента регистрации предприятия и включает в себя обоснование выбора организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта с позиций минимизации налоговых затрат. В условиях действующего законодательства субъект хозяйствования позиционирует себя в двух основных формах — **организация** и **индивидуальный предприниматель**, имеющих существенные отличия в налогообложении. Индивидуальные предприниматели имеют больше возможностей в выборе режима налогообложения. Так, индивидуальный предприниматель может облагаться налогами, применяя упрощенную систему налогообложения (далее — УСН), уплачивая единый налог или учитывая традиционно полученные доходы и расходы. Налогообложение индивидуального предпринимателя упрощено как по процедуре ведения бухгалтерского учета для расчета налогов, так и по количеству уплачиваемых платежей.

В частности, в 2014 г. индивидуальный предприниматель может выбрать УСН без НДС (например, 5 % от выручки) при условии, что за прошлый год валовая выручка нарастающим итогом составила не более 8,2 млрд руб. и численность работников организации в среднем за этот период не превысила 50 человек, или задекларировать соблюдение этих условий, если является вновь созданным объектом. В случае выбора упрощенного налога с НДС сам налог ниже (4 %), но при этом уплата НДС осуществляется в общем порядке.

Выбор такого режима налогообложения, как единый налог, имеет ограничения по сфере деятельности. Перечень конкретных видов деятельности, для которых он применяется, установлен ст. 296 Особенной части Налогового кодекса Республики Беларусь и не включает турагентскую и туроператорскую деятельность, а также деятельность по размещению и проживанию (кроме использования жилых помещений). В то же время он может быть использован при оказании иных услуг, входящих в перечень услуг объекта гостеприимства: предоставление в аренду транспортных средств, общественное питание, кроме реализации алкогольных напитков, и др.

Предприниматель, занимающийся деятельностью в сфере туризма и гостеприимства, может уплачивать подоходный налог по общей системе налогообложения. Сочетание разных организационных форм ведения бизнеса позволяет в рамках одной деятельности и капитала минимизировать налоговые платежи.

Так, Декретом Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности» коммерческим организациям (в т.ч. и индустрии туризма и гостеприимства) Республики Беларусь, индивидуальным предпринимателям, зарегистрированным в Республике Беларусь, с местом нахождения (жительства) на территории средних, малых городских поселений, сельской местности и осуществляющим на этой территории деятельность по производству товаров (выполнению работ, оказанию услуг, например размещения, питания и пр.), в течение семи календарных лет со дня их государственной регистрации предусмотрено освобождение от ряда налогов.

В то же время имеется ряд исключений (например, реализация подакцизной продукции, т. е. алкоголя и табачных изделий, услуги проката и аренды), поэтому в каждом случае при желании воспользоваться льготами нужно тщательно проанализировать все условия.

Следующим этапом налогового планирования на предприятии является **форма отражения в учете основных параметров налогообложения**: выручка от реализации туристских услуг и финансовых результатов, а также формирование себестоимости оказываемых услуг. Выбор форм отражения в учете основных параметров налогообложения в соответствии с действующим законодательством и отраслевыми особенностями закрепляется в учетной политике туристской организации обычно на год и позволяет прогнозировать влияние этих факторов на величину налоговых обязательств. С 2013 г. ограничен выбор отражения в учете финансовых результатов по поступлению денежных средств для субъектов-организаций. На сегодняшний день только индивидуальные предприниматели и субъекты малого бизнеса имеют право фиксировать финансовые результаты и производить налогообложение «по оплате».

Место регистрации определяет особенности регионального налогообложения.

Это обеспечивает малому бизнесу в условиях неплатежеспособности контрагентов возможность отсрочки наступления момента уплаты налогов. Выбор механизма распределения и списания затрат на производство и продвижение туристского продукта позволяет учесть отраслевые особенности туристской отрасли.

Немаловажное значение при налоговом планировании занимает *оценка возможностей применения различных форм* хозяйственных договоров с точки зрения налоговых последствий их заключения. Так, например, в белорусском законодательстве есть существенные различия в формировании и отражении финансовых результатов, в величине и сроках уплаты налогов при осуществлении всех видов посреднической деятельности: комиссии, консигнации, договоров поручения и т. д. Поэтому существенно различается порядок налогообложения туроператора и турагента. База для налогообложения для стороны, являющейся в договоре комиссионером, поверенным и т. п., — только доход, выраженный в форме комиссионного вознаграждения, что существенно сужает базу для налога на добавленную стоимость. Посреднические договоры позволяют рассчитываться с комитентом (доверителем) после оказания услуг, что позволяет субъекту сохранять собственные оборотные ресурсы.

С методической точки зрения анализ налоговых платежей и их влияние на финансовые результаты необходимо проводить в следующей последовательности:

- анализ динамики и структуры налоговых платежей;
- анализ влияния налоговых платежей на конкурентоспособность туристских услуг, их объем и реализацию;
- анализ влияния налоговых платежей на себестоимость услуг;
- анализ влияния налоговых платежей на ценообразование;
- анализ налоговых правонарушений и штрафных санкций;
- анализ влияния налоговых платежей на финансовые результаты;
- определение тяжести налогового бремени.

В практике налогового менеджмента применяются различные методики определения вышеперечисленных показателей в зависимости от возможностей и развитости финансовой службы, а также наличия информационной базы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ ПО БЛОКУ «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА»

Кейс 1: «Как организовать предприятие в сфере гостеприимства?»

Кейс включает обоснование выбора организационно-правовой формы, системы налогообложения и порядка ведения учета на предприятии в сфере гостеприимства.

Общая характеристика ситуации. Хозяин агроусадьбы принял решение о расширении деятельности на основе организации мини-отеля и оказания экскурсионных услуг. В отделе экономики местного исполкома ему разъяснили, что для осуществления деятельности следует зарегистрироваться в качестве субъекта хозяйствования (ИП без образования юридического лица или создать юридическое лицо). В каждом из случаев имеются свои положительные и отрицательные стороны, связанные с отличиями в порядке регистрации, найма работников, налогообложения и ведения учета, а также законодательные ограничения.



Задача: «Выбор организационно-правовой формы предприятия»

Вопросы:

1. На основе таблицы 30 проанализируйте отличия в системах налогообложения и ответьте, в каком случае выгодно применение каждой из них.
2. Проанализируйте отличия альтернативных вариантов организации бизнеса, ориентируясь на условия, предложенные в таблице 31.
3. Рассчитайте размер налогов, чистую прибыль и размер налоговой нагрузки в каждом из случаев на основе таблицы 32. При этом в ячейках, обозначенных вопросительным знаком, расчет сделайте самостоятельно на основе формул, указанных в начале строки. Как, по-Вашему, изменится размер налогов, если организация будет регулярно закупать сырье, товар и материалы у иных субъектов хозяйствования с выделением в приходных накладных «входного» НДС?
4. На основе таблицы 33 проанализируйте достоинства и недостатки различных систем ведения бухгалтерского учета и дайте рекомендации для организации, принявшей решение об уплате налога по УСН.

Таблица 30

Сравнительная характеристика систем налогообложения

Условия	Общая система налогообложения организаций (предприятий)	Упрощенная система налогообложения с НДС	Упрощенная система налогообложения без НДС
Кто имеет право применять	Все субъекты хозяйствования		ИП и организации при выручке с начала последнего отчетного года не более 8,2 млрд руб. и численности работников до 50 чел.
НДС	20 % от оборота по реализации товаров/работ/услуг с зачетом «входного» НДС	20 % от оборота по реализации товаров/работ/услуг с зачетом «входного» НДС	—
Налог на прибыль	18 % от налогооблагаемой прибыли	—	
Налог при УСН		3 % от суммы выручки	5 % от суммы выручки
Страховые взносы на обязательное социальное страхование наемных работников	34 % от фонда оплаты труда		
Обязательное страхование от несчастных случаев на производстве	0,1–2,8 % от фонда оплаты труда		
Налог на недвижимость	1 % от стоимости капитальных строений (зданий, сооружений), их частей и машино-мест	1 % от стоимости капитальных строений (зданий, сооружений), их частей и машино-мест, если их общая площадь превышает 1500 м ²	
Налог на землю	Исходя из кадастровой стоимости и ставок	Исходя из кадастровой стоимости и ставок, если площадь участка более 0,5 га	
Экологический налог			

Сравнительные характеристики организационно-правовых форм деятельности

Условия	ИП без образования юридического лица	Организация
		уп
Состав учредителей	Сам предприниматель	Одно лицо (физическое или юридическое).
Наличие устава	Не требуется	Требуется устав.
Согласование наименования	Не требуется	Требуется
Размер уставного фонда	Не требуется	Любой, формирование до регистрации
Место нахождения	Негосударственный жилой фонд (квартира, дом), если учредитель в нем прописан или является его собственником.	1. Административное помещение (нежилой фонд) — офис. 2. Негосударственный жилой фонд (квартира, дом), если учредитель в нем прописан или является его собственником.
Длительность регистрации (с учетом регистрации в налоговых органах)	3 дня	Около 7 дней.
Банковское обслуживание	Открытие счета, условия, как правило, льготные	Открытие счета, условия обычные
Система налогообложения	УСН или общая	УСН или общая в зависимости от сферы деятельности, объемов, количества работников.
Система учета	Ведение учета в книге доходов и расходов	При общем налогообложении — ведение бухгалтерского учета, при УСН возможно ведение учета в книге доходов и расходов при численности работников в среднем за предыдущий период не более 15 человек и размере выручки не более 3400 млн. руб.
Наем работников	Не более трех из числа членов семьи или близких родственников	Не ограничен
Ведение бухгалтерского учета могут осуществлять	Самостоятельно	1. Главный бухгалтер. 2. Бухгалтер. 3. Организация или индивидуальный предприниматель, оказывающий услуги по ведению бухгалтерского учета. 4. Директор.
Статистическая и бухгалтерская отчетность	Отсутствует	Перечень зависит от объемов и видов деятельности.
Ответственность собственников	Отвечает по обязательствам как физическое лицо.	Не отвечает по обязательствам предприятия.

Таблица 31

Организация		
ООО	ОДО	АО (ЗАО, ОАО)
Не менее двух лиц (физических и/или юридических), но не более 50.		Не менее двух лиц (физических и/или юридических) и не более 50 для ЗАО.
Требуется устав, при желании возможен и учредительный договор.		
Требуется	Требуется	Требуется
Любой, формирование до регистрации	Любой, формирование до регистрации	Обязательно формирование до регистрации, минимум в базовых величинах: 100 — ЗАО, 400 — ОАО, осуществляется выпуск акций.
Административное помещение (нежилой фонд) — офис		
Около 7 дней		Варьируется
Открытие счета, условия обычные		
УСН или общая в зависимости от сферы деятельности, объемов, количества работников.		
При общем налогообложении — ведение бухгалтерского учета, при УСН возможно ведение учета в книге доходов и расходов при численности работников в среднем за предыдущий период не более 15 человек и размере выручки не более 3400 млн. руб.		
Не ограничен		
1. Главный бухгалтер 2. Бухгалтер 3. Организация или индивидуальный предприниматель, оказывающий услуги по ведению бухгалтерского учета.		
Перечень зависит от объемов и видов деятельности.		
Не отвечают по обязательствам Общества, но несут риск убытков, связанных с деятельностью, в пределах стоимости вкладов.	Несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости вкладов. Солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам Общества своим имуществом в пределах, определяемых уставом, но не менее 50 базовых величин.	Не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Таблица 32

**Расчет налоговой нагрузки и суммы прибыли,
остающейся собственнику (млн. руб. в год)**

№	Условия	Общая система налогообложения организаций (предприятий)	Упрощенная система налогообложения с НДС	Упрощенная система налогообложения без НДС
1.	Выручка	870,75	870,75	870,75
2.	НДС	$(п.1) \times 20 : 120 =$ $= 145,125$	$(п.1) \times 20 : 120 =$ $= 145,125$	–
3.	Налог при УСН	–	$(п.1) \times 3 : 100 =$ $= 26,1225$	$(п.1) \times 5 : 100 =$ $= 43,5375$
4.	Выручка за вычетом налогов = $= (п.1) - (п.2) - (п.3)$	?	?	?
5.	Материальные и прочие затраты, кроме расходов на оплату труда	180	180	180
6.	Расходы на оплату труда	377,6	377,6	377,6
7.	Начисления на заработную плату (ФСЗН и Белгосстрах)	$(п.6) \times 34,6 : 100 =$ $= 130,65$	$(п.6) \times 34,6 : 100 =$ $= 130,65$	$(п.6) \times 34,6 : 100 =$ $= 130,65$
8.	Площадь здания гостиницы (м ²)	180	180	180
9.	Стоимость здания (млн. руб.)	1350,0		
10.	Налог на недвижимость	$(п.9) \times 1 : 100 = 13,5$	–	–
11.	Площадь участка (га)	0,38		
12.	Налог на землю	По расчету = 0,76 млн. руб.	–	–
13.	Всего затрат, включая налоги, учитываемые в себестоимости = $(п.5) +$ $+ (п.6) + (п.7) + (п.10) + (п.12)$	?	?	?
14.	Прибыль до налогообложения $(п.4) - (п.13)$	?	?	?
15.	Налог на прибыль	$(п.14) \times 18 : 100 = ?$	–	–
16.	Чистая прибыль = $= (п.14) - (п.15)$	?	?	?
17.	Всего налогов = $(п.2) + (п.3) +$ $+ (п.7) + (п.10) + (п.12) + (п.15)$	?	?	?
18.	Налоговая нагрузка (%) = $= (п.17) : (п.1) \times 100$	?	?	?

Таблица 33

Преимущества и недостатки ведения учета
в Книге учета доходов и расходов

Преимущества	Недостатки
+ Значительная простота заполнения сведений данной книги. + Не требует глубоких знаний и опыта в области ведения бухгалтерского учета. + Обеспечивает определенную экономию финансовых ресурсов на содержание бухгалтерской службы.	- Ограниченность информации о хозяйственной деятельности организации. - Книга учета доходов и расходов включает: учет доходов организации; учет, необходимый для исполнения обязанностей налоговых агентов (по подоходному налогу); учет, необходимый для взаимных расчетов с ФСЗН Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь; учет реализованных товаров по покупной стоимости; учет товаров, основных средств и имущества, ввозимых на территорию Республики Беларусь из государств — членов Таможенного союза; учет, необходимый для исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость по оборотам по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав. Организация имеет право установить в книге иные необходимые ей разделы и пункты. - Анализ хозяйственной деятельности организации на основании исключительно сведений Книги учета доходов и расходов весьма затруднителен. - Невозможность формирования обязательных форм бухгалтерской и статистической отчетности при требовании потенциальным инвестором. - Затруднения в определении остатков имущества, задолженностей, результатов при принятии решения о переходе на общий порядок налогообложения и учета.

Кейс 2: «Как получить кредит малому бизнесу?»

Многие предприятия, а особенно молодые, испытывают трудности в получении кредита в банках. На это есть объективные экономические причины. Но часто эти трудности связаны с отсутствием опыта работы предпринимателей с банками.

Общая характеристика ситуации. Микроорганизация оказывает туруслуги в сфере въездного туризма и проводит экологические туры по Беларуси, преимущественно для семей и групп школьников. При этом периодически сталкивается с проблемой нехватки средств размещения, доступных по цене и соответствующих по качеству услуг. После анализа ситуации принято решение открыть мини-гостиницу (хостел) в одном из райцентров на границе туристских дестинаций.

Предварительная оценка рынка недвижимости и расчеты показали потребность в дополнительном финансировании на сумму 770 млн. руб. на период 10 мес., что соответствует сроку окупаемости проекта. Принято решение привлечь внешние источники финансирования.

Ситуация 1. Обращение в банк

Директор турфирмы при обращении в Банк «А» формулирует идею — открытие мини-гостиницы или хостела, не уточняя четко тип объекта, его расположение. При этом кредит запрашивается на период до года на сумму 850 млн. руб. с учетом текущей потребности. Бизнес-план проекта не представлен.



Задача 1: «Потребность в кредите»

Вопросы:

1. Обоснуйте потребность в кредите организации, принимая во внимание предварительные расчеты бизнес-плана на основе информации и методики таблицы 34.
2. Составьте технико-экономическое обоснование (далее — ТЭО) возврата кредита, требуемое банком (форма в таблицах 35 и 36), и на его основе определите потребность в кредите на основе ряда требований и особенностей соответствия целей и сроков кредита, указанных в таблице 37.
3. Как может измениться потребность при применении Банком иного способа обоснования потребности? Какие варианты приходилось встречать Вам?



Информация для размышления

Опыт показывает, что:

- **Сроки и суммы кредитования** вытекают из целей: если нужны оборотные средства — сроки от одного месяца до года. Если нужны внеоборотные средства — сроки составляют от года и более.
- **Источник погашения кредита** имеет существенное значение для определения срока кредитования. У многих банков есть свои критерии и ограничения по кредитной нагрузке. Ряд банков использует следующую экспресс-оценку: оборотные (краткосрочные) кредиты гасятся из выручки бизнеса, возможная нагрузка не должна превышать 120 % от среднемесячной выручки. Внеоборотные (длинные) кредиты гасятся из прибыли бизнеса, и кредитная нагрузка не должна превышать 70 % от среднемесячной прибыли за период кредитования.

Таблица 34

Расчет потребности в кредите

Наименование статьи	Расчет и сумма, млн. руб.
Расчет потребности на инвестиционные нужды	
Общая потребность на покупку дома, его ремонт и обустройство, получение необходимых разрешений для начала деятельности по бизнес-плану,	795
в т. ч. инвестиции, которые могут быть внесены собственником	20
Потребность на инвестиционные цели	$795 - 20 = 775$
Расчет потребности на текущие нужды	
Прогнозируемая выручка на год без НДС	725,0
Доля себестоимости (%)	58,0
Норматив запасов и затрат (дн.)	90
Собственные источники формирования оборотных активов	10,6
Кредиторская задолженность	18,3
Невзысканная в срок дебиторская задолженность	2,2
Размер однодневной выручки по себестоимости	$725 \times 58 : 100 : 360 = 1,2$
Прогнозируемая сумма запасов и затрат	$1,2 \times 90 = 108$
Потребность в кредите	$108 - 10,6 - 18,3 - 2,2 = 76,9$
Общая потребность	$775 + 76,9 = 851,9$

Таблица 35

Технико-экономическое обоснование возврата кредита (примерная форма)

Статья	Сумма
Выручка от реализации	
Налог на добавленную стоимость	
Материальные затраты (всего)	
в т. ч. стоимость сырья, материалов, транспортные расходы, проценты за кредит, командировочные расходы, арендная плата, плата за охрану, маркетинговые услуги, прочие расходы	
Налоги, включаемые в себестоимость	
Нематериальные затраты (всего)	
в т. ч. расходы на оплату труда, соцстрах, отчисления в фонд занятости, амортизация основных средств, прочие затраты	

Статья	Сумма
Прибыль к налогообложению	
Налог на прибыль	
Платежи из прибыли	
Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	
Расчетный период _____ Дата составления _____ Руководитель _____/_____/ Главный бухгалтер _____/_____/ М.П.	

Таблица 36

ТЭО возврата кредита турфирмы

Наименование статьи	Сумма, млн. руб.
Выручка от реализации	870,75
Налог на добавленную стоимость	145,75
Материальные затраты (всего)	172
Налоги, включаемые в себестоимость	8
Нематериальные затраты (всего)	240,8
Прибыль до налогообложения	304,2
Налог на прибыль	54,5
Платежи из прибыли	–
Прибыль, остающаяся в распоряжении организации	249,7

Таблица 37

Оценка возможной суммы кредита

Вариант турфирмы, млн. руб.		Вариант банка, млн. руб.	
Инвестиционные потребности	?	Инвестиционные потребности (долгосрочный на 3 года)	$249,7 \times 70 \% \times 3 \text{ года} = 524$
Текущие потребности	?	Текущие потребности (на год)	$870,75 : 12 \times 120 \% = 87,1$
Общая сумма кредита	?	Общая сумма кредита	611,1

Ситуация 2. Оценка кредитоспособности

Достигнув согласия по сумме кредита с учетом разных сроков, банк просит предоставить пакет необходимых документов для оценки кредитоспособности заемщика. При этом выясняется отсутствие имущества, которое может быть предоставлено в залог. Оценив кредитоспособность, банк отказывает в кредите.

Задача 2: «Требования банка»

Вопросы:

1. На основании изложенной ниже информации и дополнительной, известной Вам из опыта деятельности, определите, какие требования предъявляют банки к заемщикам.
2. Что такое кредитоспособность, какие составляющие ее определяют?
3. Каковы типичные ошибки предприятий при предоставлении информации банкам?
4. Что означает кредитование на основе принципа обеспеченности? Является ли он обязательным в настоящее время? Перечислите возможные виды обеспечения кредита.
5. Что означает требование комплексности обслуживания со стороны банка? В чем могут проявиться его положительные и отрицательные стороны для потенциального кредитополучателя и кредитодателя?

Информация для размышления

- Перечень документов, необходимых для проверки кредитоспособности в настоящее время каждый банк устанавливает самостоятельно. Как правило, это бухгалтерская отчетность за период, установленный банком (1–3 года), копии договоров в подтверждение кредитуемых сделок, бизнес-планы развития или ТЭО возврата кредита.
- Если кредит предоставляется не в обслуживающем банке, то дополнительно предоставляются копии всех правоустанавливающих документов.
- На основе этих документов, а также дополнительно собранных сведений банк производит оценку кредитоспособности, т. е. возможности и целесообразности предоставления кредита и вероятности своевременного возврата долга на основе самостоятельно разработанных и утвержденных правил.
- Для оценки кредитоспособности изучают и анализируют вопросы:
 - финансово-экономическое состояние организации (в первую очередь ликвидность и финансовую устойчивость);
 - кредитную историю (своевременность расчетов по ранее полученным кредитам, качественность представленных отчетов и др.). В случае наличия просроченной задолженности по ранее выданным кредитам организации не выдается кредит;



- положение на рынке (конкурентоспособность, деловая репутация, конкурентная среда, устойчивые рынки сбыта, способность в процессе реализации проекта генерировать достаточные средства для погашения кредита).
- Избегайте фраз: «Как много документов...» и «Эту информацию мы никому не раскрываем...» Будьте откровенны с банком, сами раскрывайте информацию о проблемных моментах. Сотрудники банка подскажут иной вариант кредитования или, что тоже случается, примут положительное решение по Вашей, хоть и рискованной, заявке.
- При наличии полного комплекта документов и очевидной готовности клиента сотрудничать (раскрывать информацию), специалист банка сможет подготовить заключение за 3–5 дней.
- Большинство кредитных продуктов должно обеспечиваться залогом. Беззалоговые кредиты выдаются не часто и, как правило, только проверенным клиентам. Просьба: «Дайте мне 850 миллионов, а я заработаю и отдам», — вызовет недоверие. Поэтому попросите специалиста по кредитным вопросам вместе с Вами рассмотреть различные варианты обеспечения.
- Продуктовая линейка банка не ограничивается кредитными предложениями. Зачастую более выгодно с точки зрения оптимизации расходов иметь пакетное обслуживание в банке (например, кредитование + инкассация + зарплатный проект). Задача клиента — найти удобный для себя банк, где сочетались бы и кредитные и комиссионные продукты.
- Банку также интересно развивать не только кредитование, но и текущее обслуживание. Для него это является источником информации о финансовом состоянии клиента и источником дохода от наличия остатка денег на текущих счетах. Поэтому при кредитовании малого и среднего бизнеса в Беларуси банки, как правило, выставляют в качестве основного требования наличие у них расчетного счета клиента.

Ситуация 3. Выбор банка

Получив отказ, директор турфирмы решил тщательнее проанализировать ситуацию. Для этого он связался со своим более опытным коллегой. После консультаций с ним и некоторых расчетов он понял, что ему крупно повезло. Почему?



Задача 3: «Кредит?»

Вопросы:

1. На основе приведенной информации и изучения понятия «финансовый левередж» назовите основной принцип выгоды привлечения заемных средств для кредитора и кредитодателя.
2. Проведите расчет эффекта финансового левереджа турфирмы в случае привлечения средств на оговоренных ранее условиях с учетом выполнения бизнес-плана, используя таблицу 38. Сделайте вывод об эффективности/неэффективности привлечения средств на предложенных условиях, руководствуясь моделью под таблицей.

3. Изучите понятие «полная процентная ставка». В чем ее отличие от ставки кредитования? Что ее определяет. Какие выплаты не входят ни в ставку кредитования, ни в полную процентную ставку.
4. Проведите расчет полной процентной ставки на основе данных задачи 1 (табл. 39).

Информация для размышления

- Несмотря на то, что банк может определять размер кредита с точки зрения его обеспеченности, организации следует также определить предельный размер собственного капитала с точки зрения выгодности (эффективности) привлечения средств из разных источников. Основным требованием при этом является формирование эффективной структуры капитала, а главным критерием — достижение максимального эффекта финансового левереджа.

- Эффект финансового левереджа рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭФЛ} = (1 - \text{Днп}) \times \frac{\text{РК} - \text{ССК}}{\text{дифференциал рычага}} \times \frac{\text{ЗПК} / \text{СК}}{\text{плечо рычага}},$$

где

ЭФЛ — эффект финансового левереджа, заключающийся в приросте рентабельности собственного капитала при данной структуре капитала.

Днп — доля налогов и неналоговых платежей, уплачиваемых из прибыли.

РК — уровень рентабельности вложенного капитала организации.

ССК — средневзвешенная стоимость заемного и привлеченного капитала организации.

ЗПК, СК — сумма или удельный вес заемного и привлеченного и собственного капитала.

- Дифференциал финансового рычага — это важнейший информационный импульс не только для организации, но и для банков, так как он позволяет определить уровень (меру) риска предоставления новых займов организации. Чем больше дифференциал, тем меньше риск для банков, и наоборот. Дифференциал должен быть положительным. Организация имеет определенные рычаги воздействия на дифференциал, однако влияние ограничено возможностями наращивания производства.
- Плечо финансового рычага несет принципиальную информацию как для организации, так и для банков. Большое плечо означает значительный риск для обоих участников экономического процесса. Таким образом, эффект финансового рычага позволяет определять и возможности привлечения заемных средств для повышения рентабельности собственных средств, и связанный с этим финансовый риск (для организации и банков).



Таблица 38

Расчет эффекта финансового леввереджа

	Показатели	Расчет и сумма
1.	Вложенный капитал (млн. р.),	660,0 млн. руб.
	в т. ч. собственный капитал	30,6 млн. руб.
2.	Долгосрочный заемный капитал	524,0 млн. руб.
3.	Краткосрочный заемный капитал	87,1 млн. руб.
4.	Привлеченный капитал (кредиторская задолженность)	18,3 млн. руб.
5.	Полная процентная ставка по долгосрочному кредиту (%)	87
6.	Полная процентная ставка по краткосрочному кредиту (%)	80
7.	Средняя стоимость привлечения капитала (%)	$(524 \times 87 + 87,1 \times 80 + 18,3 \times 0) : (524 + 87,1 + 18,3) = 83,5$
8.	Экономическая рентабельность (прибыль до налогообложения/стоимость капитала или активов) (%)	$304,2 / 660 \times 100 = 46,1$
9.	Дифференциал рычага (%)	$46,1 - 83,5 = -37,4$
10.	Плечо рычага	$(524+87,1+18,3) : 30,6 = 20,6$
11.	Эффект финансового леввереджа (%)	$(1 - 0,18) \times (-37,4) \times 20,6 = -631,8$

Вывод: таким образом, **увеличение доли заемных и привлеченных средств на 1 % привело бы к** _____ **рентабельности на 631,8 %.**
уменьшению/увеличению



Информация для размышления

- Важный совет: постарайтесь до кредитного комитета максимально подробно согласовать кредитный продукт, сроки, ставки, комиссии, обязательства, залог и дисконт по нему и зафиксировать договоренности хотя бы через электронную почту. Нередко клиенты рассказывают негативные истории о своих обслуживающих банках. Например, прошел кредитный комитет, прислали решение, прописана ставка, залог. Клиент получил договоры на подписание, а там множество комиссий, которые ранее не только не обсуждались, но даже не упоминались!
- Разница между декларируемой процентной ставкой и полной (которая включает дополнительные платежи) может быть очень существенной, особенно в случае микрокредитов и кредитов на пластиковые карты.
- Полная процентная ставка за пользование кредитом (ППС) — это процентная ставка, которая рассчитана с учетом дополнительных расходов по кредиту. Расходы по кредиту обычно включают в себя проценты и комиссии по предоставлению и обслуживанию кредита. Банк обязан письменно ознакомить Вас с ППС до подписания кредитного договора.

■ ППС рассчитывается:

$$\frac{РСП+РСК}{РСОЗ} \times ДГ \times 100 = ППС,$$

где

РСП — расчетная сумма процентов за весь срок пользования кредитом.

РСК — расчетная сумма комиссионных и иных платежей банку за весь срок пользования кредитом.

РСОЗ — расчетная сумма ежедневных остатков задолженности по кредиту за весь срок пользования кредитом.

ДГ — количество дней в году, применяемое банками при начислении процентных доходов за пользование кредитом в соответствии с условием кредитного договора (360, 365 или 366).

■ Хотя с 2013 г. все банки Беларуси обязаны указывать именно ППС, а не ставку за пользование кредитом, она не всегда отражает полную картину.

При расчете ППС не учитываются некоторые платежи, которые в той или иной мере зависят от решения самого клиента. Например:

- Вы получили корпоративную кредитную карточку, но решили, что Вам будет удобнее в зарубежной командировке не рассчитываться безналичным образом за услуги и товар, а снять деньги в банкомате. При снятии наличности с Вас удержат комиссию, однако в расчете ППС она учитываться не будет, ведь желание обналичить средства по кредитной карточке полностью исходило от Вас, банк не обязывал Вас это делать.
- Вы получили кредитную карточку в долларах США, а провели платеж по ней в евро. Комиссии за осуществление платежей в валюте, которая отличается от валюты предоставленного кредита, также не войдут в расчет полной процентной ставки.
- Не учитываются в расчете ППС и штрафные санкции, которые банк устанавливает за несоблюдение кредитополучателем условий кредитного договора.

Таблица 39

Пример расчета полной процентной ставки

	Наименование	Значение и сумма
1	Размер кредита	87 млн. руб.
2	Процент за пользование кредитом согласно кредитному договору	38 % годовых

3	Комиссия при открытии кредита	20 базовых величин
4	Ежемесячная комиссия за обслуживание	5 базовых величин (1 базовая величина – 150 000 руб.)
5	Количество дней в году для расчетов, установленное в кредитном договоре	360
6	Погашение кредита будет производиться	Равными долями ежемесячно, начиная с первого месяца после месяца получения кредита.
7	Определим сумму платежей, взимаемых банком:	
	– проценты за пользование кредитом	$87 \times 38 : 100 = 33,1$ млн. руб.
	– комиссионные платежи	$(20 + 5 \times 12) \times 100 = 8$ млн. руб.
8	Определим ежедневные остатки задолженности по кредиту	
	– подлежит уплате ежемесячно	$87 : 12 = 7,25$ млн. руб.
	– остатки по кредиту в каждом месяце	в первом – 87 млн. руб., во втором $87 - 7,25 = 79,75$ млн. руб., в третьем $79,75 - 7,25 = 72,5$ млн. руб., в четвертом $72,5 - 7,25 = 65,25$ млн. руб., в пятом $65,25 - 7,25 = 58$ млн. руб., в шестом $58 - 7,25 = 50,75$ млн. руб., в седьмом $50,75 - 7,25 = 43,5$ млн. руб., в восьмом $43,5 - 7,25 = 36,25$ млн. руб., в девятом $36,25 - 7,25 = 29$ млн. руб., в десятом $29 - 7,25 = 21,75$ млн. руб., в одиннадцатом $21,75 - 7,25 = 14,5$ млн. руб., в двенадцатом $14,5 - 7,25 = 7,25$ млн. руб.
	– сумма ежедневных остатков по кредиту за год	$87 \times 30 + 79,75 \times 30 + + 7,25 \times 30 = 16\,965$ млн. руб.
9	Полная процентная ставка	$(33,1 + 8) : 16\,965 \times 360 \times 100 = 87,2\%$



Задача 4: «Подготовка обращения в банк»

Дополните перечень действий, которые следует выполнить перед обращением в банк за кредитом, заменяя подчеркивания словами с соответствующим количеством букв, а вопросы — дополнительными требованиями:

- Четко сформулировать _____
- Определить _____ и _____ возврата кредита и из каких источников планируется гасить кредит.
- Проработать вопрос о том, что может выступить обеспечением (залогом).
- Проанализировать, готовы ли Вы работать с данным банком и по другим продуктам.
- Провести анализ предложений банков и иных кредитно-финансовых учреждений.
- Оценить свою _____
- ?
- ?
- ?

МЕНЕДЖМЕНТ

7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА (МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС)

7.1. Понятие и сущность управления персоналом

Менеджмент любого туристского предприятия включает два основных аспекта:

- **Стратегический** — определение целей фирмы. Разрабатываются мероприятия по их осуществлению и контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.
- **Тактический** — это руководство предприятием и управление людьми. Удовлетворение потребностей работников предприятия — одна из важнейших целей, залог эффективной его работы. Успех в этом деле обеспечивает функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников.



Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.



Предпринимательские цели являются предпосылкой для успеха. Лишь там работа будет иметь долгосрочный успех, где личные ценности работников переплетаются с философией предприятия.

Условия для наиболее эффективного использования кадрового потенциала формируются в результате создания механизма управления персоналом, который состоит из ряда элементов (рис. 11).

Механизм управления персоналом на предприятии



Как видно из рис. 11, механизм управления персоналом состоит из двух крупных компонентов — **организации управления** и **системы руководства персоналом на предприятии**.

Успех реализации механизма управления персоналом зависит в основном от качеств менеджера. Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, — свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к менеджменту.

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений (Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М., 1991). Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможность развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют области, в которых они не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив подобные ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

Памятка

11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя

- 1) Неумение управлять собой (неумение правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки).
- 2) Размытые личные ценности (неопределенность собственных принципов, ценностей, идеалов).
- 3) Неясные личные цели (не знает, чего он в действительности хочет).
- 4) Заторможенное личное развитие (неспособность к саморазвитию и самосовершенствованию).
- 5) Неумение решать проблемы и принимать решения (оставляет нерешенные проблемы на завтра, копит проблемы).
- 6) Отсутствие творчества в работе (редко выдвигает новые идеи, действует по шаблону, не умеет действовать в условиях неопределенности).
- 7) Неумение влиять на людей (не может найти взаимопонимание с окружающими, не умеет выражать себя, коммуницировать).
- 8) Непонимание специфики управленческого труда (не понимает, что достигать целей нужно не личным трудом, а через труд других людей, мотивируя и направляя их).
- 9) Низкие организаторские способности (неспособность оптимально организовать трудовой процесс, добиваться практических результатов от своих подчиненных).
- 10) Неумение обучать (непонимание того, что одна из основных ролей руководителя — роль учителя, что предполагает способность развивать, оказывать поддержку, спокойно относиться к ошибкам).
- 11) Неумение формировать коллектив (неумение сформировать общность интересов и целей, наладить формальные и неформальные отношения, построить структуру).

7.2. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в кадрах означает установление существующей и прогноз будущей потребности в персонале: какая и сколько рабочей силы будет необходимо в заданной временной точке? где в ней нуждаются? какие и сколько имеется рабочих мест?

Обратим внимание на то, что нужно планировать будущую потребность в работниках, а не просто открывать вакансии. Допустим, сегодня все вакантные места заняты,

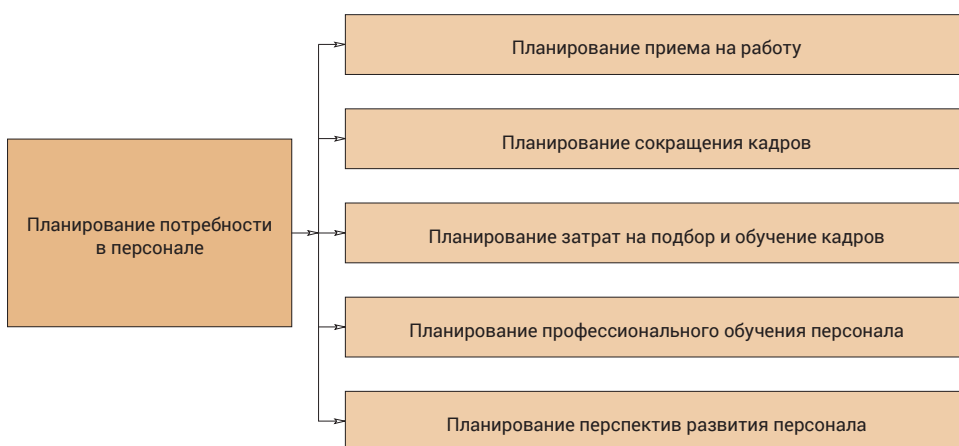
но поскольку Ваша компания развивается, вводятся в эксплуатацию новые мощности (например номерной фонд, новые точки обслуживания), планируется выход на новые рынки и т. д., необходимо заранее (иногда за год и даже два) планировать прием новых работников. Это же актуально и для сокращения — необходимо заранее планировать судьбу специалистов, которые могут быть уволены или переведены.

С точки зрения планирования потребность в кадрах имеет качественный, количественный, временной и пространственный аспекты.

Планирование потребности в персонале носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рис. 12.

Рисунок 12

Технология планирования потребности в персонале



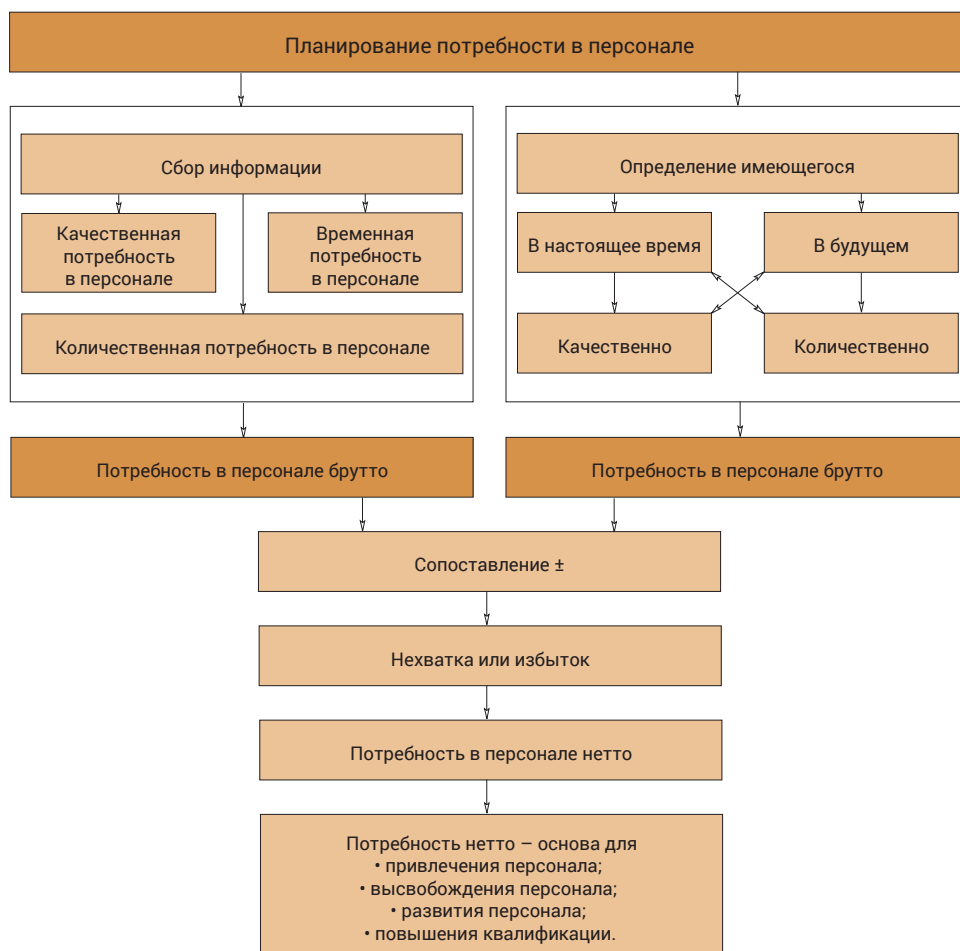
Планирование потребности в кадрах осуществляется в три этапа:

1. Установление существующей и прогнозирование будущей потребности в кадрах (потребность в кадрах брутто).
2. Установление существующего и прогнозирование будущего наличия кадров (фактическое наличие).
3. Установление существующего и прогнозирование будущего несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров (потребность в кадрах нетто).

Этапы планирования потребности в персонале представлены на рисунке 13.

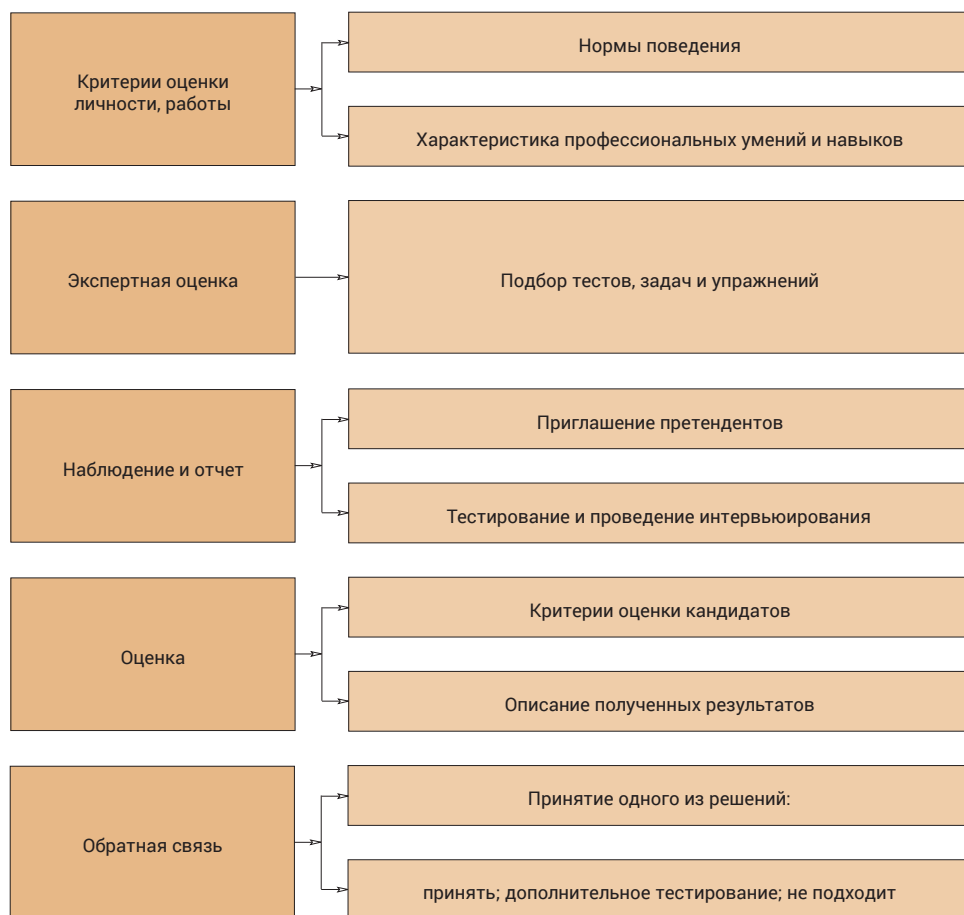
Рисунок 13

Планирование потребности в персонале



Процесс подбора кадров достаточно сложен. Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору и т. д. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации или личностных качеств.

Процесс подбора персонала представлен на рис. 14.

Процесс подбора персонала

Качественный аспект процесса подбора кадров состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для выполнения работы квалификацию. Здесь важно дать полную информацию о наличии свободных мест и требованиях к соискателям. Предлагается следующая схема объявления о наличии свободных мест (рис. 15–20).

Рисунок 15

Содержание информации о предприятии

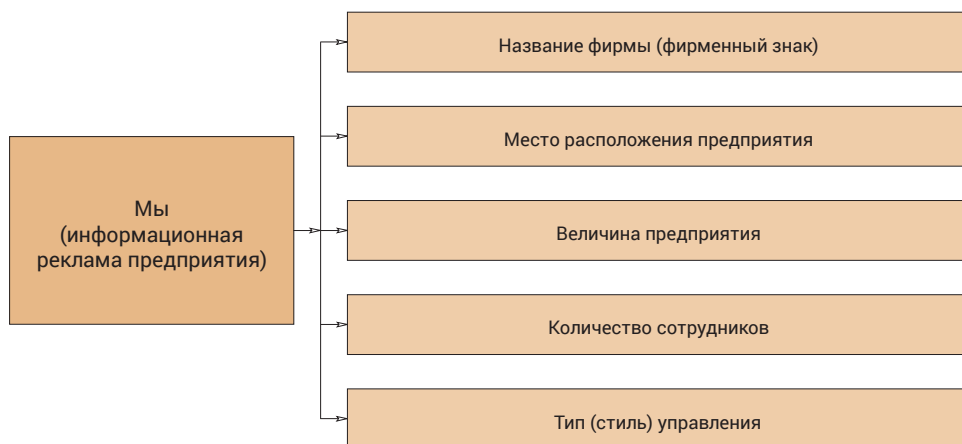


Рисунок 16

Характеристика вакансий, функций и возможностей развития персонала



Рисунок 17

Оценочные критерии к личности претендента

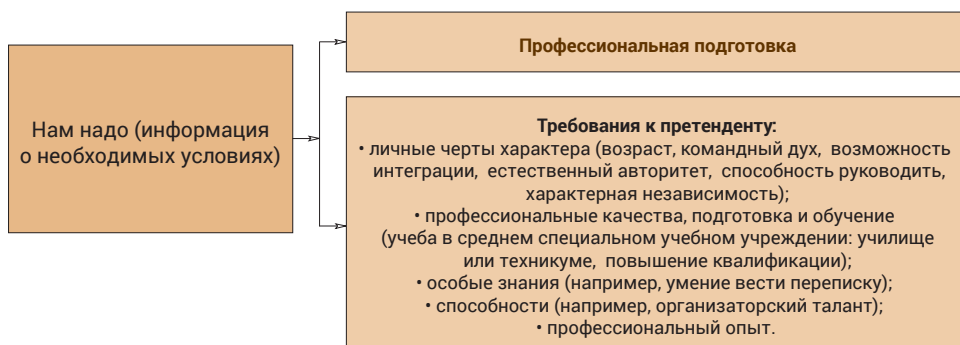


Рисунок 18

Преимущества и льготы со стороны предприятия

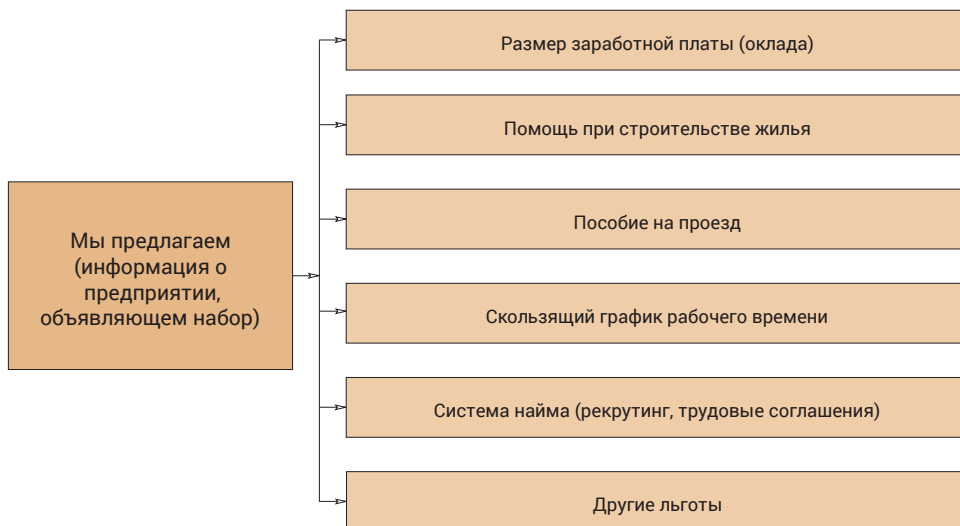
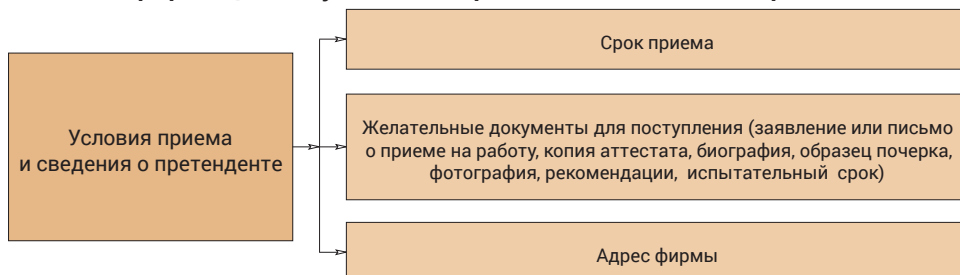


Рисунок 19

Информация об условиях приема и сведения о претенденте



Значимость правильного решения данной проблемы связана с очень высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен данный человек или нет. Намного дороже обойдется тот случай, если произойдет ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе).

Определенную помощь в отборе кадров оказывают различные источники информации. Основные из них представлены в таблице 40.

Таблица 40

Источники информации при отборе персонала

Источники	Содержание информации и значение
Заявление о приеме	Сообщает первое общее впечатление.
Фотография	Дает представление о внешности.
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать детали личности.
Личная анкета	Содержит и систематизирует важную информацию о претенденте, позволяет не забывать информацию.
Социальные сети	Содержит информацию о том, как претендент проводит досуг, о круге его общения.
Аттестат зрелости	Дает сведения об успехах в школе. Что касается профессиональной квалификации или принятия на работу, — это относительные сведения.
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможно описание квалификационной характеристики.
Рекомендации	Освещают все аспекты профпригодности. Как правило, делаются только дополнительные выписки.
Разговор с претендентом	Дает возможность составить личное впечатление о претенденте.
Пробная работа	Раскрывает способность выполнять определенную работу.
Медосмотр (на профпригодность)	Определяет профпригодность к месту работы.
Психологические тесты	Частично содержат характеристику профпригодности (анализируют интеллект, эрудицию, профессиональные качества, черты характера).
Графологическое заключение	Допустимо только с согласия претендента. Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности. Информативность спорна. Если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению.

7.3. Оценка персонала

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, т. е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Все методы оценки персонала можно объединить в четыре основные группы (табл. 41).

Таблица 41

Методы оценки персонала

1	ПРОГНОСТИЧЕСКИЙ	При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, психологические тесты.
2	ПРАКТИЧЕСКИЙ	Используется техника пробных перемещений: проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической деятельности.
3	ИМИТАЦИОННЫЙ	Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).
4	МЕТОД ПРОБНЫХ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ	С его помощью определяется степень эффективности труда претендента.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы.

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

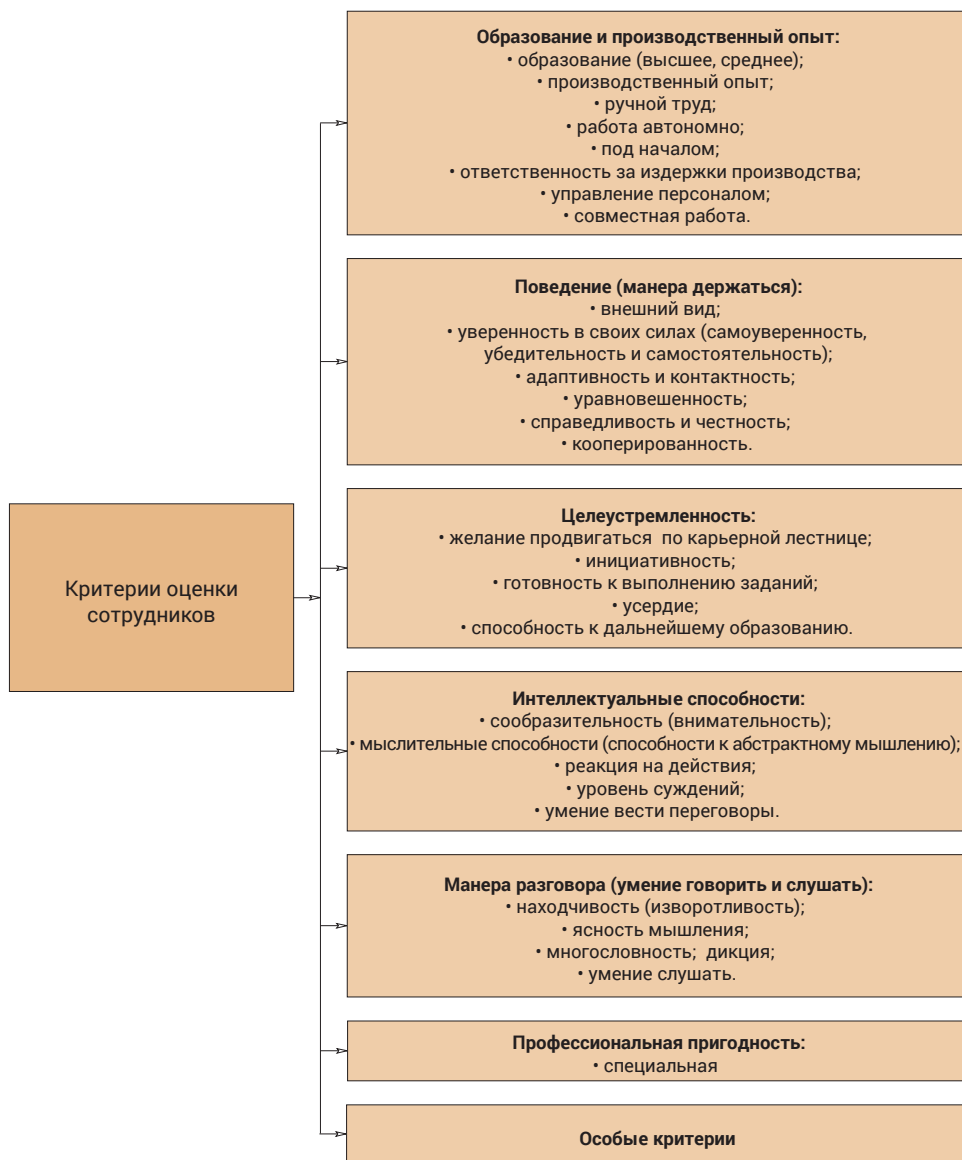
Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений.

Менеджеров трудовых коллективов малых и средних туристских предприятий целесообразно оценивать по общим критериям (рис. 21):

- управленческая деятельность (постановка проблемы, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, автоматизация трудоемких процессов и т. п.);
- профессиональная компетентность (знание дела);
- степень применения демократических методов коллективной работы;
- личные качества (организаторские способности).

Рисунок 21

Критерии оценки сотрудников



7.4. Методы управления персоналом

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии (табл. 42).

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.



Направленность методов управления всегда одна — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

Таблица 42

Методы управления

1	ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ	Их задача состоит в координации действий подчиненных через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Регламентируются правовыми актами (Трудовым кодексом и др.) и внутриорганизационными документами (правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и др.). Существуют в форме прямого организационного и распорядительного воздействия. Однако они должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.
2	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	Им отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных перед тем или иным сотрудником, создав такие условия, при которых ему будет выгодно работать качественно и производительно.
3	СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ	Основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов с целью превращения задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.). Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать мотивированный коллектив с едиными целями и задачами.

7.5. Движение и профессиональное развитие персонала

Любое туристское предприятие — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием **«текучесть кадров»**, а второй — понятиями **«развитие персонала»** или **«управление карьерой»**.

Перемена работы — сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Предприятие в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересовано в стабильном коллективе и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений, поскольку сменяемость персонала приводит к ряду экономических потерь, связанных с неукомплектованностью рабочих мест. Как правило, в группе работников, собирающихся покинуть предприятие, в силу изменения их служебных ориентаций снижается производительность труда.

Текучесть кадров — уход работников с предприятия по собственной инициативе или по инициативе администрации.

Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Текучесть кадров можно рассматривать как положительное явление, расширяющее возможности работника и увеличивающее его способность к адаптации, и как отрицательное — можно говорить о сбоях в технологическом цикле фирмы, снижении качества трудовых ресурсов, о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих потери.

Знания, полученные работником в учебном заведении, с течением времени устаревают, что обуславливает необходимость периодического повышения квалификации или их переобучения.

Обучение — это непрерывный процесс, оно полезно и требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;
- когда его назначают на новую должность;
- когда эксперты установят, что у работника не хватает необходимых навыков (знаний).

Все зависит от того, какие цели преследуются в процессе обучения.

7.6. Стили управления и типы менеджеров

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства — это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства – относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, его обобщенная манера поведения.



В менеджменте выделяются так называемые классические стили управления (табл. 43).

Таблица 43

Стили управления

1	АВТОРИТАРНЫЙ (АВТОКРАТИЧЕСКИЙ)	Для него характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего обо всех делах докладывать только ему. Присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления, непринятие нового, подавление инициативы, творчества. Это создает напряженную обстановку, снижает удовлетворенность трудом и общую низкую эффективность. Руководитель вне зависимости от его личности становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.
2	ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ	Менеджер, использующий преимущественно этот стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, доброжелательно принимает критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В ходе деловых совещаний размещается, как правило, в середине, что создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.
3	ЛИБЕРАЛЬНЫЙ	Руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставляет полную самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. С подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления. При выполнении управленческих функций пассивен, боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить взаимоотношения. Не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных. Его управленческая деятельность нерезультативна.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко.

Интересный взгляд на стиль менеджмента представлен в так называемой «управленческой решетке» Блейка-Мутона, часто именуемой системой ГРИД (англ. grid – «решетка, сеть»).

В ГРИД наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 22). Вертикальная ось этой схемы ранжирует заботу о человеке по шкале от 1 до 9, горизонтальная ось – заботу о производстве по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется двумя критериями.

Рисунок 22

Таблица для определения типов управления
(«управленческая решетка»)



В этом и состоит уникальность подхода исследователей, которые, в отличие от своих предшественников, считавших, что руководитель может проявлять заботу или о человеке, или о производстве, предположили, что хороший руководитель может по-заботиться и о человеческих отношениях, и о решении производственных задач одновременно.

Всего можно выделить 81 позицию (9 x 9), т. е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы.

Поскольку четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится конкретный вид руководства практически невозможно, Блейк и Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы (табл. 44).

**Пять наиболее характерных позиций матрицы,
отражающих стили руководства**

1	1.1 — СТРАХ ПЕРЕД БЕДНОСТЬЮ (примитивное руководство)	Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнений. Эта позиция характеризует руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.
2	1.9 — ДОМ ОТДЫХА (социальное руководство)	Руководитель сосредоточен на теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию непродуманных решений, за счет чего страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием и стараются заменить собой мягкотелого лидера.
3	9.1 — АВТОРИТЕТ — ПОДЧИНЕНИЕ	Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам, что качество управленческого решения не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров этого типа является высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

4	5.5 – ОРГАНИЗАЦИЯ (производственно- социальное управление)	Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего, как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.
5	9.9 – КОМАНДА	Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности труда руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую производительность. Данная позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции 5.5, который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производству. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и внимательное отношение к людям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы. Таким образом, стиль 9.9 является наиболее эффективным стилем, идеалом, к которому должны стремиться все руководители.

8. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

8.1. Общение как социально-психологическая проблема

Невозможно себе представить развитие человека, его связь с обществом вне общения с другими людьми. Полная изоляция человека от общества, лишение его общения с другими людьми приводит к полной утрате человеческой личности, ее социальных качеств и свойств.

Общение бывает формальным и неформальным. Общение, обусловленное социальными функциями, называется *формальным*. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом нет необходимости. Важно понимать социальные роли. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью. *Неформальное* общение наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами.



Виды делового общения:

- **горизонтальное**, когда деловые партнеры обладают равным статусом;
- **вертикальное**, когда между деловыми партнерами существуют отношения иерархии;
- **конструктивное** — укрепляет и развивает деловые отношения;
- **деструктивное** — разрушает отношения партнерства;
- **непосредственное** («лицом к лицу») — обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения. Здесь присутствует постоянная обратная связь: каждый из собеседников получает информацию о том, как его действия, слова, поступки влияют на другого, какое впечатление на него производят;
- **опосредованное** (посредством деловых писем, письменных приказов, распоряжений, отчетов и т. д.) является более формальным, сухим, зачастую лишенным эмоциональной составляющей, но от этого не перестает быть эффективным и действенным при решении весьма широкого круга проблем.

Традиционно **деловое общение** понимают как процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.



Формы делового общения:

- **деловая беседа;**
- **деловые переговоры;**
- **деловые совещания и собрания;**
- **публичные выступления;**
- **телефонное общение.**



Функции делового общения:

- способствует эффективному достижению целей производства или бизнеса;
- способствует созданию оптимального морально-психологического климата в команде;
- обеспечивает благоприятные внешние условия для деятельности собственной фирмы или предприятия (контакты с партнерами, смежными организациями и т. д.).

8.2. Коммуникативная культура в деловом общении

Содержание делового общения предполагает:

- **Умение** выстраивать отношения с разными людьми (в том числе и с теми, кто вызывает у Вас сильную антипатию) и добиваться максимальной эффективности деловых контактов.
- **Понимание** того, что партнера по общению интересует, прежде всего, то, насколько Вы ему можете быть полезны.
- Обязательной предпосылкой делового общения является соответствующий **уровень нравственной культуры**, умение видеть в деловом партнере не только полезную, но и интересную личность.



Памятка Заповеди делового человека:

- 1) Никогда не считайте Ваши методы самыми лучшими. Все можно сделать лучше, чем было до сих пор.
- 2) Не начинайте работу, если ее цель и задачи четко не определены. Помните слова римского философа Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань плывет, для того нет попутного ветра».
- 3) Помните, что из трех зол — ошибка, перестраховка, бездеятельность — наименьшее — первое. Не бойтесь ошибаться: поняв ошибку, ее можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат Вас авторитета.
- 4) Контролируйте свои эмоции, вырабатывайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Еще Гораций заметил: «Гнев есть кратковременное безумие».
- 5) Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно.
- 6) Позитивно относитесь к критике, даже недоброжелательной. Помните слова Леонардо да Винчи: «Противник, ищущий Ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть».
- 7) Говорите с людьми проникновенно и сердечно. Это оказывает на них сильное воздействие.
- 8) Умейте подбирать и воспитывать кадры. Это всегда более благоразумная задача, чем выполнять все дела самому.
- 9) Не давайте обещаний, если не уверены, что они действительно будут выполнены. Данное слово должно быть гарантией обещания.
- 10) Не теряйте чувство юмора. Беззлобная, доброжелательная шутка создает обстановку доверия, делает труд более легким, привлекательным и производительным.
- 11) Стремитесь как можно меньше говорить: «Я», а чаще: «Мы», особенно в коллективе.

Каждому человеку присущ свой стиль (модель) поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Стиль общения (табл. 45) зависит от очень разных составляющих: истории жизни, отношения к людям, того, какое общение наиболее предпочтительно в обществе. Вместе с тем стиль общения оказывает огромное влияние на жизнь человека, способы решения проблем, формирует отношение к людям и в итоге — личность.

Конкретный выбор стиля общения определяется многими факторами: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества.

Стиль общения — это предрасположенность к определённому общению, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций.



Таблица 45

Стили общения

1	РИТУАЛЬНЫЙ	Главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, ситуаций, в которых каждый участвует как некая маска с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного — знания правил игры. В ритуальном общении для нас существенно следование роли — социальной, профессиональной или межличностной. Во многих случаях мы с удовольствием принимаем участие в ритуальном общении, но чаще мы участвуем в нем автоматически, выполняя требования ситуации, практически не осознавая, что мы делаем. Ритуальное общение редко преобладает в жизни. Оно бывает лишь прологом к другому общению — манипулятивному.
2	МАНИПУЛЯТИВНЫЙ	Встречается там, где существует совместная деятельность. Важно помнить об одном существенном моменте — отношении человека к манипулятивному общению и обратном воздействии манипулятивного стиля на личность, которая его использует. Существует манипулятивная деформация личности в тех случаях, когда в силу частого профессионального употребления манипулятивного общения, хорошего владения им, человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае всё общение человека сводится к манипуляции и тогда, когда это нужно, и когда оно совершенно не оправдано.
3	ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ	Это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Важной особенностью гуманистического общения является то, что ожидаемым результатом общения является совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

В процессе общения обмен информацией между участниками осуществляется как на **вербальном**, так и **невербальном (неречевом) уровне**.

Невербальные средства общения:

- способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения;
- дополняют содержание высказывания;
- свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего;
- дают возможность судить о самом человеке, его состоянии в данный момент, психологических качествах.

Описаны и исследованы многочисленные формы невербальных знаковых систем (табл. 46).

Таблица 46

Формы невербальных знаковых систем

1	КИНЕСИКА — общая моторика различных частей тела: рук (жестикация), лица (мимика), позы (пантомимика)	Она отображает эмоциональные реакции человека.
2	ПАРАЛИНГВИСТИКА (просодика)	Особенности произношения слов, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта.
3	ПРОКСЕМИКА (от англ. <i>proximity</i> — «близость»)	Специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол. Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и во времени. Умение человека распоряжаться чужим и своим временем является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить кого-то ждать — заявить свое право распоряжаться ситуацией. Фактор времени особенно значим в том обществе, где «время — деньги», поэтому важно не тратить его зря.
4	ВИЗУАЛЬНЫЙ контакт	При общении собеседники смотрят в глаза друг другу.

Психологами установлено: в процессе взаимодействия людей от 60 до 80 % коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20–40 % информации передается с помощью вербальных.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания. Отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем вербальному каналу общения.

К невербальным формам получения информации следует относиться очень внимательно*.

Вывод можно делать только на основе комплексного наблюдения за внешним видом партнера и его поведением. И тогда Вам многое расскажут о человеке его осанка, поза, походка, жесты, выражение лица.

Осанка человека определяется привычным положением корпуса. Она может быть прямой, сутуловатой, гордой, печальной и т. д. и зависеть от рода занятий человека и его внутреннего состояния.

Поза человека может рассказать многое. Человек, чувствующий свою зависимость, неуверенность, стремится занять как можно меньше места в пространстве, сидит на стуле или стоит, согнувшись. Совсем другая поза у того, кто чувствует себя хозяином положения.

Походка может быть уверенной, упругой, спортивной, шаркающей, неуверенной, виноватой и т. д. Она также зависит от профессии человека, его культурного уровня. В ней отражается физическое самочувствие и настроение. По походке судят о характере человека.

Выражение лица позволяет судить об общем состоянии человека и его отношении к собеседнику: оно может быть приветливым или отчужденным, признательным или недовольным.

Жесты свидетельствуют об общей культуре человека и его индивидуально-психологических особенностях. Жесты будут разными, когда человек спокоен или возбужден.

Недавно было обнаружено, что у человека есть свои охранные зоны. Если мы поймем их смысл, то не только обогатим свое представление о собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в ситуации непосредственного общения.

Размеры личной пространственной территории человека условно можно разделить на четыре зоны:

- **Интимная зона** (от 15 до 45 см) является самой главной для человека, именно ее человек охраняет, как свою собственность.
- **Личная зона** (от 45 до 120 см) — то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках.
- **Социальная зона** (от 120 до 360 см) — то расстояние, на котором мы держимся от незнакомых людей.
- **Общественная (публичная) зона** (более 360 см) соблюдается, когда мы обращаемся к большой группе людей.

* Более подробно можно самостоятельно ознакомиться со следующими пособиями: Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992; Ниренберг Дж., Калеро Г. Читать человека как книгу. — М., 1990; Лабунская В. А. Невербальное поведение. — Ростов, 1986; Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. — М.: Инфра-М, 1995; Кузин Ф. А. Культура делового общения. — М., 1997; Бороздина Г. В. Психология делового общения. — М.: Инфра-М, 2004.



Выбор дистанции зависит:

- от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют);
- от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Уменьшению дистанции между людьми способствует совместная работа, взаимная заинтересованность друг в друге, симпатия.

У каждого человека есть **персональное пространство** — та область вокруг него, которую он считает своей, и вторжение в нее других, не очень близких ему людей, воспринимается им как покушение на личную неприкосновенность. Уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди стараются держаться подальше, особенно от собеседника противоположного пола. Таким образом, люди более конфликтные, подозрительные и нелюбимые окружают себя более широкой зоной персонального пространства, чем люди общительные, уживчивые и покладистые.

Взаимное расположение участников переговорного процесса за столом может многое сказать об их отношении друг к другу. Традиционно выделяют три основных положения собеседников за стандартным прямоугольным столом (табл. 47) в условиях рабочего кабинета.

Таблица 47

Расположение собеседников за прямоугольным столом

1	УГЛОВОЕ расположение	Характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз, представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.
2	ПОЗИЦИЯ делового взаимодействия (рядом)	Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают эту позицию. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.
3	КОНКУРИРУЮЩЕ- ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ позиция	Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, такое расположение свидетельствует об отношениях субординации. Разговор в конкурирующе-оборонительной позиции должен быть коротким и специфичным. Следует помнить, что такая позиция затрудняет понимание точки зрения собеседника и не способствует созданию непринужденной атмосферы. Гораздо большего взаимопонимания можно достичь в угловом расположении и в позиции делового взаимодействия.

При рассадке участников официальных приемов надо учитывать психологический аспект. В рабочих кабинетах столы часто ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше эта буква. На создание психологического климата оказывают существенное влияние не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов:

- **Квадратный** стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой встречи, а также для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с Вами. Причем от человека, сидящего справа от Вас, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот, кто сидит прямо напротив Вас.
- За **прямоугольным** столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери.
- **Круглый** стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности. За ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса (отсюда выражение «переговоры за круглым столом»). Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, из которых один очень разговорчивый, а другой, наоборот, чрезмерно молчалив, желательно расположиться за круглым столом. А чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, можно использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задаст вопрос, во время ответа рекомендуется посмотреть сначала на него, затем повернуть голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого и опять в сторону молчаливого. Этот прием позволяет мало-разговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а Вам — завоевать расположение этого человека.
- Беседа за **журнальным** столиком будет носить еще более неофициальный, неформальный характер. Если в ходе беседы хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, тем самым он настраивает беседу на дружеский тон. В такой беседе деловые вопросы могут быть затронуты в самом общем виде.

Нужно не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него Вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Старайтесь, чтобы Ваш собеседник сидел спиной к стене. У человека повышается частота дыхания и сердцебиения, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной постоянно кто-то ходит. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека обращена ко входной двери или к окну, особенно если это окна первого этажа.

Когда человек стремится к установлению теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком пристально или долго, это настораживает.

Самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации передаются с помощью **глаз**.

Глаза занимают центральное место на лице человека, при этом зрачки ведут себя относительно независимо. Они могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется внутреннее состояние и настроение человека. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться. При этом получают так называемые глаза-бусинки или «змеиные» глаза.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70 % от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который смотрит Вам в глаза менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием.

В ходе переговоров и деловых бесед не следует надевать темные очки, так как у партнера складывается ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью отработанных жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они произвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о реакции собеседника на услышанное.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Этот жест подсознательный и является попыткой человека убрать Вас из своего поля зрения, потому что Вы ему надоели или стали неинтересны, а если он чувствует свое превосходство над Вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как взгляд свысока. Если Вы заметили подобный взгляд у Вашего собеседника, это означает, что Ваше поведение вызывает у него негативную реакцию, и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным и искренним средством невербального общения. Виды взглядов и их трактовка представлены в таблице 48*.

Таблица 48

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Рекомендуемые действия
Подъем головы и взгляд вверх	«Подожди минуту, я подумаю...»	Прервать контакт
Движение головой и нахмуренные брови	«Не понял, повтори...»	Усилить контакт
Улыбка, легкий наклон головы	«Понимаю, мне нечего добавить...»	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	«Ясно, понял, что тебе нужно...»	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	«Хочу подчинить себе...»	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

* Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000, с. 152.

Глаза человека способны выразить любое чувство. По их выражению всегда можно установить, как человек воспринимает наши слова. По глазам можно определить эмоциональное состояние собеседника. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные — снижением.

Оптимальная продолжительность взгляда — 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (и таких примерно 40 %). Установлено, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или с кем хотят установить более близкий контакт.

Для того чтобы освоить технологию взгляда и эффективно применять ее в общении, требуется около 30 дней постоянной тренировки.

8.3. Проведение деловой беседы

Деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой формой делового общения

Главная задача деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших функций деловой беседы относят:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основные этапы деловой беседы:

- **Подготовка** к деловой беседе.
- **Установление** места и времени встречи.
- **Начало** беседы.
- **Постановка** проблемы и передача информации.
- **Аргументирование**.
- **Парирование** замечаний собеседника.
- **Принятие** решения и фиксация договоренности.
- **Завершение** деловой беседы.
- **Анализ** результатов деловой беседы.



Выбирая модель поведения, внимательно взгляните в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает — рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает?

Примеры «самоубийственного» начала беседы:

- 1) С извинений или проявления признаков неуверенности: *«Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...», «Я не оратор...», «Я, конечно, не специалист...»* и т. д.
- 2) С проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику: *«Давайте с Вами быстро рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо...», «А у меня на этот счет другое мнение...»* и т. д.
- 3) С вынуждения собеседника оправдываться, занимать оборонительную позицию и подыскивать контраргументы: *«А что это Вы тут устраиваете?..», «Что за безобразия творится у Вас?..»* и т. д.

Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с Вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, какой исход беседы устроит Вас и какой вариант Вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, с которым Вы пришли на встречу, должно быть предельно конкретным и опираться на знание следующих важных коммуникационных особенностей:

- говорить следует на языке собеседника, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения при раскодировке информации;
- передавать информацию с позиции «Вы»-подхода, с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником. Например, вместо фразы: *«Я пришел к выводу...»* сказать: *«Вам будет интересно узнать, что...»*, вместо *«Я бы хотел...»* произнести: *«Вы хотите...»*, вместо *«Хотя Вам это неинтересно»* убедительно заявить: *«Как Вы, очевидно, уже слышали...»* и т. д.
- учитывать мотивы и уровень информированности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;
- постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы, размышляя вместе с собеседником;
- наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, громкость изложения информации).

8.4. Конфликты в деловом общении

Деловое общение — это, прежде всего, взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций и точек зрения, при котором нередко возникают конфликты.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения (цель), и мешает другой стороне делать то же самое.



Очень важно знать формулу конфликта и эффективно ею владеть. Она выглядит следующим образом:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, либо действия самих участников конфликта с целью разрешения или углубления возникшего противоречия.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент существуют независимо друг от друга, т. е. ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

По направленности конфликты делятся на:

- **горизонтальные**, в которых задействованы лица одинакового социального ранга или статуса;
- **вертикальные**, которые затрагивают лиц, находящихся в отношениях субординации;
- **смешанные**, которые представлены и горизонтальными и вертикальными составляющими.

Вертикальные конфликты составляют в среднем 70–80 % от общего числа. Они наиболее деструктивны по своим последствиям для руководителя, так как в таком конфликте он обычно связан по рукам и ногам. Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

По значению для организации конфликты делятся на:

- **конструктивные** (созидательные), когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.
- **деструктивные** (разрушительные). Возникают в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

По типу участников конфликты подразделяют на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые.

Люди неизбежно будут конфликтовать и не соглашаться друг с другом. Главное — выбрать оптимальную стратегию и стиль поведения в конфликтной ситуации, которые позволят максимально эффективно решить проблему.

**Выделяют пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях:**

- **Конкуренция.** Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая людей принимать Ваше решение проблемы.
- **Уклонение.** Реализуется тогда, когда Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликта.
- **Приспособление.** Означает, что Вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы.
- **Сотрудничество.** Наиболее эффективный стиль, но и наиболее трудный.
- **Компромисс.**

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Если ни цель, ни отношения не являются для нас особо важными, благоразумнее уклониться от конфликта.

8.5. Имидж коммуникатора

Имидж – это некий образ, который человек (его «Я») представляет миру, своего рода самопрезентация для других. Посредством имиджа мы стараемся дать информацию для окружающих и при этом преследуем свои конкретные цели.



Часть культуры делового общения составляет создание привлекательного личного имиджа.

В западном бизнесе способности и умению человека производить хорошее впечатление придают очень большое значение.

Социальный и профессиональный имидж — совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии. Если впечатление, которое производит человек, не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе, говорят о необходимости изменения имиджа.

Индивидуальный имидж — совокупность требований, предъявляемых к человеку, соотнесенных с его индивидуальными особенностями и деловыми качествами.

Среди приоритетных качеств, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа, условно выделяют три группы (табл. 49).

Таблица 49

Качества, влияющие на имидж

1-я группа	• коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми); • эмпатийность (способность к сопереживанию); • рефлексивность (способность понять другого человека); • красноречивость (способность воздействовать словом).	Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием аттрактивность — привлекательность, умение нравиться людям. Обладание этими способностями и их постоянное развитие — залог успешного создания личного имиджа.
2-я группа	• нравственные ценности; • психическое здоровье; • способность к межличностному общению.	В эту группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания.
3-я группа	Особенности и привычки, проявляющиеся на физическом уровне: осанка, походка, взгляд и т. д.	

Наше тело независимо от нас сигнализирует окружающим, что с нами происходит: у нас все в порядке — прямая осанка, плавная походка, поднятая голова; мы чего-то боимся — сутулая спина, мелкий, семенящий шаг, опущенная вниз голова. Язык тела передает гораздо больше информации о нас, хотим мы того или нет. Со своей же стороны мы можем научиться понимать этот язык и целенаправленно им пользоваться. Очень важно помнить об **осанке**. Осанка во многом отражает Вашу суть: как Вы относитесь к себе, как к Вам относится жизнь и как Вы себя чувствуете в конкретной ситуации. Иметь хорошую осанку вовсе не означает быть вытянутым в струнку. Речь идет о естественности посадки головы и таком положении позвоночника, когда тело не напряжено и не сковано.

Походка — это своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте и характере.

Памятка О чем говорит Ваша походка?

- 1) **Уверенный человек** ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.
- 2) **Критичный и скрытный, подавляющий других человек** держит руки в карманах.
- 3) **Человек, находящийся в угнетенном состоянии**, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги, его руки — в движении или находятся в карманах.
- 4) **Человек, испытывающий вспышку энергии**, идет подбочившись, как будто намерен достичь цели кратчайшим путем.
- 5) **Озабоченный человек** ходит в позе мыслителя: голова опущена, руки сцеплены за спиной.
- 6) **Заносчивый человек** высоко поднимает подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги, словно деревянные, стиль — «вышагивание лидера».

Самой выразительной составляющей имиджа является **лицо** — наше зеркало.

Чтобы уметь достойно выдерживать жизненные испытания, нужно приучить себя к сдержанности в выражении эмоций с помощью мимики. Следует освоить шесть основных вариантов мимики:

- прагматичная;
- решительная;
- открытая;
- закрытая;
- осторожная;
- застенчивая.

Многое о человеке можно узнать по тому, как он улыбается. Улыбающееся лицо чаще вызывает расположение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снижает возможную конфронтацию, чем хмурое.

Особое значение имеет **взгляд**. Если Вы хотите позиционировать себя человеком уверенным, искренним и восприимчивым, непременно установите с партнерами постоянный и непосредственный визуальный контакт.

Эмоции окрашивают окружающий мир в разные цвета. Отсутствие эмоций приводит к эмоциональному голоду. Переизбыток эмоций тоже не проходит для человека бесследно, приводя к эмоциональному истощению.

Для здоровой психики характерно положительное эмоциональное состояние. Следствием отрицательных эмоций (особенно подавляемых) являются **невроты**, которыми И. П. Павлов называл срывы высшей нервной деятельности.

Вероятность возникновения невротозов во многом зависит от условий, в которых живет и трудится человек, отношения к нему, его деятельности, его проблемам со стороны окружающих, а также от индивидуальных особенностей нервной системы человека.

Памятка

Главные правила эмоционального комфорта

- 1) **Избегать катастрофических установок:** всё плохо, всё пропало. Любую ситуацию следует оценивать объективно, реально, не драматизируя. Древнегреческий философ Эпиктет утверждал: «Людей расстраивает не само событие, а то, как они это событие воспринимают».
- 2) **Любую эмоцию следует выпустить на волю.** Это касается как положительных, так и отрицательных эмоций. Если этого не сделать, человек будет чувствовать себя дискомфортно, пребывать в эмоциональном напряжении.
- 3) **Не стоит жалеть себя ни при каких обстоятельствах.** Жалость делает человека слабым, а слабый человек не в состоянии владеть ситуацией и принимать разумные решения.
- 4) **Не позволяйте мелочам управлять Вашей жизнью.** Определите, что для Вас главное и старайтесь достичь этого. Помните: человек не может получить все и сразу. За все, что он имеет или хочет иметь, он должен чем-то заплатить.
- 5) **Умейте быть счастливым и получать удовольствие от всего, что делаете.** Нет ничего хуже, чем делать что-то только потому, что так надо родным, знакомым, коллегам, начальнику, обществу и т. д., но не Вам.
- 6) **Научитесь отстраняться от негативных эмоций других людей.**

Несомненно, Вам приходилось испытывать раздражение либо злость, когда кто-то вел себя навязчиво, грубо, глупо. Чтобы избежать негативных эмоций, рекомендуем помнить о САМОМ-САМОМ:

Самый лучший день — сегодня.

Самый страшный грех — уныние.

Самый благополучный человек тот, кто живет в согласии с собой.

Самая лучшая работа та, которую любишь.

Самый большой обманщик тот, кто обманывает самого себя.

Самое отвратительное, глупое и никчемное занятие —
выискивать недостатки у других.

Самое большое удовлетворение — сознание того, что ты честно выполнил свой долг.

Самый опасный человек — лжец.

Самый неприятный человек — жалобщик.

Самый безнадежный человек тот, кто потерял веру в себя.

Самое великое достояние человека — любовь.

Самое поразительное явление — жизнь.

Самая удивительная загадка — смерть.

8.6. Стресс и стрессоустойчивость

Любая профессиональная деятельность сопровождается стрессами. Стресс обычно вызывается кратковременными и долговременными стрессорами. К *кратковременным* относятся неудачи, рассеянное внимание, страхи, боль, дефицит времени; к *долговременным* — конфликтные ситуации, опасная работа, длительные нервно-психические перегрузки.

Таблица 50

Признаки и причины стрессового напряжения

Признаки (в свободной интерпретации по Шефферу)	Причины (по Буту)
• невозможность сосредоточиться на чем-либо; • слишком частые ошибки в работе; • ухудшение памяти; • слишком часто возникающее чувство усталости; • очень быстрая речь; • мысли часто улечиваются; • частые беспричинные боли, не вызванные проблемами со здоровьем; • повышенная возбудимость; • работа не доставляет прежней радости; • потеря чувства юмора; • резкое возрастание количества выкуриваемых сигарет; • пристрастие к спиртным напиткам; • постоянное ощущение недоедания; • отсутствие аппетита или вкуса еды; • невозможность вовремя закончить работу.	• гораздо чаще Вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что не входит в Ваши обязанности; • постоянно не хватает времени, Вы ничего не успеваете; • Вас что-то или кто-то подгоняет, Вы постоянно спешите; • Вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тиски какого-то напряжения; • Вам постоянно хочется спать; • Вы видите очень много снов, особенно когда очень устали; • Вам почти ничего не нравится; • постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью; • нет желания поговорить о своих проблемах, не с кем это делать; • появляется комплекс неполноценности: «У других людей всё иначе»; • Вы не чувствуете уважения к себе (дома, на работе).

Памятка Как пережить стресс?

- 1) **Учитесь планировать.** Наличие большого количества планов одновременно приводит к путанице, забывчивости и чувству, что незаконченные проекты давят над Вами.
- 2) **Признавайте и принимайте ограничения.** Ставьте достижимые цели.
- 3) **Расширяйте свой кругозор.** Иногда необходимо убежать от жизненных проблем и развлечься.
- 4) **Будьте позитивной личностью.** Не критикуйте других. Учитесь хвалить других за те вещи, которые Вам в них нравятся.
- 5) **Учитесь терпеть и прощать.** Нетерпимость к другим приводит к фрустрации и гневу.
- 6) **Избегайте ненужной конкуренции.**
- 7) **Рассказывайте о своих неприятностях.** Найдите друга, с которым Вы можете быть откровенны.
- 8) **Постоянно работайте над собой.**

Ученые Гарвардского университета сформулировали универсальный рецепт счастья:

- 1) необходимо воспитывать у себя умение встречать беду;
- 2) никогда не впадать в озлобленность;
- 3) не винить других;
- 4) не накапливать примеры несправедливости судьбы;
- 5) не стимулировать бодрость, но и не превращаться в нытика, досаждающего всем жалобами на жизнь.

8.7. Профессиональное выгорание и его профилактика

Наверняка каждому из нас приходилось слышать фразу: «Сгорел на работе». До недавнего времени эти слова воспринимались всеми не больше чем красивая метафора. Однако исследования, проведенные за последние десятилетия, доказали реальность существования этого явления, получившего название **синдром профессионального выгорания**. По сути своей проявления профессионального выгорания очень похожи на состояние хронического стресса и психической перегрузки, и его ядром является эмоциональное истощение личности.

Синдром профессионального выгорания характеризуется как состояние психического утомления и разочарования, сопровождающееся эмоциональным истощением, деперсонализацией, снижением работоспособности. Это профессиональная деформация личности, возникающая под воздействием вполне определенных внешних и внутренних факторов (табл. 51).

Факторы профессионального выгорания* (по В. В. Бойко)

Внешние (связаны с особенностями профессиональной деятельности)	Внутренние (связаны с индивидуальными особенностями человека)
- хронически напряженная психоэмоциональная деятельность, когда работнику приходится постоянно подкреплять эмоциями различные аспекты своей деятельности, «трудный» контингент, с которым приходится общаться; - дестабилизирующая организация (обстановка) деятельности, тяжелые условия труда; - повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, повышенная требовательность руководства; - неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, которая определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью по вертикали (между начальником и подчиненными) и конфликтностью по горизонтали (между коллегами).	- склонность к эмоциональной ригидности (выгорание чаще возникает у тех, кто более эмоционально сдержан; у людей импульсивных, обладающих подвижными нервными процессами, формирование симптома выгорания происходит медленнее); - интенсивная интериоризация (у людей с повышенной ответственностью больше шансов подвергнуться синдрому); - слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности (низкий уровень эмпатии); - нравственные дефекты и дезориентация личности.

Общая схема развития синдрома профессионального выгорания выглядит следующим образом:

- На первом этапе, как правило, у работника наблюдается высокая трудовая активность, затем *человек постепенно отказывается от других своих интересов, не имеющих отношения к работе*. В такой ситуации не заставит себя долго ждать чувство усталости, постепенно сменяющееся разочарованием и потерей интереса к работе. Проявления профессионального выгорания могут быть также весьма разнообразны: от депрессии до агрессивных реакций (нетерпение к чужому мнению, неспособность к компромиссным решениям, подозрительность, конфликтность), часто меняется настроение, возникают безосновательные страхи и чувство вины.
- Следующим этапом развития синдрома профессионального выгорания является *фаза деструктивного поведения*. Отмечается понижение концентрации внимания, неспособность выполнять задания повышенной сложности, отсутствие воображения и ослабление абстрактного мышления. Человек способен действовать только в узких рамках заданных инструкций. В эмоциональной сфере усиливается стремление ограничить общение с окружающими исключительно формальными контактами, отсутствие интереса к другим людям. Возникает ощущение самодостаточности, которое очень быстро переходит в чувство одиночества.
- На последнем этапе развития синдрома идет *разрушение человека и как личности и как физического тела*. В физическом плане наблюдается расцвет психосоматиче-

* Бойко В. В. Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении. — СПб., 1999.

ских заболеваний: гипертонии, язвенной болезни желудка, сердечной аритмии, нарушения моторики желудочно-кишечного тракта, аллергических реакций и иммунодефицита. Человек быстро впадает в зависимость от кофеина, никотина и алкоголя.

Естественно, что у каждого человека профессиональное выгорание протекает с разной степенью выраженности основных его признаков. Тем не менее можно все симптомы, сопровождающие этот процесс, условно разделить на три группы:

- 1) **Симптомы, связанные с физическим состоянием человека:** повышенная утомляемость, апатия, физическое недомогание, частые простуды, тошнота, головная боль, боли в сердце, повышенное или пониженное давление, нарушения сна, бессонница и др.
- 2) **Симптомы, связанные с социальными отношениями:** тревога, раздражительность и агрессивность, нежелание работать, формализм, стереотипность поведения, сопротивление переменам, циничное отношение к идеям, к своей работе, вовлечение в азартные игры, злоупотребление алкоголем и др.
- 3) **Внутриличностные симптомы:** повышенное чувство жалости к себе, ощущение невосприимчивости, чувство вины, тревога, страх, заниженная самооценка, пессимизм.

Последствия профессионального выгорания для организации

- снижение удовлетворенности трудом;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социально-психологического климата;
- увеличение неблагоприятных физических и эмоциональных симптомов самочувствия работников;
- ухудшение качественных и количественных показателей работы;
- увеличение затрат на обеспечение здоровья работников.

Наиболее популярным методом измерения выгорания в американской психологии признан опросник MBI по модели К. Маслач и С. Джексона. В качестве российской версии данной методики служит опросник «Профессиональное выгорание», разработанный Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой.

8.8. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции

Разумно управлять своими эмоциями мы еще не научились. Подавляя эмоции в приказном порядке, мы чаще всего достигаем противоположного эффекта — возбуждение усиливается, а слабость становится непереносимой. Не справляясь с переживаниями, человек пытается подавить хотя бы внешние проявления эмоций. Однако внешнее благополучие при внутреннем разладе обходится слишком дорого: разбушевавшиеся страсти обрушиваются на организм, нанося ему удары, от которых он долго не может оправиться.

Как же сохранить контроль над интенсивностью чувства, если первое, что утрачивается в гневе, – это способность управлять своим состоянием?

Один из современных методов психологической саморегуляции называется **аутогенная тренировка***. В настоящее время она широко используется для преодоления последствий стрессовых ситуаций, возникающих в экстремальных условиях профессиональной деятельности.

Сам метод довольно прост. В него входят определенные упражнения, воздействующие на человека в направлении от периферии к центру тела. При правильном выполнении упражнений их воздействие постепенно усиливается, вызывая расслабление сначала отдельных участков, а затем и всего тела.

Памятка Руководство по аутогенной тренировке

Упражнение выполняется лежа на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя следующие формулы:

- | | |
|---|---|
| 0. Я совершенно спокоен и расслаблен.
<i>Цель: общее успокоение вегетативной нервной системы.</i> | 4а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). |
| 1. Моя правая рука (для левши – левая рука) очень тяжелая.
<i>Цель: мышечное расслабление.</i> | 5. По моему животу разливается тепло.
<i>Цель: снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта.</i> |
| 1а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). | 5а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). |
| 2. По моей правой (левой) руке распространяется тепло.
<i>Цель: снятие напряжения с кровеносных сосудов.</i> | 6. Мой лоб прохладен.
<i>Цель: снятие напряжения с сосудов головного мозга.</i> |
| 2а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). | 6а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). |
| 3. У меня спокойный и ровный пульс.
<i>Цель: успокоение и ритмизация системы кровообращения.</i> | 7. Выход из состояния аутогенной тренировки.
<i>Тренировка заканчивается следующим образом:</i> |
| 3а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз). | 7а. Сжать кулаки. |
| 4. Я дышу спокойно и ровно.
<i>Цель: гармонизация дыхания.</i> | 7б. Несколько раз энергично согнуть и разогнуть в локтях обе руки. |
| | 7в. Открыть глаза. |

Не забывайте о правильном выходе из состояния аутогенной тренировки, поскольку активность системы кровообращения, сниженная в процессе расслабления, должна быть восстановлена до состояния бодрствования.

* Методы саморегуляции приводятся в изложении Н. И. Леонова. Психология делового общения. Учебное пособие. – М.: Изд. Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд. НПО «МОДЭК», 2002. – 216 с.

Мы рекомендуем постепенное вхождение в систему аутогенной тренировки: не следует в первый же день выполнять все семь упражнений, а лучше прибавлять с каждым разом по одному.

Сторонники аутогенной тренировки считают, что у нее очень широкая сфера применения. Очень близка к ней **медитация** — процесс снятия напряжения, преимущественно физического. Если Вы хотите научиться расслабляться и концентрироваться, этот метод будет очень полезен.

Даже 2–3 минуты медитации в день могут оказать чрезвычайно благотворное влияние на человека, подверженного стрессу.

На самом деле мы медитируем чаще, чем нам это кажется, не воспринимая наши действия как медитацию. Тот, кто внимательно понаблюдает за своим поведением в течение дня, может прийти к выводу, что он не в состоянии непрерывно заниматься работой, а время от времени делает медитационные паузы между отдельными короткими фазами работы. Исследования на производстве показали, что на это уходит примерно 25 % ежедневного рабочего времени.

К занятиям медитацией надо готовиться. При этом есть внешняя и внутренняя подготовка.

Внешняя подготовка:

- Убедитесь в том, что в течение следующих 10 минут Вам никто и ничто не помешает.
- Сядьте поудобнее в кресло или лягте на кушетку.
- Проверьте одежду, чтобы она Вас нигде не сковывала.

Внутренняя подготовка:

- Вы уверены в том, что хотите сейчас медитировать?
- Можете ли Вы отложить все повседневные заботы в сторону и обратить все Ваше внимание на самого себя и свое тело?
- Если да, то закройте глаза и попытайтесь переключить свое внимание с внешнего мира на внутренний, на Ваше тело. Заставьте скользить Ваше внимание по всему телу без всякой цели, ощутите свое дыхание, почувствуйте, как медленно поднимается и опускается при этом живот.

Правильное дыхание чрезвычайно важно при медитации. Рекомендуется считать вдохи и выдохи (раз — вдох, два — выдох, три — вдох, четыре — выдох и так далее до десяти, а затем повторить все сначала).

Медитацию нередко связывают с религией, но медитация давно уже выделилась из религиозной сферы, а религиозная медитация не всегда и не везде направлена только на духовно-религиозные ценности. Примером тому служит **дзэн**. Он требует полного и безоговорочного погружения в простое, обыденное восприятие мира.

Другие виды медитации подобным же образом отделились от своих истоков, поэтому сегодня мы можем исходить из того, что медитация вполне может найти практическое применение.

Широко известен благоприятный эффект использования **ручного массажа** в регуляции нервно-психического состояния.

Для достижения положительного эффекта имеет значение как применяемый массажный прием, так и методика его использования. Так, при повышенном психоэмоциональном напряжении хороший эффект дает поглаживание и глубокое, ритмичное, спокойное разминание. При подавленном состоянии человека, низком психическом тонусе активизации возбуждательных процессов снятию тормозных проявлений способствует применение в кратковременном резком режиме таких приемов, как растирание, удары, поверхностное интенсивное разминание и т. д. Гигиенический и косметический массаж, особенно утром, не только обеспечивает эффективное снятие так называемого сонного торможения и быстрое включение в рабочий режим, но и создает благоприятный эмоциональный тонус на предстоящий день.

Особого внимания заслуживает такой феномен, как **сон**. В среднем человек проводит треть своей жизни в состоянии сна и без сна не может обходиться.

Существуют различные виды нарушений сна. Если человек просыпается ночью и не может снова уснуть, то говорят о прерывистом сне. Если же человек очень устал и не может уснуть, это называют бессонницей. Нарушения сна имеют и чисто индивидуальные особенности.

Взрослым необходимо спать 7–8 часов в сутки.

Памятка Как избавиться от хронических нарушений сна

- 1) Попробуйте установить, сколько часов для сна Вам действительно необходимо, чтобы чувствовать себя бодрым и свежим.
- 2) Старайтесь больше двигаться, ведь физические нагрузки способствуют здоровому сну. Физическое перенапряжение, напротив, может привести к нарушениям сна.
- 3) Старайтесь по возможности вставать и ложиться спать в одно и то же время.
- 4) Следите за температурой в спальне. Распространенное мнение о том, что в холодной комнате сон спокойнее, не находит достаточного подтверждения.
- 5) Обеспечьте звукоизоляцию. Всем известно, что шум мешает спать.
- 6) Откажитесь от привычки пить перед сном напитки, содержащие кофеин. Это отбивает сон.
- 7) Тяжелая и обильная еда перед сном может сделать его беспокойным.
- 8) Не пытайтесь усилием воли заставить себя заснуть. Вместо расслабления это ведет к еще большей скованности.
- 9) Постоянное употребление снотворных средств вредно, впоследствии они перестают действовать.

8.9. Тест «Самооценка стрессоустойчивости личности»

Этот тест позволяет дать самооценку стрессоустойчивости. Вы получите тем более объективный результат, чем более искренними будут Ваши ответы (в баллах) на поставленные утверждения, которые нужно обвести кружком.

Вопросы	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе.	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров.	1	2	3
3. Я постоянно переживаю за качество работы.	1	2	3
4. Я бываю настроен агрессивно.	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес.	1	2	3
6. Я бываю раздражителен.	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где возможно.	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым.	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей.	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор.	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности.	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых.	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации.	1	2	3
14. Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя.	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом.	1	2	3
16. Я все делаю быстро.	1	2	3
17. Я испытываю страх из-за того, что потеряю работу.	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.	1	2	3

Подсчитайте суммарное количество баллов и определите уровень Вашей стрессоустойчивости.

Суммарное количество баллов	Уровень стрессоустойчивости
51–54	очень низкий
50–53	низкий
46–49	ниже среднего
42–45	чуть ниже среднего
38–41	средний
34–37	чуть выше среднего
30–33	выше среднего
26–29	высокий
18–25	очень высокий

8.10. Тест «Профессиональное выгорание»

Предлагаем пройти короткий тест для выявления синдрома выгорания и определения степени его выраженности. Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и на бланке для ответов обозначьте, как часто Вы испытываете те или иные переживания:

- 0 — никогда;
- 1 — очень редко;
- 2 — редко;
- 3 — иногда;
- 4 — часто;
- 5 — очень часто;
- 6 — ежедневно.

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя уставшим, когда просыпаюсь и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои клиенты, и использую это для улучшения качества обслуживания.
5. Я общаюсь с моими клиентами только формально, без лишних эмоций и стремлюсь свести время общения с ними до минимума.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально приподнятым.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях с клиентами и коллегами.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я смогу позитивно влиять на самочувствие и настроение клиентов.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к клиентам.
11. Как правило, окружающие меня люди слишком многого требуют от меня. Они скорее утомляют меня, чем радуют.
12. У меня много планов на будущее, я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично происходящее с некоторыми моими коллегами или клиентами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и от всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и оптимизма в отношениях с моими коллегами и клиентами.
18. Я легко общаюсь с клиентами, независимо от их социального статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать за день.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого еще смогу достичь в своей жизни.
22. Клиенты, как правило, неблагодарные люди.

Данный тест определяет синдром эмоционального выгорания по трем основным показателям: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личностных достижений. Каждому показателю соответствует номер утверждения, а сумма баллов свидетельствует о степени его выраженности.

Для подсчета значений показателей сложите цифры согласно ответам в таблице. Максимальная сумма баллов дана для проверки числового результата.

Показатели синдрома выгорания	Номер утверждения	Максимальная сумма баллов
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукция личностных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

* отмечен «обратный вопрос», который рассчитывается в обратном порядке, и, таким образом, ответ «ежедневно» соответствует нулевому значению.

Степень выраженности показателей эмоционального выгорания

Показатели синдрома выгорания	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эмоциональное истощение	0–15	16–24	25 и больше
Деперсонализация	0–5	6–10	11 и больше
Редукция личностных достижений	37 и больше	31–36	30 и меньше

Низкий уровень свидетельствует об отсутствии выраженности данного показателя синдрома выгорания, средний — что он находится в стадии формирования, высокий уровень — что он сформирован.

9. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

*Люди могут не запомнить, что именно
Вы им сказали, но они обязательно запомнят,
что они в тот момент почувствовали...*

Менеджмент качества в сфере гостеприимства охватывает систему способов и методов создания таких услуг, которыми гость остался бы доволен. Систему менеджмента качества можно рассматривать с разных точек зрения, а ее практическое внедрение в бизнесе зависит от ответа на ряд вопросов.

Вопрос 1: «Зачем?»

Прежде чем начинать любое дело, нужно ответить самому себе на один очень простой, но при этом важный вопрос: **«Зачем всё это?»**

Судя по общему уровню отечественного сервиса, качество мало кого интересует, поэтому можно вполне резонно предположить, что его значимость как фактора успешности, конкурентоспособности и экономической эффективности невысока. А значит, и заниматься им всерьез не имеет особого смысла.

Действительно, качество – наиболее мягкий элемент в деятельности предприятия, и наше общее отношение к нему, к сожалению, выражается фразой: «Всё по минимуму, лишь бы не жаловались». Вопросами качества люди начинают интересоваться только тогда, когда о себе заявляет Ее Величество конкуренция. Поэтому если Вы являетесь абсолютным монополистом в каком-либо бизнесе и с уверенностью можете сказать, что потребитель никуда не денется, просто закройте эту книгу. Однако сегодня все меньше остается отраслей и сегментов рынка, которые можно назвать внеконкурентными.

Хотим мы этого или нет, но уже завтра всем нам придется конкурировать в глобальном мировом масштабе с самыми сильными игроками на рынке: американцами, японцами, немцами и китайцами, причем бороться придется за всё: квалифицированные кадры, финансы и все виды ресурсов. И касается это не только промышленных гигантов, но и нас, простых людей, представителей малого и среднего бизнеса.

Вопрос 2: «Как?»

Как можно быть успешным, как можно выстоять в условиях жесткой конкурентной борьбы? При всем богатстве выбора существуют лишь два основных пути.

1. Инновации. Это значит делать что-то уникальное, новое, то, чего не делает никто, разумеется, при условии, что это нужно потребителю. В таких условиях Вы фактически открываете новую нишу, где нет конкурентов, и можете какое-то время диктовать свои условия.



Так, например, если бы Вы открыли первую в мире агроусадьбу или сделали первый в мире самогон, то какое-то время пользовались бы своим уникальным преимуществом, могли просить очень высокую цену за свой товар или услугу и не особенно беспокоиться о качестве.

Инновационный путь весьма интересен, потенциально эффективен, однако сопряжен с высокой степенью риска. Так, может оказаться, что продукт «не пошел», не был принят рынком, его быстро скопировали конкуренты и т. д. Эти вопросы находятся в центре внимания инновационного менеджмента. Это также весьма интересная и сложная тема, достойная отдельного курса.

2. Качество. Этот путь гораздо менее рискованный, чем инновации, однако требует усердия, поэтому больше всего подходит для бизнеса небольших масштабов, находящегося на начальном этапе развития, когда возможностей для занятий венчурными, рискованными проектами нет.



Смысл этого направления прост – **делать то же, что все, только лучше**. При прочих равных у Вас должно быть вкуснее, гостеприимнее, чище, комфортнее, оперативнее, тогда потребитель выберет именно Вас.

Вопрос 3: «Что это такое?»

Что такое качество? Конечно, качество является не тем понятием, которое можно определить раз и навсегда, слишком много у него различных контекстов. Поэтому рассмотрим, что такое качественный товар или услуга, какой товар (услугу) мы можем назвать качественным?

Посмотрим на рис. 23. Первое, что приходит на ум при слове «качество», – это отсутствие дефектов, брака, т. е. это то, что работает. Таким образом, **качество** может трактоваться как отсутствие дефектов, которые препятствуют использованию объекта по заданному назначению. Необходимость уточнения понятия «заданное назначение» обусловлена тем, что некачественный объект, с одной стороны, может быть вполне утилитарным, а с другой – прекрасным элементом интерьера агроусадьбы (например, старая сломанная бабушкина швейная машинка).

Вторым значимым контекстом рассмотрения качества товаров и услуг является их соответствие определенным стандартам, которые, как правило, устанавливаются компетентными органами, причем не только государственными, но и общественными: гостиничными ассоциациями, объединениями рестораторов, союзами, общественными объединениями агротуризма и т. д.

Рисунок 23

Компоненты качества услуги



Существуют и корпоративные стандарты, нередко в разы более жесткие по уровню требований, чем стандарты, носящие официальный характер. Например, стандарты обслуживания в отелях «Ритц Карлтон» существенно выше среднеотраслевых. Однако у потребителя может возникнуть резонный вопрос: «Зачем нужны все эти стандарты, если и невооруженным взглядом видно, где качество, а где брак?» Вопрос отнюдь не лишен смысла. Действительно, вряд ли стоит загромождать излишними регламентами и стандартами виды деятельности или отдельные их аспекты. Скажем, зачем стандартизировать цвет стен в гостевом домике или рецепт драников.

При принятии любых решений о стандартизации следует помнить, что все это ограничивает свободу действий и вариативность. Объяснить это можно на простых примерах. Так, если существует единый, официально утвержденный рецепт квашения капусты, то даже если Вы знаете, как сделать капусту еще вкуснее, сделать этого Вы не имеете права, по крайней мере, до отмены или изменения этого стандарта.

Однако приведем случаи, когда использование стандарта очевидно и необходимо. Во-первых, это случаи, когда свойства товара или услуги явно не выражены и для клиента не очевидны, но являются важными. Например, клиент не может самостоятельно определить, из какого сорта пластмассы сделана детская игрушка или одноразовая посуда, насколько натуральными являются продукты в ресторане или магазине. Тогда стандарт действительно приходит на помощь потребителю.

Если на товаре стоит клеймо соответствия стандарту, то потребитель более уверен в качестве этого товара. Иногда таким клеймом является само наименование товара. Например, если в Германии на этикетке бутылки с напитком потребитель видит слово «пиво», то за этим с необходимостью следует, что напиток состоит только из воды, солода и хмеля; если на гостинице мы видим пять звезд, то ожидаем соответствующего сервиса. В данном случае стандарт помогает потребителю сделать выбор, дополнительно информирует его. Для агротуристского бизнеса это более чем актуально, поскольку одной из основных проблем, с которой сталкивается наш потребитель, является отсутствие полной информации об усадьбе, отсутствие стандарта.

Итак, достаточно ли товару и услуге просто не быть явно бракованными и соответствовать стандарту, чтобы называться качественными? Нет. Представим себе ситуацию, когда продавец пытается убедить нас купить товар, показывает, как он работает, демонстрирует сертификат качества и очень удивляется, если человек ничего не купил. На вопрос: «Почему?» он слышит простой ответ: «Мне не понравился товар, не знаю почему, но я его брать не буду». Вот именно это потребительское «не нравится» является головной болью всех маркетологов, продавцов, специалистов по качеству, но в то же время открывает неограниченные возможности тем, кто все-таки разгадал его природу.

Таким образом, категория «качество» является субъективной и определяется как **способность** товара или услуги **удовлетворять потребности конкретного потребителя**, т. е. нравиться.

Фатальной маркетинговой ошибкой является поиск товара (услуги), который бы нравился всем. Такого товара в принципе не существует.

Например, если Вы предлагаете отдых в глуши, где даже мобильный телефон «не ловит», и проехать туда можно только на лошади, это вовсе не означает, что Ваша услуга плоха или некачественна. Это просто не Ваш клиент. Вашим может оказаться клиент, который сильно устал от городской суеты, вечного стресса, несмолкающего телефона и который будет счастлив там, где его никто не сможет отыскать.

Товары для всех в конечном счете становятся товарами ни для кого!

Поэтому качественный товар – не только товар качественно сделанный, но и качественно позиционируемый. Важно предлагать свою услугу только правильным людям, при этом не стоит бояться, что сегмент рынка окажется слишком маленьким для Вашего бизнеса, – несколько лояльных клиентов сделают гораздо больше, чем тысяча нелояльных.

Отдельным сложным вопросом является отнесение ценовой и неценовой доступности товара или услуги к критериям качества. Если товар для меня слишком дорогой, означает ли это одновременно и то, что он для меня недостаточно качественный? Казалось бы, ответ прост: конечно, не означает, ведь товар может быть великолепного качества, но при этом просто не по карману. Скажем, я не могу себе позволить круиз по Карибским островам, но это совершенно не значит, что круиз ненадлежащего качества. Однако это утверждение не столь очевидно при более глубоком рассмотрении.

На наш взгляд, **стоимость товара** является такой же характеристикой его качества, как дизайн, надежность, функциональность, т. е. потребителю товар или услуга может не понравиться как по причине непрезентабельного внешнего вида, так и по причине высокой цены. Мы считаем, что доступность товара, в первую очередь, ценовая, является неотъемлемой составляющей его качества. Так, если товар, предназначенный для конкретной целевой группы потребителей, является для нее слишком дорогим, то называть его качественным нельзя. Например, фирма реализует туры для лиц среднего достатка, но «средний» человек не может себе этого позволить, значит, одна из основных качественных характеристик товара – цена – не устраивает потребителя. Таким образом, к определению качества можно добавить еще и **доступность для конкретной целевой группы**. К слову, качественные товары и услуги совершенно не обязательно являются дорогими, во всяком случае по себестоимости, как раз-таки наоборот, обычно **там, где много брака, много затрат, а значит, выше себестоимость**.

Качество, кроме прочего, является понятием, имеющим непосредственное отношение к конкуренции. Лучше М. Жванецкого не скажешь: «Кто не видел других туфель, для того наши туфли – во!» Поэтому товар и услуга могут называться качественными лишь в том случае, если их потребительские характеристики по крайней мере не ниже, чем у аналогичных товаров и услуг, в том числе и товаров-заменителей.

Товарами-заменителями называются все товары или услуги, которые могут удовлетворить одну и ту же потребность человека.



Следует заметить, что туризму как раз таки повезло с огромным количеством товаров-заменителей в отличие от рынка нефти, газа или коммунальных услуг, где производители находятся в ситуации относительной монополии. Но и тур выходного дня с успехом может быть заменен, например, на ... пиво и телевизор. Поэтому конкретный туристский продукт не может быть реализован на рынке (чего вполне достаточно, чтобы назвать его некачественным) до тех пор, пока он не сможет удовлетворить потребность человека лучше не только других турпродуктов, но и товаров-заменителей: отдыха на даче, на природе с рюкзаком и палаткой, театра, кино, футбола и т. п.

В некоторой степени философским является вопрос о том, достаточно ли товару (услуге) обладать выдающимися потребительскими характеристиками, включая конкурентные, ценовые и т. д., чтобы называться качественным. На первый взгляд, да. Тем не менее мы беремся утверждать, что этого не вполне достаточно. Если Вы придерживаетесь иного мнения, попытайтесь ответить на вопрос: Вы купили бы товар, если бы знали, что он создан с использованием труда рабов или несовершеннолетних детей, находящихся в условиях, унижающих человеческое достоинство, или что он нанес непоправимый вред окружающей среде.

Для большинства людей этические аспекты бизнеса не являются пустым звуком, для них действительно важно, чтобы при производстве товара или услуги не были нарушены права человека, мораль, нравственность, экология, даже если это товар высочайшего качества. Индустрия туризма и гостеприимства, к сожалению, не является столь уж безобидной с этической точки зрения. Достаточно лишь упомянуть о потенциальном вреде экосистемам, который несет в себе индустриализация туризма в регионах с нетронутой природой, варварский охотничий туризм, не следует забывать и о влиянии туризма на традиционный уклад жизни местного населения, риск разрушения народных культур, а также аморальные для многих традиционных обществ аспекты туризма. **Таким образом, качество является этической концепцией. На ее основании качественным может называться лишь товар при проектировании, производстве, реализации, обслуживании, утилизации которого не были нарушены морально-этические принципы, религиозные убеждения, экологические установки общества и конкретного потребителя. Сегодня это неперенное условие долгосрочного экономического успеха.**

Рассмотрим еще один аспект качества – **непрерывное совершенствование**. Оно является важнейшей из всех существующих идей о качестве. Может ли считаться качественным товар, если в течение длительного времени он не меняет в лучшую сторону своих потребительских свойств? Нет. Причем как с философских, так и с потребительских позиций. Дело в том, что привыкание к фиксированному, неизменному уровню качества у потребителя происходит достаточно быстро, и планка ожиданий повышается, вследствие этого качество, которое ранее вполне устраивало потребителя, уже воспринимается как недостаточное. Гениальнее всех качество определили японцы со свойственной им мудростью: *«Качество – это все то, что можно улучшить»*.

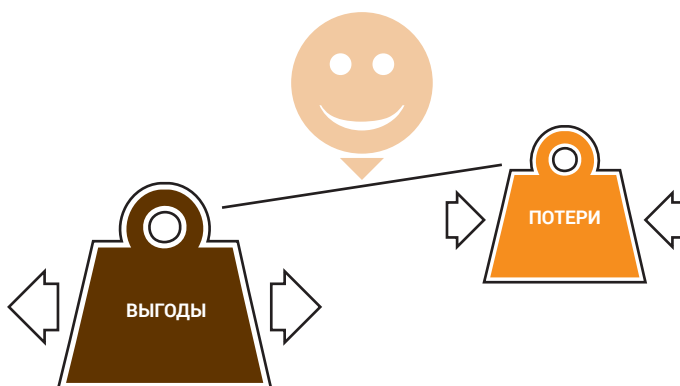
Таким образом, качество – это отсутствие дефектов, соответствие стандартам, потребностям, доступность, конкурентоспособность, этичность, непрерывность совершенствования.



Вопрос 4: «Что делать?»

Что делать? Улучшать! И в этом нет ничего сложного. Посмотрите на рис. 24. Мы просто должны стараться максимизировать для клиента те стороны, которые ему выгодны, приятны, полезны, и устранять все то, что его раздражает, мешает, бесит, что клиент для себя определяет как потери.

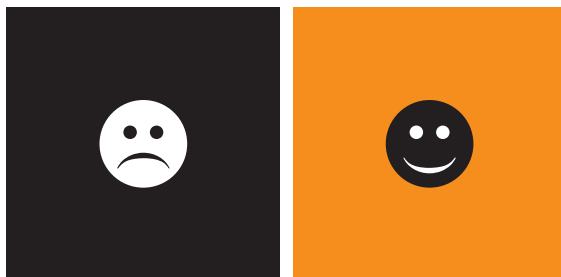
Модель удовлетворенности клиента



Но как узнать, что нравится и что не нравится клиенту? Просто общаться! Спрашивайте у гостя (посетителя), что ему понравилось, чего бы он желал, но не получил, что его раздражает. Лучше, чем сам клиент, о своих нуждах и запросах не расскажет никто.

Простейшие инструменты, которые помогут общаться с потребителем, – это черная и оранжевая книги (рис. 25).

Черная и оранжевая книги удовлетворенности клиента



На самом деле это может быть одна книга с черной и оранжевой сторонами (например, общая тетрадка), в которой с первой страницы Вы отмечаете все хорошее, что особенно понравилось, вызвало восторг у клиента и что нужно усиливать, максимизировать, а с другого конца книги Вы записываете то нехорошее, что нужно устранить.

Если в Вашей команде несколько сотрудников, желательно, чтобы у каждого был маленький черно-оранжевый блокнот, поскольку каждый сталкивается с клиентом и может что-то подметить, услышать, спросить, а затем все это можно внести в единую базу.

Принципиально важно самому быть инициатором разговора с клиентом, знать меру и не лезть в душу, но при этом быть активным. Не нужно ждать, пока клиент попросит жалобную книгу, а самому пойти на откровенный разговор.

Кроме материалов бесед с клиентом источником информации для черно-оранжевой книги могут служить наблюдения и так называемые **критические инциденты**, то есть случаи, выходящие из ряда вон.

Например, Ваш гость, проходя в спальню, споткнулся о порог, или из-за высокого роста ударился о дверной проем, или долго искал месторасположение агроусадьбы, поэтому опоздал с прибытием, а потом пожаловался на холодную баню. Все это нужно обязательно занести в черную книгу.

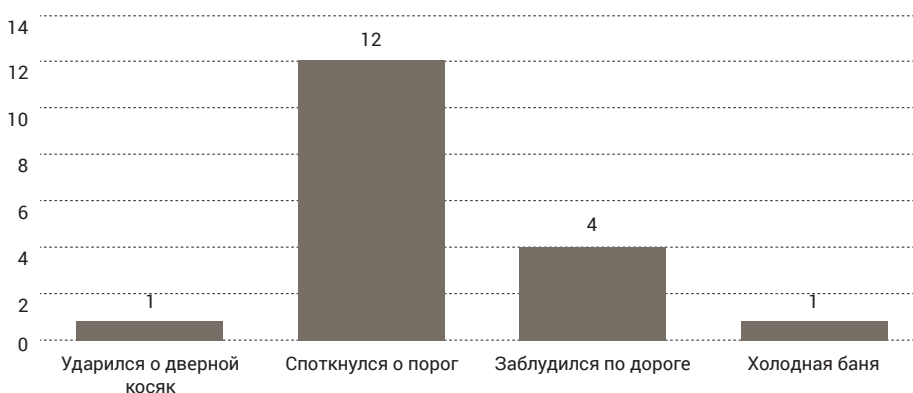
Или, наоборот, за ужином гость воскликнул: «Я такой прекрасной мачанки в жизни не ел!», «Ваш травяной чай – настоящий эликсир молодости!» – всё тоже заносим в книгу, но уже оранжевую.

Опора на факты – один из основных принципов менеджмента качества, в том числе стандартов серии ИСО-9000.

Полученные данные систематизируются, подсчитывается статистика, чтобы у Вас появилась реальная картина плюсов, минусов и основных проблем сервиса (рис. 26).

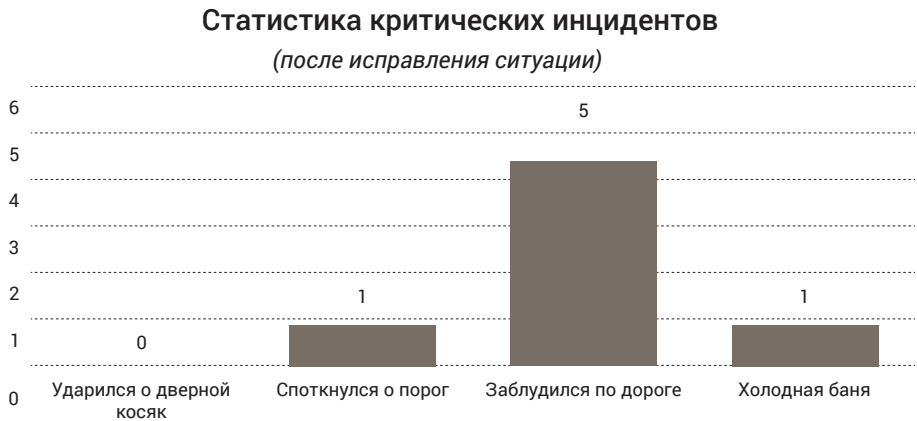
Рисунок 26

Статистика критических инцидентов (до исправления ситуации)



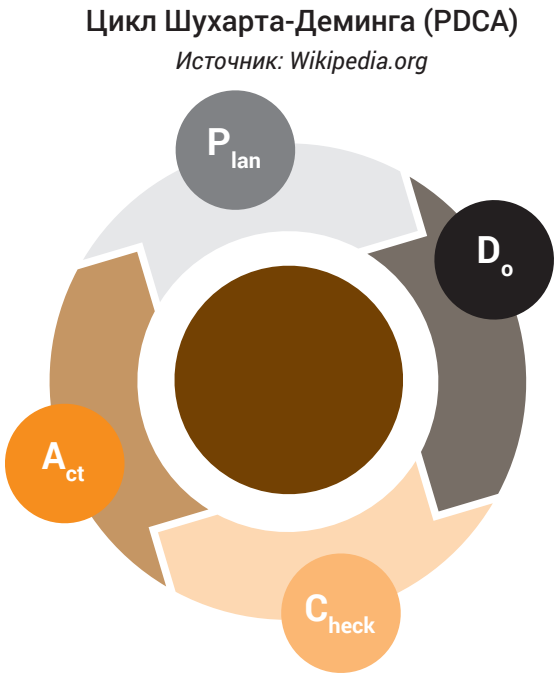
Чем Вы займетесь в первую очередь? Разумеется, нужно срочно что-то делать: стесать или выделить ярким цветом порог, разместить подробную карту проезда к усадьбе в Интернете или установить указатели, с дверным косяком всё более-менее нормально, так как один случай – не статистика. После принятых мер, скажем, через месяц, подводим итог (рис. 27).

Рисунок 27



Ситуация очевидна. С порогом всё в порядке, а вот с проездом проблемы те же. Думаем и действуем. По-научному это называется **циклом Шухарта-Деминга: планирование – действие – проверка – корректировка** (рис.28). Например, **планируй** какие-то изменения (ремонт порога), **делай** (ремонтируй порог), **проверяй** (есть ли результат, стал ли порог безопаснее) и **корректируй** (не совершай в дальнейшем подобных ошибок, т. е. не делай порог выше 5 см).

Рисунок 28



То же самое следует делать и в отношении факторов со знаком «+», при этом не считая ничего самоочевидным и все проверяя на практике.

Например, Вы совершенно искренне можете думать, что Ваша баня – предел совершенства, однако клиент может сделать множество замечаний в ее адрес: сухая, душная, резкая и т. д. или вовсе не быть ее поклонником. Иная ситуация: для Вас растущая в траве земляника, муравейник или гнездо аиста – обычное ничем не примечательное явление, а для туриста это может стать наиболее ярким впечатлением. Поэтому всё нужно фиксировать!

Кроме черно-оранжевой книжки, предусматривающей активные формы сбора информации (*интервьюирование, наблюдение*), хорошо себя зарекомендовало *анкетирование*. Анкеты имеют некоторые неоспоримые преимущества: в анкете посетитель может указать на то, что ему не совсем удобно говорить лично.

Памятка Правила работы с анкетой

- 1) Анкета должна быть небольшой, простой, понятной и нескучной, чтобы ее хотелось заполнить. Не следует использовать специальные термины, длинные, сложные предложения.
- 2) Анкета не должна содержать вопросы, ответы на которые ничего не дадут. Целесообразно использовать следующую форму вопроса: «Если..., то...».
- 3) Смотрите на вопросы глазами клиента! Распространенной ошибкой является включение в анкету «пустых» для клиента вопросов. Например, предприниматель упорно спрашивает клиента относительно качества интерьера, о котором клиент вообще не думает, зато не спрашивает о чистоте туалетной комнаты, а санитарные нюансы как раз-таки больше всего волнуют гостя. Поэтому, чтобы разработать хороший анкетный инструментарий, необходимо вначале устно опросить клиентов о тех факторах сервиса, которые для них являются важными, и лишь затем, выбрав основные, разработать анкету.
- 4) Используйте правило квантифицируемости (выраженности ответов в числе). Желательно применять единую шкалу. Это могут быть числа, например от 1 до 10, или смайлики, например:



Анкеты обязательно должны быть доступны для клиента, например, находиться на столиках, ручка должна прилагаться, ящик для сбора анкет также должен быть на виду.

Приведем пример небольшой анкеты, которая может использоваться на предприятии питания (рис. 29).

Анкета, используемая предприятием питания

**Оцените, пожалуйста, нашу работу,
помогите нам стать лучше!**

Вкусовые качества блюд			
Вежливость и дружелюбие			
Оперативность обслуживания			
Интерьер			
Музыкальное сопровождение			
Чистота и гигиена			
Соотношение «цена – качество»			
Общая оценка			
Ваши пожелания			

Большое Вам спасибо!!!

Одним из важнейших факторов, определяющих качество сервиса, являются ожидания потребителей. Так, получив объективно качественную услугу, потребитель может быть очень недоволен лишь потому, что ожидал большего. Поэтому многие из моделей качества за основу принимают именно соотношение ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги.

Наиболее известными моделями, применяемыми в сервисе, являются: модель Gap (модель «разрыва») (рис. 30), модель SERVQUAL, модель «Зона толерантности» (рис. 31).

Модель Gap (от англ. gap – «разрыв») позволяет выявить возможные точки несоответствия при разработке и оказании услуги. Согласно этой модели, степень и направленность разрывов являются, основными определяющими качества.

Наиболее значимым является разрыв между факторами «ожидаемая услуга» и «воспринятая услуга» (разрыв 5).

Разрыв 1 возникает в случае, если мы не знаем, чего желает потребитель, а полагаемся лишь на собственное мнение.

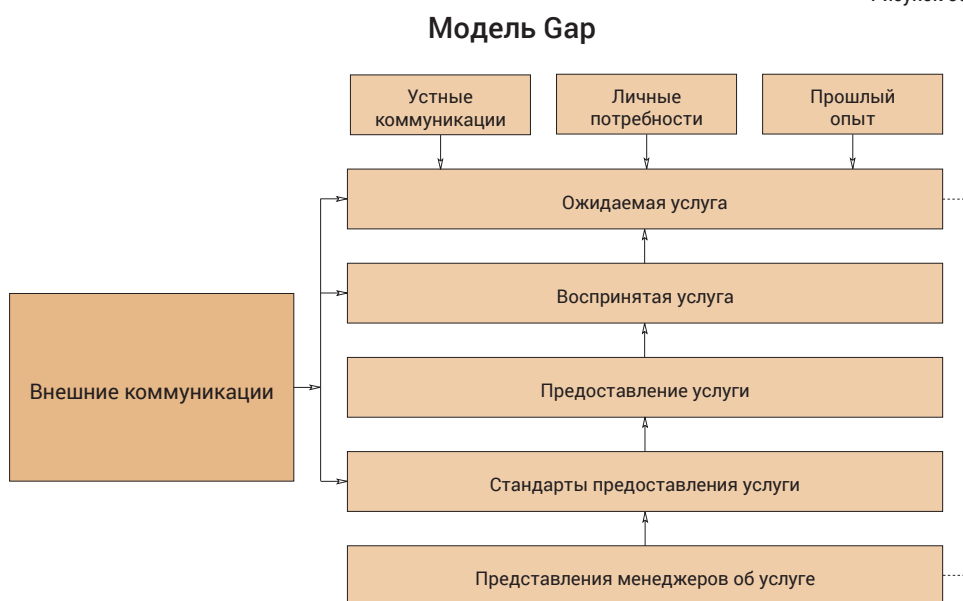
Разрыв 2 может возникнуть из-за того, что стандарты обслуживания разрабатываются «с потолка».

Разрыв 3 возникает, если разработанные стандарты не соблюдаются, например, из-за недостаточной квалификации или нежелания.

Разрыв 4, как правило, обусловлен тем, что организация сознательно или случайно формирует у потребителей ложное представление о предлагаемой услуге, например, из-за желания представить услугу в более выгодном свете.

Полезность GAP-модели состоит в том, что процесс предоставления услуги рассматривается системно и комплексно и позволяет выявить и устранить большинство источников неудовлетворительного качества.

Рисунок 30



Модель SERVQUAL (сокращение от Service Quality) основывается на соотношении воспринятого и ожидаемого качества услуги. Расчет индекса качества основывается на результатах анкетирования потребителей услуги. При этом используются две парные анкеты: для измерения ожиданий потребителя и восприятия качества реально полученной услуги. Одну анкету Вы даете заранее – до получения услуги, а вторую – после обслуживания.

Суть модели состоит в том, что ориентироваться следует на ожидания потребителя, а не просто на оценку уровня обслуживания. Так, если потребитель дает невысокую оценку вкусовым качествам блюд придорожного кафе, но и не ожидает стандартов высокой кухни, то это – не проблема. Однако если посетитель ожидает, что его обслужат мгновенно, а он вынужден ждать «целых три минуты!», то этим следует заняться всерьез.

Зона толерантности представляет разрыв между оценками ожидаемого и минимально приемлемого качества услуги.

Основу модели «Зона толерантности» составляет предположение, согласно которому критичность различных факторов сервиса весьма различается. Клиент определенные недостатки услуги переносит достаточно спокойно (толерантно), тогда как на некоторые изъяны он категорически не может закрыть глаза. Например, мы спокойно отнесемся к работнику ГАИ, который будет разговаривать сухим деловым тоном, однако вряд ли такое поведение нам понравится в агроусадьбе, где мы ожидаем более теплого приема. Построение и анализ зоны толерантности производится на основе

результатов анкетирования по модели SERVQUAL, дополненных оценкой минимально приемлемого для потребителя качества услуги. На рис. 31 указаны зоны, к которым можно отнести показатели качества в зависимости от их важности и ширины зоны толерантности.

Рисунок 31

Матрица «Уровень/ширина зоны толерантности»

Оценка детерминант	Высокая	«Только по высшему классу»	«Мне бы чего-нибудь эдакого»
	Низкая	«Приходится довольствоваться малым»	«Не знаю чего хочу, но многого и не надо»
		Узкая	Широкая

Даже если мы знаем потребности клиента, его ожидания и умеем хорошо работать, все равно время от времени у нас будут случаться «проколы».

Вопрос 5: «Что делать, если напортачили?»

Поговорим немного об ошибках и работе с претензиями. Вы будете удивлены, но клиент зачастую бывает даже рад, когда возникают какие-либо проблемы, более того, проблемы – один из путей формирования потребительской лояльности. «Прокол» – потрясающая возможность, если умеешь ею воспользоваться.

Суть не в том, возникают проблемы или не возникают (они возникают у всех), а в том, как мы на них реагируем.

Памятка

Как нужно действовать в ситуациях «прокола»

- 1) Если претензии предъявляет клиент, дайте ему высказаться, не перебивайте его, показывайте внимание и участие.
- 2) Быстро признайте факт ошибки, извинитесь и примите на себя ответственность, не защищайтесь и ни в коем случае не будьте агрессивны! Говорите не «Извиняюсь!», а «Извините, пожалуйста!», поскольку в первом случае Вы извиняете сами себя. Не переадресовывайте клиента к другим сотрудникам, не говорите: «Это это не моя оплошность, не моя компетенция».
- 3) Убедитесь в правильном понимании проблемы, переспросите, проговорите ее вместе с клиентом (иногда проблема не очевидна).
- 4) Поймите, что нужно клиенту, чтобы почувствовать себя удовлетворенным. Используйте форму: «Мы понимаем, что доставили Вам неудобство, и готовы сделать все возможное, чтобы это исправить».
- 5) Постарайтесь немедленно удовлетворить потребность клиента. Если проблему нельзя решить на месте, расскажите клиенту, что и когда Вы намерены сделать, уточните еще раз, насколько это его удовлетворит.
- 6) Убедитесь в том, что это решение выполнено.
- 7) Предоставьте компенсацию. Желательно каждой организации иметь что-то не особенно затратное, но ценное с точки зрения клиента (сувенир, дополнительную услугу, скидку, купон и т. д.).
- 8) Проверьте, насколько клиент удовлетворен.

Чтобы механизм работы с претензиями работал, категорически необходимо иметь обученных и обладающих необходимыми полномочиями специалистов. Как же сотрудник сможет решить проблему, если он не может и шага ступить самостоятельно, рубля не потратить по своему разумному усмотрению. Например, в отелях «Ритц Карлтон» сотрудники имеют право потратить (ни у кого не спрашивая!!!) до 2000 \$ для решения проблем клиентов. И не стоит бояться давать полномочия, но если Вы не доверяете людям, тогда все придется делать самому.

Выполнение этих простых шагов по работе с ошибками и претензиями позволит Вам стать намного успешнее и богаче.

Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.

Большая часть компаний даже из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.

Удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем 5 своим знакомым, неудовлетворенный – минимум 10.

Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (если клиент ушел до этого срока, то он принес убытки).

Рост процента удержания клиентов на 5 пунктов увеличивает прибыль на 50–100 %.

Около 50 % существующих клиентов компании неприбыльны именно из-за неэффективного взаимодействия с ними.

Вопрос 6: «Как заставить людей работать?»

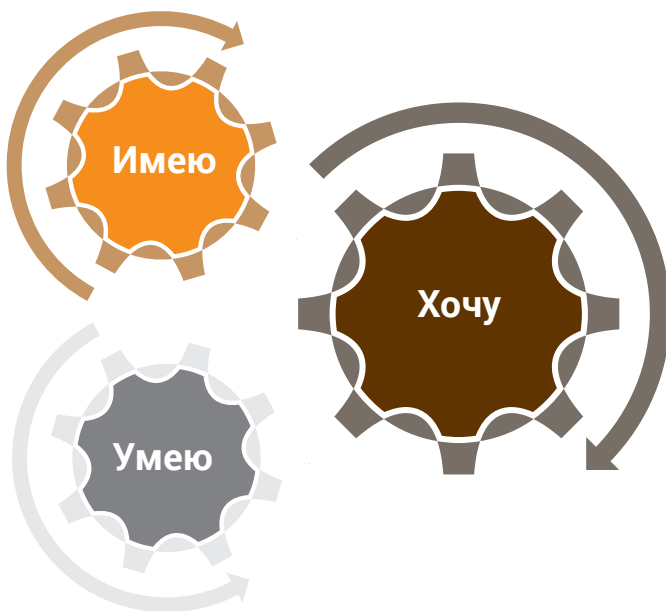
Когда говорят о качестве, всегда речь заходит и о том, что нужно купить современную технику, станки, оборудование, мебель, приборы, машины, освоить новые технологии и т. д.

Главной частью любого бизнеса всегда был, есть и будет человек. И до тех пор, пока он не захочет делать свою работу качественно, никакие станки, технологии и даже деньги не помогут. Качество начинается и заканчивается человеком.

Нельзя даже допускать мысли, что человека можно заставить работать хорошо. Для качественного труда необходимо, чтобы он хотел хорошо работать, обладал необходимыми умениями, а также имел возможности (ресурсы, время и т. д.) для качественного труда (рис. 32). При отсутствии любой из шестеренок о качестве говорить не приходится.

Рисунок 32

Шестеренки качества



Давайте рассмотрим трудовую мотивацию человека. Факторы, которые заставляют человека трудиться, условно можно разделить на две части: материальные и нематериальные. Материальная составляющая является доминирующей, во всяком

случае, она показывает истинное отношение к сотруднику. Можете сколько угодно демонстрировать доброе отношение к человеку, но если Вы ему явно недоплачиваете, то грош цена Вашему показному благодушию, командному духу и прочим внешним атрибутам. И дело здесь не в том, сколько Вы платите, а как Вы это делаете.

Задача организации производства заключается, прежде всего, в том, чтобы цели работодателей (или владельцев) и наемных работников совпадали или были как можно ближе друг к другу. Для этого необходимо, чтобы наемные работники были вовлечены в процесс разделения прибылей (и убытков!) предприятия не как посторонние люди, вынужденные работать на кого-то, а как соучастники, даже со-владельцы бизнеса.

На наш взгляд, единственный метод оплаты труда, который позволяет по-настоящему заинтересовать работника, – непосредственное участие в разделении конечных экономических результатов деятельности организации, когда имеется прямая связь между результатом компании и полученным вознаграждением.

Приведем недостатки традиционных систем оплаты труда. Повременная система оплаты меньше всего мотивирует человека к труду: отбыл часы и ушел домой. Сдельная форма, конечно, лучше, однако она может породить ситуацию «левого и правого весла». Сильный гребец правым веслом, даже видя, что «левый» устал, продолжает грести во всю силу и, несмотря на то, что лодка крутится на месте, потребует полной оплаты за свой труд, потому что он свою работу сделал. И таких ситуаций в сфере обслуживания, где зачастую невозможно провести грань между обязанностями одного работника и другого, огромное множество.

Мы предлагаем использовать в качестве нормы оплаты процент от фонда заработной платы. Это достаточно просто: от общей суммы продаж отнимаются все издержки (коммунальные, аренда, сырье и т. д.), налоги, сборы, потери и все иные затраты. Оставшаяся сумма и образует фонд заработной платы.

Каждому работнику устанавливается определенный процент, в том числе и хозяину, владельцу бизнеса. Этот процент может варьироваться от стажа, квалификации, особых достижений и может быть пересмотрен, например, раз в год. Обычно фиксированный процент умножается на коэффициент трудового участия за текущий период времени. Например, если один работник вместо другого работал в этом месяце по две смены, то его коэффициент умножается на два.

К чему это приведет? Во-первых, не будет необходимости в тотальном контроле, так как сотруднику будет невыгодно воровать у самого себя, во-вторых, создастся стимул для экономии и повышения эффективности: сэкономил – получил, привел еще одного клиента – получил, причем не ты один, а вся команда. Кроме того, система будет стимулировать взаимопомощь и взаимовыручку: если где-то есть проблема, то пострадают все.

В конечном итоге эта практика создаст ситуацию, когда у работников сформируется правильное представление о том, что деньги приходят от клиента, а не от хозяина или начальника, и именно потребности клиента нужно максимально удовлетворить, чтобы бизнес был эффективным.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ ПО БЛОКУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Кейс по менеджменту персонала в сфере гостеприимства (малому и среднему бизнесу):

«Казнить нельзя? Помиловать?»

(Основан на реальных событиях, имена и наименования населенных пунктов изменены.)

Объект изучения

Система формальных и неформальных взаимоотношений на усадьбе «Родны Ганак» в деревне Малы Вяпрук.

Действующие лица

Казимир Фролович — хозяин усадьбы, хваткий мужик, уроженец этой деревни, однако выбился в люди, работал мастером на крупном и успешном предприятии в городе. В лихие 1990-е пришлось покинуть завод и «челночить», чтобы прокормить семью, позже открыл несколько «точек» на рынке, однако зов земли взял свое, он решил перебраться в деревню. Построил большой дом, баню, несколько гостевых домиков, заложил большой сад. Двое взрослых сыновей и жена остались в городе, управляют торговым бизнесом, приезжают на выходные и праздники. Казимир Фролович иногда ездит в город на несколько дней с аудитом — проверить, как идут дела, и закупиться для нужд усадьбы.

Юзик — местный мужик, доверенное лицо, правая рука Казимира Фроловича. Фактически исполняет роль управляющего усадьбой, на него возложены многие организаторские вопросы, в том числе закупка продуктов и других ресурсов у местных жителей (меда, грибов, ягод, дичи, овощей и т. д.), привлечение работников к оказанию услуг (заготовке дров, строительным работам, анимации, помощи в приеме гостей и др.). Всю жизнь проработал в местном колхозе, сначала в мастерских, затем в конторе, всегда был на хорошем счету, ответственный, аккуратный. Развелся, жена уехала в город с новым мужем, сын Саша и дочь Валя остались с ним. Дочь ходит в школу, сын — студент второго курса, учится в Москве.

Маркел — местный пьяница, пенсионер. Собирает ягоды, грибы, частично обеспечивает дарами леса усадьбу, иногда помогает вытопить баню, выступает в роли аниматора, умеет повеселить гостей усадьбы, фальшиво играет на гармонии, но задорно поет частушки и другие произведения местного фольклора.

Васильевна — деревенский старожил, вдова, пенсионерка, знает всё про всех, общительная, самобытная, настоящий Дед Щукарь в юбке. У нее много внуков и шесть правнуков. Иногда поставляет на усадьбу яйца, сало и овощи.

Бутрим Трофимович Пуга — полковник в отставке, однокашник Казимира Фроловича, суровый, но справедливый мужик. Служил в Сибири, после увольнения в запас вернулся на родину. Приличная пенсия позволила построить большой дом, благоустроить участок. По-дружески помогает Казимиру Фроловичу. Имеет хорошие связи «в верхах».

Описание ситуации

Усадьба «Родны Ганак» достаточно успешно работает уже на протяжении десяти лет. Начали с приема гостей в отремонтированном родительском доме, свежесрубленной просторной бане. Урбанизированным гостям нравился непритязательный деревенский быт, прекрасная природа (река, живописный лес), экологически чистое и натуральное питание. Казимир Фролович организовывал рыбалку, сплав по реке, поход в лес за грибами, возил гостей на своем микроавтобусе в ближайшие культурно-исторические места. По желанию мог организовать конные прогулки, в сезон — охоту. Основными клиентами были знакомые Казимира Фроловича по прошлому бизнесу, как правило, жители крупных городов: минчане, москвичи и даже несколько иностранцев.

После постройки дополнительных домиков возможности расширились, на усадьбе уже можно было принимать большие группы гостей, в том числе корпоративных клиентов, — фирмы, организующие отдых своих сотрудников, тимбилдинг на природе, небольшие концерты. На большом участке в летний сезон устанавливали шатер, большую военную палатку (подарок Бутрима Трофимовича) и даже сцену.

Наличности стало намного больше, но и хлопот прибавилось. Бутрим Фролович все чаще занимался договорами с фирмами, артистами, музыкантами, транспортными компаниями, которых он привлекал к оказанию услуг, и все меньше времени оставалось для дел деревенских, которые он поручал Юзику и другим жителям на разовой основе.

Однако было понятно, что для дальнейшего развития ему просто необходим постоянный человек на хозяйстве. И когда Казимир Фролович предложил Юзику перейти к нему на полную ставку и тот согласился (дела в колхозе шли ни шатко ни валко), он был очень рад.

С помощью Юзика все стало еще лучше, так как он очень хорошо знал местных, кто что может достать в районе, кто в каком деле мастер, к тому же сельские жители доверяли своему человеку. Если нужны были доски на стройку, он мог их достать с местной лесопилки за полцены, если нужно было выложить камин в новом гостевом доме, его кум, печник, делал это практически «за спасибо». Рыболовы всегда продавали Юзику

только самую лучшую и свежую рыбу, которую он искусно коптил по своему фирменному рецепту на ольховых дровах. Никто из местных не требовал от Юзика ни предоплаты, ни предоставления гарантий. В свою очередь, он всегда оказывал посильную помощь людям, благодарил. Традицией стали небольшие пирушки, которые устраивались, если большие группы богатых гостей уезжали, оставляя после себя горы несъеденных шашлыков, ведра ухи, напитков и всяких вкусностей. Казимир Фролович не то чтобы был в восторге от этих мероприятий, однако понимал их социальную значимость и пользу для дела, хотя выслушивать от «подогретого» Маркела бесконечное: «Казік, я цябе ўважаю і бацьку твайго пакойніка Храла таксама...» ему не нравилось, и в такие вечера он часто, ссылаясь на дела в городе, уезжал.

Платил Казимир Фролович Юзику по районным меркам довольно приличную зарплату, премировал за хорошую работу и говорил: «Он в своем колхозе сроду столько не получал, к тому же график свободный — сам себе хозяин!»

В целом, все было здорово, дела шли как по маслу. Первый тревожный звоночек прозвенел неожиданно, однако всерьез Казимира Фроловича не обеспокоил. Как-то, вернувшись из города, в случайном разговоре с вездесущей Васильевной он услышал от нее странный вопрос: «А что за хлопцы к Вам по ночам приезжают, машину не с улицы, а с поля ставят и уезжают по-темному». Казимир Фролович не слишком слушал болтливую бабу, однако уточняющий вопрос Юзику все же задал, на что тот спокойно ответил, что это знакомые «хлопцы» с колхоза после смены попросили в баньке помыться, так он их и впустил, мол, они тоже помогают, с соляручкой и прочим.

Однако второй случай уже не оставлял никаких сомнений в том, что Юзик ведет двойную игру. Как-то рано утром по дороге на рыбалку полковник Пуга заметил группу девушек и парней навеселе, идущих к реке встречать зарю. Поинтересовавшись, где они так хорошо отдохнули, выяснил, что они сняли в деревне коттедж с баней и всеми удобствами, причем совершенно недорого. Было очевидно, что это работа Юзика и что Казимир об этом не знает, поскольку во вчерашнем разговоре перед отъездом в город он ему сообщил, что пока клиентов не будет, но в пятницу вечером заедет большая группа, для подготовки приема которой он и едет в город на «оптовку» закупаться.

Дождавшись приезда Казимира Фроловича из города, Пуга тут же сообщил ему о происшествии. Обобщив все сведения, друзья поняли, что «левак» носит системный характер, причем довольно давно, и нужно что-то с этим делать. Бутрим предложил прийти и разобраться с негодяем: «Казик, он вор, гнать его в шею, еще и морду набить надо, в армии с такими разговор был короткий!» Казимир Фролович предложил не торопиться. Нужно кое с кем переговорить, да и сегодня приедет много гостей, а без Юзика никак.

Дополнительная информация была еще менее утешительна. Выяснилось, что Юзик регулярно «прокручивал» деньги Казимира Фроловича, в частности, те 5000 \$, которые хозяин выдал ему на закупку стройматериалов, «зависли» примерно на месяц, за который Юзик несколько раз закупал и продавал партии леса. Следует отметить, что интересы бизнеса при этом не пострадали, так как Юзик за это время нашел материалы подешевле, да и построиться нужно было только к сезону, что и было сделано. Еще одной неприятной новостью было то, что, как выяснилось, закупочные цены, которые показывал Юзик Казимиру Фроловичу, были несколько завышены, хотя и оставались весьма привлекательными.

Примерно через неделю у Казимира Фроловича с Юзиком произошел серьезный разговор с предъявлением обвинительных фактов. Юзик не стал ничего отрицать, признал свою вину и просил его извинить. Сказал, что хозяин может поступать так, как считает нужным, но со своей стороны он готов работать и искупить свою вину праведным трудом. Просил только не сдавать его в милицию, потому что нужно доучить сына и дочку.

Проблема

Казимир Фролович осознает, что Юзик фактически многократно обкрадывал его, утаивая выручку, полученную от аренды бани и коттеджа, прокручивая наличность, завышая цены. Общий размер заработанных нечестным путем средств составил около 3000 \$. Однако от действий Юзика интересы бизнеса не пострадали, поскольку лучших цен и обслуживания Казимир Фролович не нашел бы ни при каких иных обстоятельствах: Юзик обеспечивал качественную работу всего усадебного комплекса на протяжении длительного времени, не создавал проблем, не задавал лишних вопросов.

Кроме того, на Юзике завязаны практически все контакты с партнерами, поставщиками и даже клиентами, которые симпатизировали спокойному, всегда готовому услужить мужику.

Поэтому, расставаясь с Юзиком, Казимир Фролович может фактически распрощаться более чем с половиной дохода от усадьбы, а это более 15 000 \$ в год, и не ясно, за какое время он сможет выйти на прежний уровень и сможет ли вообще.

Ситуацию дополнительно осложняет Бутрим Трофимович Пуга, который требует жестко наказать Юзика, однозначно уволить и больше никогда не общаться с этим вором, который, по его словам, крал у того человека, который ему доверял и был его благодетелем: «Где был бы твой Юзик, если бы не ты, он бы даже сына не смог учить, дочку одеть». Пуга требовал обратиться в милицию, суд и потребовать возмещения убытков.

Казимир Трофимович понимал, что если он не расстанется с Юзиком, то на длительный срок оттолкнет от себя товарища и потенциального партнера, так как тот будет считать его беспринципным человеком, «тряпкой», однако и терять ценного работника не хотел.

Задача

Принять и обосновать наиболее оптимальное решение для Казимира Фроловича. Он заинтересован в сохранении и дальнейшем развитии усадьбы, вариант отказа от агротуристского бизнеса неприемлем. Естественно, хозяин заинтересован в сохранении хороших взаимоотношений с Бутримом Пугой и ближайшим социальным окружением — жителями деревни, с кем придется жить и работать.



Решения

Решение 1. Уволить Юзика, попытаться работать самому и активно искать замену на вакантное место, попросить помочь по хозяйству Бутрима Трофимовича.

- + Сохранение хороших отношений с Бутримом Пугой, удовлетворение собственного чувства справедливости.
- Ориентировочный объем прямых убытков — 15 000 \$ в год. Потеря значительной части клиентов и деловых партнеров, знакомых Юзика. Повышение закупочных цен, сокращение количества оказываемых услуг, снижение удовлетворенности постоянных клиентов по причине отсутствия знакомого и приятного Юзика. Повышение социальной напряженности и снижение лояльности местных жителей.

Риски

- Может оказаться, что вновь принятые сотрудники будут недостаточно компетентны, не факт, что они не станут воровать. Также велика вероятность того, что жители деревни вовсе не захотят работать на усадьбе из чувства солидарности с обиженным Юзиком. Деревенские жители, как правило, не склонны осуждать простого мужика за то, что тот «трошкі ўкраў у пана». В этом случае придется нанимать кого-то из других деревень или из района, что сопряжено с прямыми экономическими потерями.
- Судя по нраву, полковник Пуга — не самый лучший кандидат на должность обслуживающего персонала, поэтому привлекать его к работе с клиентами, вероятнее всего, нельзя.
- Существует дополнительный риск того, что местные жители начнут тайно мстить Казимиру Фроловичу (вплоть до поджогов, порчи имущества), а также жаловаться на него в органы власти (например, на шум, загрязнение воздуха, воды и т. п.). Риски могут быть частично компенсированы за счет связей Бутрима Пуги.

Решение 2. Оставить Юзика на работе, дать ему испытательный срок, усилить контроль, лишить или серьезно ограничить его полномочия на закупки, заключение договоров и доступ к финансовым и другим видам ресурсов. Попытаться убедить Бутрима Трофимовича в необходимости простить провинившегося и дать ему шанс.

- + Сохранение ценного работника и его связей с деловыми партнерами и клиентами. Возможное повышение мотивации Юзика из чувства благодарности за предоставленный шанс. Низкий уровень социальной напряженности и высокий уровень лояльности местных жителей. Низкий уровень очевидных финансовых потерь.
- Ухудшение отношений с Бутримом Трофимовичем и, как следствие, моральные потери, а также снижение возможности обратиться в будущем за помощью «в верхах» и финансовой поддержкой. Создание прецедента безнаказанности за совершенный проступок. Расходы, связанные с принятием на себя части функций, ранее выполняемых Юзиком, и дополнительным контролем. Моральные потери из-за чувства несправедливости, не-

обходимости находиться рядом с человеком, утратившим доверие. Незначительные экономические потери из-за снижения операционной эффективности, ориентировочно до 1000 \$ в год.

Риски

- Прецедент безнаказанности может привести к повтору того же поведения как со стороны Юзика, так и со стороны других потенциальных работников и партнеров. Может оказаться, что Юзик — непорядочный человек, который будет не только продолжать подворовывать при случае, но и искать возможность отомстить хозяину за то, что тот его поймал и поставил в неудобное положение. Велика вероятность того, что Казимиру Трофимовичу не удастся столь же эффективно исполнять функции Юзика, которые по причине утраты доверия тот не будет выполнять, по крайней мере, на первых порах.

Решение 2 а. Оставить Юзика на работе безо всяких условий с теми же полномочиями. Попытаться убедить Бутрима Трофимовича в необходимости простить провинившегося и оставить всё как есть.

- +** Сохранение ценного работника и его связей с деловыми партнерами и клиентами. Значительное повышение мотивации Юзика из чувства благодарности за проявленное благородство и оказанное доверие. Отсутствие социальной напряженности, повышение уровня лояльности местных жителей. Отсутствие очевидных финансовых потерь, поскольку Юзик продолжит выполнять те же функции и в том же объеме.
- Значительное ухудшение отношений с Бутримом Трофимовичем, высокий уровень моральных потерь, практически полное исключение возможности обратиться к нему в будущем за помощью, возможные негативные реакции с его стороны, которые могут проявиться в виде неблагоприятных последствий со стороны властей. Создание прецедента абсолютной безнаказанности за совершенный проступок, проявление слабости.

Риски

- Прецедент абсолютной безнаказанности с высокой вероятностью может привести к продолжению того же поведения, даст стимул вести себя подобным образом и остальным сотрудникам. Возможно, лишившись покровительства полковника Пуги, в будущем усадьбу ждут серьезные неприятности со стороны властей.

Решение 2 б. Оставить Юзика на работе, однако потребовать выплаты всех сумм, полученных им в результате незаконных действий. Объяснить Бутриму Трофимовичу, что лучшее наказание — это наказание рублем. Ограничить провинившегося в полномочиях, усилить контроль.

- +** Ожидаемое возмещение понесенных затрат и неполученных выгод — всего около 3000 \$. Сохранение ценного работника и его связей с деловыми партнерами и клиентами. Высокая вероятность сохранения хороших отношений с Бутримом Трофимовичем, удовлетворение чувства справедливости. Прецедент адекватного наказания за непорядочность окажет превентивное воздействие на других потенциальных работников и партнеров.

- Неопределенность системы выплаты провинившимся работником долга, не вполне ясно, какой процент от зарплаты учитывать как долг, на какой срок может затянуться этот процесс, учитывать ли премию. Данные вопросы актуальны, поскольку иных доходов Юзик не имеет. В данном случае также имеют место потери, связанные с усилением контроля и принятием на себя части функций, ранее выполняемых Юзиком по причине ограниченного доверия. Незначительные экономические потери из-за снижения операционной эффективности — до 1000 \$ в год.

Риски

- Высока вероятность демотивации Юзика, который может либо опустить руки (мол, такие деньги мне все равно не выплатить), либо начать воровать еще более скрытно, в том числе для того, чтобы выплатить долг. Вполне реально также то, что он будет искать приработок на стороне, от чего может пострадать основной бизнес. Велика вероятность того, что Казимиру Трофимовичу не удастся столь же эффективно исполнять функциональные обязанности Юзика, которые по причине утраты доверия тот тоже не будет выполнять, по крайней мере, на первых порах, до восстановления прежнего уровня доверия.

Выбранное решение: ни одно из вышеуказанных.



Комментарий

Руководителю или хозяину бизнеса следует помнить, что кроме различных вариантов действий, как правило, существуют и альтернативы — временное бездействие или сознательный отказ от принятия сиюминутного решения. Зачастую это не несет больших затрат, однако может помочь собрать дополнительную информацию для повышения качества решения.

Из представленных решений ни одно не является оптимальным, поскольку не ведет к достижению целей Казимира Фроловича. Кроме того, каждое из них основывается на достаточно поверхностных представлениях о ситуации.

Любое управленческое решение, тем более в области управления человеческими ресурсами, должно основываться на детальном анализе ситуации и выявлении истинных причин возникшей проблемы. В ином случае руководитель будет постоянно бороться со следствиями, т. е. вычерпывать воду из дырявой лодки.

В области человеческих отношений обязательным фактором диагностики причин является выявление истинных мотивов поступка того или иного человека. Безусловно, мотив может иметь сугубо личностный, субъективный характер, однако вероятность такого стечения обстоятельств крайне низка — менее 5 %, остальные случаи обуславливаются причинами системного рода, требующими управленческих решений на надындивидуальном уровне, изменения системы.

В данной ситуации мотивы поступка Юзика не были выявлены в достаточной степени. Вариант «просто денег захотел» не согласуется как с личностью Юзика — отец, воспитывающий сам двоих детей, явно не склонный к красивой и легкой жизни, так и с обстоятельствами — человек длительное время находится на хорошем счету, проявляет лояльность.

Решение 3. Отложить принятие решения, собрать дополнительные сведения, которые смогут пролить свет на мотивы поступка Юзика, помогут выявить истинные причины сложившейся ситуации.

-  Возможность досконально разобраться в ситуации и принять наиболее взвешенное решение.
-  Неопределенность может нервировать и Бутрима Трофимовича и Юзика. Незначительные экономические потери из-за невозможности полноценного оказания услуг, во всяком случае, большим группам туристов.

Риски

- Возможно, что мотивом поступков Юзика окажется простая человеческая жадность, и тогда откладывание решения будет означать лишь потерю времени и денег. Существует небольшая вероятность того, что Юзик найдет новую работу или приработок, тогда принять его назад будет сложнее.

Описание развития ситуации

Казимир Фролович решил еще раз переговорить с Юзиком и спросил прямо: «Зачем ты так со мной, все же было нормально?» Однако ничего нового он не узнал, Юзик продолжал твердить: «Хролыч, вінаваты я, рабі, як хочаш...»

Человек не всегда может дать объективную оценку своим действиям или раскрыть неприятную для него информацию, обстоятельства жизни, что хорошо понимал многое повидавший на своем веку Казимир Фролович. Поэтому он решил сделать то, что сделал бы любой квалифицированный менеджер по персоналу, — переговорить с коллегами, родными, друзьями Юзика.

Разговор с Маркелом многого не дал, однако тот сказал, что примерно месяц назад (он точно не помнит), когда они выпивали, Юзик ни с того ни с сего то ли в шутку, а то ли всерьез сказал: «Ай, хлопцы, што за жызьнь у мяне, пайду ў Нёман тапіцца!» Васильевна ответила, что ничего не знает, потому что Юзик с ней не разговаривает, наверное, из-за того, что она про ночных гостей рассказала. Но ее внук, ученик той же школы, что и дочь Юзика, Валя, сказал: «У них там что-то с Санькой нехорошее случилось».

Когда Казимир Фролович переговорил с Валею, все прояснилось. Оказалось, что у сына Юзика, Саши, начались проблемы со здоровьем, и он обратился в медицинский центр, сдал анализы, и оказалось, что у него очень тяжелое и опасное заболевание, а курс лечения обойдется минимум в 10 000 \$.

Бутрим Трофимович, узнав о случившемся, позвонил Саше в Москву, велел ему срочно взять все анализы и обратиться со своей проблемой в военный госпиталь, где у него работает давнишний друг, врач, доктор наук.



Итоговое решение, выводы и комментарии

Несмотря на то, что обстоятельства в значительной степени оправдывают действия Юзика, все же вина за ним остается, однако еще бо́льшая вина лежит на Казимире Фроловиче, который как руководитель не создал в своей маленькой организации атмосферу открытости и доверия, где каждый свободно делится своими радостями и проблемами, что крайне критично для малого семейного бизнеса.

В сфере услуг воровство и прочие злоупотребления служебным положением являются явлением системным, и попытки решить ситуацию за счет внедрения усиленных мер контроля, как показывает практика, обречены на провал. Невозможно проконтролировать вес каждого блюда в ресторане или количество моющих средств при уборке помещений. Победить воровство внедрением сверхэффективных систем контроля можно, но в этом случае система обойдется гораздо дороже суммы украденного.

Единственным разумным решением является использование партисипативных систем управления и участия в распределении доходов, при которых воровство просто теряет смысл. В большинстве эффективных малых предприятий индустрии сервиса (рестораны, отели и т. д.) ключевые фигуры, например шеф-повар или администратор, практически всегда являются совладельцами бизнеса и получают не заработную плату и премию, а процент от дохода минус операционные издержки. Разумеется, этот процент должен быть справедливым, причем критерием справедливости должно быть и мнение самих работников.

Если работников, зависимых не от воли хозяина, а от экономического эффекта два и более, создается дополнительный механизм контроля, при котором коллеги просто не позволят никому воровать у самих себя. Поэтому Казимиру Фроловичу следует перевести Юзика с зарплаты на систему выплат процентов от прибыли предприятия при прозрачной системе учета. В этом случае работник понимает, что от каждой сотни долларов 10 оказываются его собственными. Он осознает, что деньги приходят не от хозяина, а от клиента, и видит прямую связь между вознаграждением и качеством своей работы, поскольку чем более довольным оказывается клиент, тем больше денег он оставляет, тем чаще снова обращается за услугами. Кроме того, подобная система дает стимул к экономии, ибо расходы также платятся из личного кармана, а не из кармана хозяина.

Агротуристский бизнес больше зависит от отношений с социальным окружением, чем любой другой, во многом именно этому окружению он обязан своим существованием. Ошибкой являются попытки отгородиться физическими и юридическими барьерами от местного населения. Поэтому Казимиру Фроловичу необходимо выстроить эффективную систему коммуникаций с местными населением лично, а не только через Юзика устанавливать контакты, стимулировать людей, интересоваться их проблемами и нуждами.

Нужно понимать, что **предприниматель на селе больше, чем просто предприниматель.**

Кейс по деловому общению: «Суперинтервьюер»

Объект изучения

Коммуникационные аспекты процедуры собеседования при приеме на работу в туристскую компанию «Супертур».

Действующие лица

Артур Артурович Важнюк — заместитель директора туристской компании «Супертур» по организационным и кадровым вопросам. Лет 40, небольшого роста, совсем не богатырского телосложения, считает себя мачо и знатоком человеческих душ. Уверен, что лучший метод отбора кадров — стресс-интервью.

Сергей — кандидат на должность бухгалтера туристской компании «Супертур», обычный парень 25 лет.

Место действия

Офис туристской компании «Супертур».

Задача

Внимательно ознакомьтесь с материалами интервью при приеме на работу и укажите на ошибки, допущенные сторонами.



Описание хода интервью

- Кто там копается в прихожей? — Раздался громкий голос из-за двери.
- Это я, Сергей, — последовал ответ. — Пришел на собеседование. Вы мне назначали.
- Заходи и садись! — сказал голос из-за той же стены.

Через 10 минут из-за стены вышел Артур Артурович — мужчина был одет в строгий костюм, но три верхние пуговицы его рубашки были расстегнуты, оголяя грудь «а-ля мачо».

Сразу приблизившись к Сергею вплотную, едва не касаясь его лица, он пахнул на него смесью дорогого одеколona и табака, приподнял черные непроницаемые очки и долго смотрел немигающим взглядом на растерявшегося парня.

- Почему опоздал? — громко сказал Артур Артурович.
- Так я вроде не опоздал, еще 5 минут до начала, — заикаясь сказал Сергей.
- Ладно, прощаю на первый раз, — сказал Артур Артурович.

— Знаешь, за что отсюда «вылетел» прошлый бухгалтер? — спросил Артур, не дождавшись ответа.

— Сядь сюда, чтобы я тебя видел, — важно произнес он и посадил Сергея так, что его спина смотрела прямо на дверь кабинета, а в глаза светило солнце от окна. При этом сам сел во главу стола на приличном расстоянии от собеседника.

— Говори! — приказным тоном выпалил Артур.

— Я... на собеседование пришел, — ответил Сергей, нервно теребя во вспотевших ладонях телефон.

— Ты че заладил: «На собеседование, на собеседование». — Вижу, что не в баню! — рявкнул Артур Артурович и, восхитившись собственной удачной шуткой, улыбнулся.

— Знаешь, что у нас за фирма, ты вообще в курсе, что она лучшая в городе! — похвастался Важнюк.

— Да я турфирм особо не знаю, куда еще не путешествовал, — скромно сказал Сергей.

— Опыт работы, я надеюсь, у тебя большой? — уточнил Важнюк.

— Да не особо, — словно извиняясь, произнес Сергей и опустил глаза.

Во время разговора Артур Артурович то закатывал глаза, вовсе не глядя на собеседника, то смотрел на него в упор, не отрывая взгляд, как будто бы играл в игру «Кто первым моргнет».

— Да, блин, «all inclusive» полный, — прошептал Артур.

— Что-что? — Переспросил Сергей.

— Не важно. Че еще скажешь? — добавил Артур.

— Ну, я институт окончил экономический, работал два года на ... — недоговорил Сергей

— Работал на ... — хихикнул Артур. — Да ты только зашел, я уже понял, где ты работал, как ты работал и за что тебя уволили!

— Но меня не уволили! — оправдывался Сергей. — Я женился и мы переехали в... — опять не договорил Сергей.

— Послушай, Сярожа, здесь я задаю вопросы, и мне не интересно, куда вы переехали, — грубо оборвал Артур и потом минут пять молчал, копаясь в своем iPhone. — Короче, я пришел к выводу, что ты еще совсем «сырой» и мне не интересен, но если что, тебе позвонит мой секретарь.



Анализ интервью

Основной ошибкой Важнюка являлся неправильный выбор цели коммуникации. Необходимо было заранее определить, чего он желает добиться. В данном случае — это анализ профессиональной пригодности интервьюируемого специалиста, а не игра в психологию.

Серьезной ошибкой также являлся неверный выбор формы проведения интервью. Стресс-интервью может быть актуальным при приеме на работу менеджера, специалиста по работе с претензиями и т. п., характер же работы бухгалтера не предполагает психологического давления, скорее, основным стрессогенным фактором для бухгалтера может быть недостаток времени на выполнение расчетов, подготовку итогового баланса.

Важнюк на собеседовании всячески избегал конкретики, между тем одним из залогов успеха делового общения является предельно четкое информирование сторон о деле.

Интервьюеру важно выбрать оптимальную, соответствующую типу личности роль или модель поведения, следует избегать искусственных, некомфортных ролей. При этом роль мачо с антропометрическими данными Артура Артуровича выглядит смешно, более уместно было бы что-то более интеллигентное и утонченное.

Важнюк безо всяких извинений заставил Сергея ждать себя.

Сразу после контакта Артур Артурович грубо нарушил личное пространство Сергея, его интимную зону, что делать по правилам коммуникации категорически запрещено, особенно если беседа проводится с незнакомым человеком.

Также некорректным следует признать место, которое Важнюк определил для Сергея: человек чувствует себя дискомфортно, у него повышается частота дыхания, давление, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно ко входной двери.

Взгляд в глаза человеку свидетельствует о внимании к его персоне, однако чрезмерно пристальный или длительный взгляд настораживает, создает напряжение — этим Важнюк постоянно злоупотреблял на собеседовании.

Кроме того, он специально закатывал глаза, демонстрируя пренебрежение собеседником, а это в условиях деловой коммуникации категорически запрещается делать.

Согласно правилам деловой коммуникации нельзя вынуждать собеседника оправдываться или занимать оборонительную позицию, поскольку это закрепощает человека и снижает эффективность дальнейшего общения — Важнюк трижды за время интервью использовал этот прием.

Фраза Важнюка: «Да, блин, «all inclusive» полный» — типичный пример конфликта сфер компетенции. Следует разговаривать на языке собеседника, а Сергей не знал этого термина.

Со стороны Сергея также был допущен ряд ошибок. В первую очередь, к ним относится позиция оправдывающегося. Принимая ее, человек как бы изначально признает за собой какую-то вину, хотя очевидно, что он ни в чем не виноват. Более того, он сделал компании некоторое одолжение тем, что пришел на собеседование, поскольку прием на работу и трудоустройство — процесс взаимодействия равных с равными.

Неправильным был и выбор места Сергеем. Несмотря на то, что Важнюк указал ему, где сесть, Сергей мог пожаловаться на свет в глаза и потребовать найти ему более комфортное место.

Также Сергей должен был перевести разговор в более приемлемый для себя формат, например, сразу заявив о своих притязаниях и условиях, не допуская издевательств. Это можно было бы сделать, просто уточнив цель переговоров.

Кейс по менеджменту качества в сфере гостеприимства:

«Я же хотел, чтобы всем было хорошо!»

Объект изучения

Качество обслуживания на базе отдыха «Нептун».

Действующие лица

Ефрем Иванович Гуменюк — хозяин и официальный руководитель базы отдыха, начинал «с нуля», фактически всё на базе сделано его руками.

Марина — менеджер базы отдыха «Нептун», осуществляет оперативное руководство, взаимодействует с клиентами, руководит рабочими.

Зинаида Филипповна — работник туристского агентства, реализующего услуги базы отдыха «Нептун».

Савельич — сторож базы отдыха «Нептун», выполняет функции рабочего по благоустройству территории.

Описание ситуации

В конце 1990-х годов Ефрем Иванович Гуменюк взял в долгосрочную аренду территорию заброшенной турбазы разорившегося предприятия (более 16 гектаров). Его привлекло живописное озеро, лес, интересный ландшафт и небольшое расстояние до города — всего 35 километров. Был сделан ремонт в полуразрушенных помещениях, благоустроен пляж, здание столовой, спортивные сооружения, сцена.

На территории базы находится 8 отапливаемых домиков для круглогодичного проживания и 8 летних на 4–12 человек, столовая, баня на 30 человек с отдельным выходом на пляж, детская игровая площадка, зона для барбекю, теннисный корт, стойка для игры в стритбол, площадка для пляжного волейбола и футбола. Около базы проложена трасса для горного велосипеда, небольшой «веревочный парк». Зимой база предлагает катание на тюбингах и санях с горы, имеется лыжная трасса, заливается каток.

Основными услугами базы является сдача внаем гостевых домиков, аренда спортивных площадок и инвентаря. Большой популярностью пользуется баня. Здание столовой используется для проведения банкетов, небольших корпоративных праздников. Питание обеспечивает кейтеринговая компания.

Основными клиентами базы «Нептун» являются семьи с детьми, которые на длительный срок снимают домики и проводят там по несколько недель. Однако в последние три года все большей популярностью стал пользоваться корпоративный отдых, как правило, однодневные анимированные программы. Поскольку фирмы солидно платили, Ефрем Иванович с удовольствием принимал их на базе.

Немаловажную лепту в бюджет базы стала вносить аренда бани. Городские жители, узнав о прекрасном месте, начали приезжать на выходной день покупаться, отдохнуть, пожарить шашлыков.

На протяжении длительного времени от клиентов базы отдыха не поступало никаких жалоб, все были довольны и качеством услуг и ценовой политикой. Постоянные клиенты обеспечивали до 75 % от общего дохода, основной частью которого приносили семьи с детьми, постоянно приезжающие в отпуск и на выходные. Семьи, живущие в разных городах и даже странах, познакомившиеся на базе, зачастую договаривались друг с другом о времени приезда, чтобы снова отдохнуть вместе.

Однако примерно полтора-два года назад ситуация в корне изменилась. Количество постоянных клиентов сократилось более чем в два раза. Наполняемость базы снизилась. Было принято решение о продвижении и продаже услуг базы через туристскую компанию за комиссионное вознаграждение, чего ранее вовсе не требовалось, так как клиенты звонили напрямую, передавая информацию по сарафанному радио. С привлечением туристской компании дела пошли немного лучше, но постоянных клиентов не прибавилось, доход обеспечивал оборот новых клиентов.

Анализ жалоб, который провела менеджер Марина, показал, что недовольны были по большей части семейные клиенты, которым не нравились шумные компании молодых людей — участников корпоративов, которые под вечер, как правило, здорово напивались, шумели, поэтому выйти из домика на улицу было практически невозможно. Кроме того, семейные клиенты выражали недовольство тем, что в туристской компании им говорили, что это прекрасное тихое место для семейного отдыха, хотя по факту оказывалось, что это далеко не так — многие из отдыхающих были молодыми людьми с чрезмерно веселым нравом. Однако молодым людям, которые желали снять домики для активного отдыха и веселья, Зинаида Филипповна презентовала «Нептун» как клевое место для тусовок и развлечений, хотя, по словам ребят, они попадали в гибрид детского сада и дома престарелых.

Разговор с Зинаидой Филипповной о формировании неадекватных ожиданий у гостей результатов не дал (как выяснилось, она сознательно дезинформировала посетителей). Женщина заявила: «Наша проблема и забота — любым путем продать услуги, а уж Ваша забота их как следует оказать. Я говорю клиентам исключительно то, что они хотят слышать, поскольку иначе им ничего вообще не продашь!»

Проблема

С одной стороны, привлечение корпоративных клиентов, молодежи, любителей шашлыков, бани повысило экономическую эффективность базы отдыха (по расчетам, клиенты могут приносить до 30 000–35 000 \$ в год). Однако вследствие этого база

утратила свою привлекательность для первичного целевого сегмента — семей с детьми, которые давали ей основной оборот (в лучшие годы до 25 000 \$).

Ефрем Иванович на самом деле больше симпатизирует семейным туристам, более спокойным, неконфликтным, с предсказуемыми требованиями: главное — покой, безопасность детей и возможность оздоровиться. При этом «корпоративщики» и «банно-водочные» туристы часто доставляли неудобства. Савельичу не раз приходилось умирять буйных молодых людей, дважды дело доходило до вызова милиции из района. Работники базы неоднократно просили Ефрема Ивановича отказывать в приеме этим пьяницам, даже говорили, что если будет так продолжаться, то люди начнут увольняться, несмотря на довольно приличные оклады и дружный коллектив.

Но отказывать корпоративным клиентам, веселым компаниям и любителям бани не хотелось. Во-первых, из-за денег, причем немалых. Во-вторых, благодаря фирмам Ефрем Иванович познакомился со многими влиятельными людьми, к которым можно было бы обратиться в случае возникновения проблем, а, как известно, *проблемы — не деньги, хватает всем*.



Задача

Обосновать наиболее оптимальное решение для Ефрема Ивановича. В его интересах обеспечить высокую экономическую эффективность базы отдыха, максимальную удовлетворенность и лояльность клиентов, сохранить коллектив сотрудников и контакты с корпоративными клиентами.

Решения

Решение 1. Сориентировать базу отдыха «Нептун» сугубо на корпоративных клиентов, закрыть направление семейного отдыха.

- + Вероятное повышение общего дохода базы отдыха на 5000–10 000 \$ в год, контакты с влиятельными персонами из сферы бизнеса, государственных структур.
- Неравномерность финансовых потоков, загруженность во время выходных, праздничных дней, низкая заполняемость в периоды межсезонья и в середине недели. Психологические затраты, связанные с «трудными» клиентами, снижение мотивации сотрудников базы. Для продвижения подобных услуг требуется больше маркетинговых усилий, индивидуальных контактов.

Риски

- При отказе от семейных туристов высока вероятность получить серьезную финансовую брешь в межсезонье. Есть риск, что, отвергая одних клиентов, не удастся привлечь других, поскольку для полного заполнения базы необходимо привлечь больше корпоративных клиентов и туристов «выходного дня», а их пока нет. Существует вероятность ухода отдельных сотрудников базы, что чревато непредсказуемыми последствиями, поскольку в коллективе царит атмосфера взаимопонимания, и может возникнуть цепная реакция увольнений.

Решение 2. Сориентировать базу отдыха «Нептун» исключительно на семейный отдых, отказаться от оказания услуг корпоративным клиентам и клиентам, ориентированным на тур выходного дня.

- +** Равномерные, стабильные финансовые поступления, постоянная загруженность с незначительным снижением в период межсезонья. Психологически комфортная атмосфера, практически полное отсутствие конфликтов. Лояльность сотрудников и клиентов. Сарафанное радио — основной инструмент маркетинга. Впоследствии можно отказаться от услуг турагентства и сэкономить на комиссионных (до 3000 \$ в год).
- Вероятное снижение общего дохода базы отдыха (около 5000 \$ в год). Длительный период возврата утраченных в результате диверсификации семейных клиентов. Утрата контактов с корпоративными клиентами и связей с влиятельными людьми.

Риски

- Основной риск данной стратегии состоит в том, что семейные клиенты, напуганные буйным весельем, могут вовсе не вернуться к прежнему виду отдыха. Утрата связей с влиятельными людьми — представителями фирм, которым придется отказаться, может повлечь неприятности, связанные с деятельностью государственных органов (проверки, инспекции).

Решение 3. Применить комбинированную стратегию с четким разделением сегментов. Это представляется теоретически возможным, поскольку площадь базы отдыха позволяет. Таким образом, можно разделить территорию на 3 зоны: зону семейного отдыха, зону активного отдыха и корпоративную зону.

- +** Сочетание стабильных финансовых поступлений со стороны гостей, предпочитающих семейный отдых, и продажи высокодоходного корпоративного отдыха в сезон сулит повышением общего уровня продаж более чем на 10 000 \$ в год. Повышение лояльности и общего уровня удовлетворенности со стороны обеих групп клиентов. Возможность отказаться от услуг турагентства. Сохранение связей с влиятельными людьми.
- Вероятное снижение доходов базы отдыха в первый сезон, что связано со значительными вложениями в инфраструктуру (около 10 000–12 000 \$) на строительство ограждений и звукозащитных сооружений, перенос отдельных элементов инфраструктуры. Увеличение штата сотрудников на 2 человека.

Риски

- Сложность осуществления инфраструктурных преобразований, трудности с привлечением дополнительных средств, распределение усилий по двум различным направлениям деятельности.

Выбранное решение: решение 3.



Комментарий

В данном кейсе демонстрируется одна из наиболее распространенных ошибок в управлении качеством — отсутствие четкого позиционирования на определенной клиентской группе: товары для всех становятся товарами ни для кого.

База отдыха «Нептун» пыталась обслужить одновременно не просто разные — конфликтующие сегменты рынка.

Самая худшая из стратегий — оставить всё как есть. В этом случае никакие усилия обслуживающего персонала, никакое продвижение услуг с помощью турагентств не помогут — базу отдыха «Нептун» ждет банкротство.

Однако здесь мы столкнулись с еще одной распространенной проблемой обеспечения качественного сервиса — проблемой формирования адекватных ожиданий у потенциальных потребителей. Дело в том, что даже самая прекрасная услуга может показаться клиенту ужасной просто по причине неверно сформированных ожиданий. В сфере услуг рекомендуемый уровень ожиданий должен быть чуть ниже реального, что обеспечит эффективность продаж и высокий уровень удовлетворенности клиента.

В данном случае менеджер турагентства намеренно искажала информацию о потребительских свойствах услуг, причем это, судя по всему, уже не просто ее привычка, а вторая натура. Поэтому от услуг данного турагентства лучше отказаться вне зависимости от выбранной стратегии. В дальнейшем при заключении договоров с турагентствами следует акцентировать внимание на том, что базу отдыха интересует не просто уровень продаж, а уровень повторных продаж, которые, как известно, всегда более выгодны предприятию. За это турагентству можно выплачивать дополнительные бонусы.

Выбор третьей стратегии был обоснован исключительно возможностью четкого разделение клиентов на группы, исходя из их потребностей. Если же такая возможность ограничена и сохраняется риск того, что клиенты все равно будут друг другу мешать, то лучше выбрать любую из первых двух стратегий развития.

10. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

10.1. Основные понятия маркетинга, особенности маркетинга в сфере гостеприимства

10.1.1. Что такое маркетинг-микс?

Термин **«маркетинг»** происходит от английского слова *market* («рынок») и в буквальном смысле означает *рыночную деятельность, работу с рынком*.

Маркетинговая деятельность предприятия в сфере гостеприимства основывается на так называемых «четыре пи», которые образуют маркетинг-микс. Каждое из основных направлений маркетинга начинается на букву «Р» [пи] английского алфавита:

- **Product** — товар, услуга или их сочетание.
- **Price** — цена.
- **Place** — место (сбытовая сеть, или сеть распределения и продаж).
- **Promotion** — продвижение (коммуникации).

В маркетинге в сфере гостеприимства выделяются еще три дополнительных элемента:

- **People** — персонал, участвующий в обслуживании гостей.
- **Physical evidence** — окружение, включающее интерьер помещений, в которых пребывают гости, эстетика прилегающих к гостинице объектов, вид из окна и т. п.
- **Process** — процесс предоставления услуг, характеризующийся манерой поведения персонала, скоростью обслуживания, комфортом для гостя и т. п.

Успех маркетинга зависит от успеха на каждом из семи перечисленных направлений, которые вместе образуют маркетинг-микс предприятия в сфере гостеприимства (гостиницы или ресторана).



10.1.2. Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия — это часть общей стратегии предприятия, которая определяет, как предприятие должно использовать имеющиеся ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и формировании базы лояльных клиентов. Разработке маркетинговой стратегии предшествует постановка целей стратегии и оценка ситуации, которая проводится, как правило, методом SWOT-анализа.

Стратегическое планирование основано на выработке ответов на три первостепенных вопроса:

1. Чем занимается предприятие сейчас?
2. Что происходит в его окружении?
3. Чем следовало бы заниматься предприятию?

Стратегия заботится, главным образом, об эффективности (заниматься тем, чем нужно), а не о результативности (заниматься тем, что Вы умеете делать хорошо). Как показывает практика, основная часть рабочего времени руководителей предприятий в сфере гостеприимства уходит на повседневные операции. Однако в самых успешных компаниях постоянно идет процесс стратегического осмысления, т. е. абстрагирования от решения текущих проблем для улучшения того, чем Вы занимаетесь сейчас, и поиск ответа на вопрос: «Тем ли Вы занимаетесь?»

Процесс стратегического маркетингового планирования основан на маркетинговых исследованиях, которые позволяют уменьшить неопределенность и риски при продвижении продукта или предприятия на рынок. Маркетинговое исследование включает сбор и анализ данных, а также формулировку выводов, необходимых для принятия решений по маркетингу.

Выделяются следующие направления маркетинговых исследований:

- исследование рынка;
- исследование конкурентов;
- исследование потребителей услуг;
- исследование туристского продукта.

10.1.3. Что надо знать о конкуренции и конкурентах?

Для бизнеса в сфере гостеприимства и туризма в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. На силу конкурентной борьбы предприятий в сфере гостеприимства влияет множество факторов:

1. Борьба усиливается при увеличении числа предприятий на рынке.
2. Конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно, замедляется или сокращается (например, в результате экономического кризиса). Предприятия борются за рыночную долю, переманивая клиентуру конкурентов.

3. Конкуренция на туристском рынке усиливается тем, что спрос на туристские услуги отличается значительными сезонными колебаниями, что приводит к использованию скидок и других стимулов для повышения конкурентоспособности услуг в межсезонье.
4. Конкурентная борьба усиливается, если продукты предприятий в сфере гостеприимства схожи или однотипны, т. е. недостаточно дифференцированы.
5. Конкуренция усиливается, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше издержки, связанные с уходом с рынка, тем больше предприятий работает на пределе своих возможностей, даже иногда и в убыток себе.
6. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при входе на рынок «чужаков» (обычно это новые фирмы-филиалы крупных компаний или новые предприятия крупных инвесторов).

При обобщении информации о конкурентах используется **подход М. Портера**, который анализирует:

- цели конкурента на будущее (чего хочет достичь конкурент);
- текущие стратегии (как конкурент продвигает свой продукт в данном сезоне);
- представление о себе и об отрасли (как ведет себя конкурент по отношению к поставщикам, посредникам, как себя преподносит им, чему уделяет внимание в организации своей работы);
- возможности и преимущества (SWOT-анализ среды конкурента).

О конкурентах создается банк данных, где накапливается информация:

- **количественная:** организационно-правовая форма, численность персонала, величина и структура активов, объемы продаж, доля рынка, рентабельность, руководители предприятия, состав сбытовой сети, перечень основных видов услуг, другие показатели.
- **качественная:** репутация конкурента, известность, престиж, приоритеты на рынке, опыт руководства и сотрудников, наличие трудовых конфликтов, маркетинговая стратегия (ее гибкость, структура, эффективность), качество обслуживания, приверженность клиентов.

Анализ данной информации позволяет выявить сильные и слабые стороны конкурента, внешние угрозы и возможности его дальнейшей деятельности.

После определения конкурентов проводится их типология в соответствии с **классификацией Ф. Котлера**:

1. Неторопливый конкурент (игнорирует шаги, предпринимаемые конкурентами, или имеет замедленную реакцию).
2. Разборчивый конкурент (реагирует только на определенные действия, например, на снижение цен, но не на усиление рекламы).



3. «Тигровый» конкурент (реагирует быстро на любые действия конкурентов)
4. Непредсказуемый конкурент (не имеет модели рыночного поведения).

Результаты анализа показывают, где сильные и слабые места у конкурентов; чему конкуренты отдают предпочтение; как быстро можно ожидать реакции конкурентов; какие существуют барьеры для выхода на рынок; каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе.

10.1.4. Турпродукт

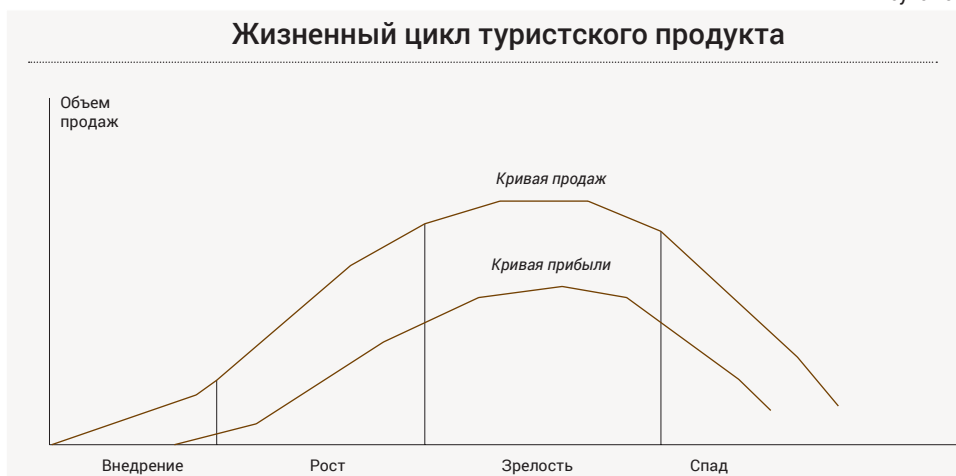
Турпродукт предприятия в сфере гостеприимства – это услуги и товары или их сочетание, которые предлагаются гостям.



При анализе туристского продукта необходимо получить ясный ответ на вопрос: «Что в действительности будет покупать турист?»

В качестве турпродукта чаще всего выступает **комплексное обслуживание**, включающее услуги размещения, проживания, питания, развлечения и другие. Ядро турпродукта составляют целевые услуги, ради которых гость и предпринимает путешествие. Любой турпродукт проходит на рынке стадии жизненного цикла (рис. 33), которые характеризуются колебаниями объема продаж (объемов обслуживания) и прибыли.

Рисунок 33



10.1.5. Что влияет на поведение потребителей?

Основной вопрос маркетинга: как реагируют покупатели на различные маркетинговые приемы компании? Ведь поведение потребителей поддается воздействию. Маркетинг может оказывать достаточно сильное влияние на мотивацию и поведение потребителей.

Необходимо учитывать, что особенно сильное влияние на поведение потребителей оказывают **референтные группы** — отдельные совокупности людей, влияющие на мотивацию и принятие решений к действию. Такими группами являются коллеги по работе, семья и т. д. Обращая маркетинговые усилия на лидера референтной группы, можно добиться положительной реакции всей группы или ее членов.

Членам референтных групп свойственно стремление к унификации своего образа жизни, в том числе и в приобретении туристских услуг. В особенности данное стремление является выраженным у молодежи, которая склонна быстро реагировать на мнение лидера в своей неформальной группе.

Воздействуя рекламой на членов референтной группы (детей или жен), можно достигнуть желаемых действий со стороны лидера (главы семьи) в виде покупки турпродукта.

Для эффективной организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать не только **почему**, но и **как** потребитель принимает решение о покупке туристского продукта. Потребители проявляют разную степень готовности опробовать новый продукт. В каждой категории есть «потребители-пионеры» и «ранние последователи» — те, кто принимают новинку быстрее других. Остальные покупатели (табл. 52) воспринимают новые продукты несколько позже.

Таблица 52

Категории потребителей (по скорости адаптации к продуктам-новинкам)

1	НОВАТОРЫ (2,5 %)	Отличаются склонностью к авантюризму, охотно принимают новые идеи и готовы идти на риск. «Новаторы», как правило, — это сравнительно молодые, хорошо образованные люди. Их доходы выше, чем доходы «позднего большинства» и «поздних последователей». Они находятся в поиске чего-то нового, полагаются на свои собственные суждения и взгляды, охотнее, чем другие, идут на риск. Не являются приверженцами марки и всегда рады воспользоваться скидками или купонами, предоставляемыми новыми предприятиями, выходящими на рынок.
2	РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ (13,5 %)	Лидеры мнений в своем кругу, принимают новинки быстро, но с осторожностью.
3	РАННЕЕ БОЛЬШИНСТВО (34 %)	Представители этой категории не спешат, редко являются лидерами, но принимают новые продукты раньше среднего потребителя.
4	ПОЗДНЕЕ БОЛЬШИНСТВО (34 %)	Настроены скептически, принимают новинки только после того, как большинство их уже опробовало.
5	ПОЗДНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ, или ретрограды (16 %)	Приверженцы традиций.

Эта классификация разработана для того, чтобы предприятие в сфере гостеприимства, впервые выходящее на рынок, смогло выявить среди потенциальных потребителей «новаторов» и «ранних последователей» и именно на них направить свои маркетинговые усилия.

10.2. Как действуют маркетинговые коммуникации?

Маркетинговые коммуникации являются одним из элементов, образующих комплекс маркетинг-микс. Целевой аудиторией маркетинговых коммуникаций могут быть сотрудники предприятия, потребители, посредники, контактные аудитории (финансовые круги — банки, страховые компании; средства массовой информации; общественные организации — профсоюзы, объединения по интересам, партии), поставщики, органы государственного управления.

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырех каналов коммуникации (табл. 53).

На практике основными целевыми аудиториями маркетинговых коммуникаций являются потребители.

Целевая аудитория определяется в процессе сегментирования — условного разделения потребителей по одному или нескольким общим признакам на относительно однородные группы. Затем исследуется их готовность к покупке.



Целевая аудитория может находиться в одном из шести последовательных состояний покупательской готовности:

- **осведомленность;**
- **знание;**
- **благорасположение;**
- **предпочтение;**
- **убежденность;**
- **совершение покупки.**

Общей целью маркетинговых коммуникаций является перевод потребителя из одной стадии готовности к покупке в другую, постепенно подталкивая его к совершению покупки. Коммуникационная стратегия, которая рассчитана на долгосрочный период, должна предусматривать способы воздействия на целевые аудитории, находящиеся в разном состоянии покупательской готовности.

Таблица 53

Каналы коммуникации

	Каналы коммуникации	Характеристика	Достоинства	Недостатки
1	РЕКЛАМА	Представление туристского продукта или компании с целью информирования и формирования положительного представления потребителей.	• охватывает широкую аудиторию; • формирует осведомленность и знания потребителей о фирме и турпродукте; • контролируется предприятием; • может многократно повторяться; • обеспечивает броское и эффективное представление турпродукта; • небольшие удельные расходы в расчете на одного потребителя.	• поддерживает одностороннюю связь с клиентом; • не рассчитана на индивидуальный подход к клиенту; • большие суммарные расходы.
2	СТИМУЛИРОВАНИЕ продаж	Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи турпродукта — скидки, купоны, дисконтные карты, викторины, подарки.	• быстро приводит к кратковременному росту продаж; • эффективно подталкивает к совершению покупки; • привлекает внимание потенциальных потребителей.	• невозможность длительного применения; • высокие расходы для турфирмы; • может использоваться только в сочетании с другими каналами коммуникации.
3	СВЯЗИ с общественностью (пропаганда, пиар)	Презентация турпродукта или компании через некоммерческие мероприятия — пресс-конференции, дни открытых дверей, участие в благотворительных акциях.	• дают достоверную информацию; • воспринимаются конечными потребителями более объективно, чем информация, исходящая непосредственно от фирмы; • охватывают широкую аудиторию; • создают возможность для эффектного представления турпродукта.	• высокая стоимость отдельных мероприятий; • эпизодичность; • отсутствие гарантий выставления турпродукта только в благожелательном свете; • вероятность акцентирования внимания в прессе на второстепенных деталях.
4	ЛИЧНАЯ продажа	Представление турпродукта в ходе общения продавца с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью заключения сделки.	• рассчитана на диалог с клиентом; • приспосабливается к требованиям отдельных клиентов; • сокращается ненужная аудитория; • концентрируется на определенных сегментах рынка; • удерживает постоянных клиентов.	• неэффективна для информирования клиентов; • высокие издержки в расчете на одного потребителя; • требует расширения штата сотрудников.

10.3. Что такое маркетинг взаимоотношений?

Маркетинг взаимоотношений — это направление в маркетинге, которое приобретает все большую актуальность в связи с нарастающей конкуренцией. Предприятия в сфере гостеприимства ориентируются на выстраивание с гостями долгосрочных отношений с целью формирования устойчивой базы постоянных клиентов. Известно, что удержание существующего клиента в пять раз менее затратно, чем поиск нового. В гостеприимстве удержание гостя возможно в случае полной его удовлетворенности качеством обслуживания.

Удовлетворенность потребителей — это индикатор успеха бизнеса, позволяющий заглянуть вперед и оценить, насколько хорошо клиенты будут реагировать на деятельность компании в будущем. Другие показатели рыночной деятельности, такие как объем продаж и доля рынка, обращены в прошлое. Они говорят о том, насколько хорошо фирма работала в прошлом, но не о том, как она будет развиваться в дальнейшем (Steven Schnaars, Marketing Strategy, 1998).

Маркетинг взаимоотношений противопоставляется традиционному маркетингу (табл. 54), который называется **транзакционным** (от понятия «транзакция» — обмен материальными (нематериальными) ценностями).

Таблица 54

Отличительные черты маркетинга транзакций и взаимоотношений

Транзакционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
Недостаточная осведомленность об отдельных клиентах	Знание отдельных клиентов
Приоритет за приобретением новых клиентов	Приоритет за увеличением ценности существующих клиентов
Продажа продукта как завершение взаимоотношений с клиентом	Продажа продукта как начало взаимоотношений с клиентом
Транзакция как фактор успеха	Долгосрочные деловые отношения как фактор успеха
Доля рынка как критерий успеха	Удовлетворенность клиента как критерий успеха

Практическая реализация маркетинга взаимоотношений основана на двух неотъемлемых процессах — создании базы данных о гостях и персонификации маркетинговых мероприятий. Осуществление данных процессов в современных условиях требует обязательного использования информационных технологий.



Распространению маркетинга взаимоотношений способствуют следующие факторы:

- **обострение конкуренции в связи с глобализацией**, экономическим кризисом, перенасыщением рынка турпродуктами, сокращением жизненного цикла турпродуктов;
- **изменение покупательского поведения**, связанное с развитием рынка потребителя, наличием большого потребительского опыта, индивидуализацией спроса (гость становится привередливым);
- **развитие информационных технологий**, которое ведет к росту информированности потребителей, расширению возможности заключения сделок, связанных с путешествием без посредников или с предприятиями из других регионов.

Цель маркетинга взаимоотношений — создание постоянной клиентской базы. Формирование постоянного клиента происходит последовательно и может занимать годы. **Задача маркетолога** — перевести клиента из одной группы лояльности клиентов в другую, более высокого иерархического уровня (табл. 55).

Таблица 55

Лестница лояльности



Чем выше по данной иерархической лестнице поднимается клиент, тем выше его ценность.

Ценность клиента — ключевое понятие в маркетинге взаимоотношений. Ее определяют как разность потенциального дохода от гостя и затрат предприятия на выстраивание отношений с ним. Предприятие в сфере гостеприимства должно выстраивать отношения с гостями по разным направлениям:



- **Товарно-денежные отношения:** в данном контексте гость — это покупатель, т. е. источник денежных средств.
- **Потребительские отношения:** гость — это потребитель, который является носителем опыта потребления продукта, он делится этим опытом с другими потребителями, в т. ч. с потенциальными клиентами.
- **Информационные отношения:** гость — источник информации для предприятия в сфере гостеприимства, который позволяет улучшать предложение продукта по качеству, номенклатуре (ассортименту), количеству и цене.
- **Партнерские отношения:** клиент — партнер фирмы. Партнерские отношения означают наличие общего интереса в успехе работы предприятия в сфере гостеприимства. Ведь гость должен хотеть снова посетить данное предприятие, и, если оно перестанет быть успешным, — это расстроит постоянного гостя. Гость-партнер — тот клиент, взаимоотношения с которым помогают продвигать интересы предприятия: если гость — известная личность, то взаимоотношения с ним — часть имиджа предприятия. Такой гость заинтересован в солидности того предприятия в сфере гостеприимства, продукт которого он потребляет.

Управление взаимоотношениями с гостями основывается на западной модели CRM*. Создание такой модели включает следующие шаги:

1. Определение из числа гостей потенциальных клиентов для программы на основании уровня ценности гостя и ценности предприятия для гостя.
2. Изучение индивидуальных потребностей, продуктовых предпочтений и моделей покупательского поведения.
3. Создание индивидуализированных решений на основе потребностей конкретных клиентов, определение базовых точек выстраивания отношений (точек соприкосновения: хобби, предпочтений в проведении свободного времени, знаменательных дат и праздников и т. д.).
4. Определение степени покупательского опыта в целях обеспечения высокого уровня удовлетворенности клиентов.

Пример реализации подобной программы в отелях Marriot показывает, что у гостей, участвующих в двусторонней маркетинговой программе Службы персонального планирования, выше показатели удовлетворенности качеством обслуживания, больше суточные расходы на услуги в среднем на 100 долларов, загрузка номерного фонда увеличилась на 10 %.

10.4. Интернет-маркетинг в сфере гостеприимства

Интернет-маркетинг позволяет выстраивать коммуникации между производителями и потребителями услуг в сфере гостеприимства. С одной стороны, использование Интернета расширяет маркетинговые возможности предприятий и может повы-

* CRM — Customer Relationship Management (управление отношениями с потребителями).

шать их конкурентоспособность, но с другой — отсутствие в Интернете информации о предприятии или ее низкое качество, безусловно, снижают конкурентоспособность данного производителя услуг. Поэтому грамотное Интернет-продвижение — неотъемлемый атрибут современного успешного маркетинга.

Основные инструменты интернет-маркетинга для предприятий в сфере гостеприимства:

Интернет-сайт предприятия

Может помогать решать следующие маркетинговые задачи: привлечение новых гостей, удержание гостей (с целью формирования постоянной клиентской базы), исследование целевых аудиторий. Потенциальный клиент, предпринимая поездку в новую для него местность, занимается поиском места ночлега и питания. Первый информационный канал, к которому он прибегает, — Интернет. Даже установив контакт через телефон или систему бронирования, потенциальный гость будет искать о месте своего ночлега информацию в Интернете. И здесь крайне необходим хороший сайт. Он должен содержать актуальную информацию (**контент**) и не быть перегруженным ею, быть удобным для пользователя (**юзабилити**) и иметь привлекательный дизайн.

Контент сайта может состоять из текста, изображений, видео, документов для скачивания, форм для заполнения.

Текст имеет важнейшее значение и выполняет не только информационную функцию, но и сильно влияет на возможности продвижения сайта в поисковых системах (например, *google.com* или *yandex.ru*). Текст включает в себя название сайта, заголовки страниц сайта, меню навигации, основной текст страниц. Большое значение для продвижения в поисковых системах имеет уникальность основного текста сайта. Это означает, что для наполнения сайта информацией необходимо составлять оригинальный текст, а не копировать его из других интернет-источников. Минимальная граница уникальности текста рекомендуется не ниже 70 %, которую можно проверить на специализированных сайтах: *advego.ru*, *miratools.ru* или других.

Изображения играют важную роль визуализации и привлекательности сайта. Однако они могут сыграть и злую шутку в случае, если имеют большой вес и медленно загружаются. Особенно это ощутимо, когда потенциальный клиент пользуется мобильным IT-устройством. Изображения должны загружаться быстро, и это надо всегда учитывать, когда сайт предлагает фото номеров, апартаментов или обеденных залов. Рекомендуется с целью снижения веса использовать формат .jpg для полноцветных фотографий и .png для изображений логотипов и графики с 1–5 цветами.

Видео является весьма эффективным при реализации мероприятий вирусного маркетинга, когда пользователи Интернета начинают делиться съемками со своими друзьями. Вместе с тем оно может стать и хорошим средством информирования потенциальных гостей о предлагаемом сервисе. Размещать видео можно на сайте, однако более практично делать это на специализированных интернет-площадках (например, видеохостинге *youtube.com*).

Юзабилити сайта – это способность сайта быть удобным для пользователя. Сайт должен быть понятным, иметь удобную навигацию и выполнять разные функции. Качество юзабилити проверяется путем тестирования пользователями, которые могут специально привлекаться владельцем сайта. Сайт должен быстро загружаться, важный контент – быть в пределах одного окна, переход на главную страницу – осуществляться через логотип, ссылки по тексту на другие страницы – обозначаться подчеркнутым синим шрифтом. Желательно придерживаться **правила трех кликов** – переход пользователя к нужной информации не позднее, чем после трех нажатий на клавишу мышки. Кроме этого, для повышения качества юзабилити на современных сайтах устанавливаются сервисы, которые облегчают пользование сайтом и поддерживают коммуникации с посетителями сайта. Примерами таких сервисов являются: поиск по сайту, кабинет пользователя (очень важен для удержания постоянного клиента), «социальные» кнопки (кнопки перехода на «Фейсбук», «ВКонтакте» и т. д.), платежные системы, формы заявок для заполнения онлайн, онлайн-консультант и др.

Поисковые системы (Google, Yandex и т. п.)

Продвижение сайта в поисковых системах называется **поисковой оптимизацией** (*Search Engine Optimization, SEO*), которая представляет собой комплекс мер для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей. Обычно чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей переходит на него с поисковых систем.

Вторым направлением является **продвижение сайта в социальных сетях** (*Social Media Marketing, SMO*). Данное направление реализуется, например, путем публикации ссылок на сайт в материалах социальных сетей «Фейсбук» или «ВКонтакте». Продвижение в данном случае может быть успешным путем передачи информации от пользователя к пользователю по принципу сарафанного радио. Чем лучше контент и юзабилити сайта, тем легче его продвигать путем SEO и SMO.

Для продвижения сайта может быть использована **контекстная реклама**, которая для пользователя Интернета механически выглядит идентично поиску через поисковые системы. Для предприятия в сфере гостеприимства контекстная реклама дает возможность быстро продвинуться в поисковых системах *google.com* или *yandex.ru*. Но здесь необходимо помнить о рисках, связанных с оплатой услуг контекстной рекламы. Платежи за контекстную рекламу осуществляются за каждый клик пользователем на наше объявление. Поэтому очень важно размещать контекстную рекламу таким образом, чтобы она высвечивалась на экранах целевой аудитории (потенциальных клиентов). Эта задача достаточно сложная и требует привлечения хороших специалистов или специализированных агентств. Для небольшого предприятия в сфере гостеприимства контекстная реклама может быть весьма дорогим удовольствием.

Помимо контекстной рекламы широко применяется **баннерная реклама**. Баннеры размещаются на специализированных сайтах, рекламирующих отдых и туризм. Например, таким сайтом является *holiday.by*. При размещении баннеров на сайтах посредников надо учитывать два момента – внешний вид баннера и механизм оплаты за рекламу. Внешний вид баннера в большей степени должен быть информативен, чем интерактивен. Баннерная реклама оплачивается или за клики, или за показы. Если

оплата идет за показы, то важно, чтобы баннер был статичен и на нем были указаны контакты. Если оплата идет за клики, то больший вес приобретает интерактивность баннера.

Интернет-каталоги сайтов фирм-посредников

Как инструмент интернет-маркетинга необходимы малым предприятиям в сфере гостеприимства и отдельным хозяевам агроэкоусадеб, которые не имеют широких возможностей для создания полноценных интернет-сайтов или их продвижения. Но даже при наличии собственного сайта размещение объявления в интернет-каталоге может стать эффективным инструментом маркетинга, так как каталоги находятся в фокусе внимания целевых аудиторий. Потенциальный гость, получив информацию из каталога, не только сможет связаться по телефону или электронной почте, но и посетить сайт производителя услуг. Примером такого каталога является интернет-страница <http://by.holiday.by>.

Глобальные системы бронирования

Бывают двух основных видов:

- **туроператорские** – рассчитаны на работу туроператоров, интересы которых лежат, главным образом, в сфере массового туризма на курорты или в крупные туристские центры.
- **пользовательские** – получают все большее распространение с учетом того, что рынок туризма приобрел индивидуализированный характер. Для условий Беларуси более предпочтительны пользовательские системы бронирования, примером которых является booking.com.

Интегрироваться в данную систему вполне могут малые и средние предприятия сферы гостеприимства и даже агроэкоусадьбы. Однако без собственного сайта затруднительно конкурировать уже внутри глобальной системы индивидуального бронирования.

11. МАРКЕТИНГ ТУРИСТСКИХ ДЕСТИНАЦИЙ

11.1. Дестинация: понятие и типология

Учение о дестинациях развивалось в 90-е гг. XX в. Комплексное определение этого понятия сформулировал в начале XXI в. Томас Бигер.

Туристская дестинация – это географическое пространство (местность, регион, страна), составляющее цель путешествий посетителя (или сегмента посетителей), обладающее необходимой инфраструктурой для размещения, питания, развлечений, познавательной и оздоровительной деятельности, которое является субъектом конкуренции на рынке туризма и стратегическим объектом предпринимательства.



Таким образом, дестинация выступает как географическое пространство, цель путешествия определенного туристского сегмента, турпродукт, субъект конкуренции и объект предпринимательства.

Признак **географичности** означает, что дестинация занимает определенное пространство и находится в определенном месте. Поэтому как объект управления она нуждается в оптимизации внутренней территориальной структуры и оценке географического положения по отношению к центрам спроса и конкурентам. Объекты туристской индустрии в дестинации должны размещаться так, чтобы потребление отдельных услуг проходило последовательно, удобно и с наименьшими транспортными затратами туристов. Вместе с тем размещение объектов туристской индустрии подчиняется требованиям рационального использования туристских ресурсов дестинации и инвестиций в ее туристский комплекс. На основе стремления к максимальному удовлетворению

потребностей туристов при рациональном использовании ресурсов и инвестиций строятся схемы территориальной организации дестинации.

Как **цель путешествия** дестинация представляет интерес для определенного сегмента туристского спроса. Одним из направлений маркетинговых исследований туристского спроса является *изучение и выявление рынков сбыта услуг и товаров дестинации*.

Рассмотрение дестинации как **турпродукта** ставит конструктивные задачи *обоснования схем кооперации предприятий туристской индустрии* на основе принципов взаимного дополнения и единства технологии обслуживания туристов, а также продвижения дестинации на внешние туристские рынки. Дестинация как турпродукт обладает такими свойствами, как комплексность, системность, динамика.

- **Комплексность** подразумевает наличие в дестинации услуг, которые могут быть объединены одним процессом обслуживания туриста.
- **Системность** означает, что все эти услуги связаны между собой единой технологией обслуживания. Сбой на одном из этапов приводит к сбою на другом этапе, влияет на качество других услуг. К примеру, из-за не поданного своевременно автобуса группа туристов опаздывает в музей или получает экскурсионную программу в сокращенном виде. Далее возможно опоздание на обед и нехватка мест в ресторане из-за незапланированного скопления тургрупп, в результате чего снижается качество услуг питания. В итоге создается мнение о плохом сервисе на всех этапах. В дальнейшем через систему маркетинговых коммуникаций из уст в уста формируется непривлекательный имидж дестинации внутри социальной группы, с которой контактируют некачественно обслуженные туристы.
- **Динамика** наделяет дестинацию жизненным циклом с присущими ему стадиями. Это свойство любого туристского продукта, продаваемого на рынке.



Дестинация как **субъект конкуренции** требует *оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности*. При этом выделяются две группы конкурентов – другие дестинации и местные хозяйственно-географические системы. С первой группой конкуренция идет главным образом за рынки сбыта и инвестиции, со второй – за преференции и ресурсы (трудовые и естественные). Чтобы избежать внешней конкуренции, дестинации стремятся к формированию монопольного турпродукта. Объективно это проявляется в специализации и концентрации рекреационных функций отдельных местностей.

Дестинация в качестве **стратегического объекта предпринимательства** рассматривается отдельными представителями туристского бизнеса. В данном контексте главная задача маркетинга – *разработка стратегий продвижения дестинации, обеспечивающих привлекательность дестинации для ведения бизнеса и вложения капитала в туристскую индустрию*. Выбор подхода к рассмотрению дестинации как стратегического объекта предпринимательства зависит от типа туристского предприятия. При этом принципиальные различия существуют между туроператорами и туристскими предприятиями, входящими в состав дестинации (гостиницами, ресторанами, музеями,

экскурсионными бюро и др.). Для туроператоров, находящихся в центрах туристского спроса и вдали от дестинации, стратегически значима возможность долгосрочного предложения дестинации как турпродукта на своем рынке. Туроператору выгодно позиционироваться на рынке в качестве фирмы, специализирующейся на конкретных дестинациях. Это благоприятно сказывается на имидже фирмы и экономит маркетинговые издержки. Стратегическая цель туроператора – получить монополию или хотя бы олигополию на предложение конкретной дестинации в своем центре спроса. Предприятиям, находящимся в составе дестинации, стратегически важно вписаться со своими услугами в дестинацию как в турпродукт. В данном случае речь идет о *кооперировании* разноотраслевых туристских предприятий дестинации, или о создании *туристского кластера*.

Можно выделить отдельные типы дестинаций, когда один представляет собой структурный элемент другого. Такая типология называется иерархической и представлена следующими типами дестинаций:

- континент;
- международный регион (часть континента или континентов);
- страна;
- туристский регион (район);
- туристский центр или местность (город, курорт, национальный парк и т. п.);
- аттракционный пункт (место, памятник, турпредприятие).

Так, примером континента является Евразия; международного региона – Центрально-Восточная Европа; страны – Беларусь; туристского региона – Пинское Полесье; аттракционного пункта – экотуристский комплекс в д. Дубое (благоустроенный парк, агроусадьба, часовня).

Основными видами дестинаций являются аттракционный пункт, туристский центр (местность) и туристский регион. Именно на этих уровнях создается наибольшая часть турпродукта, потребляемого современными туристами.

11.2. Содержание маркетинга туристских дестинаций

Любая дестинация функционирует в своей геоэкономической системе, в которой каждый из элементов может способствовать ее процветанию. Для конструирования позитивных процессов, связывающих дестинацию с элементами геоэкономической системы и способствующих ее развитию, используются инструменты современного маркетинга. Маркетинг туристских дестинаций охватывает сферу выстраивания отношений дестинации с потребителями, посредниками, конкурентами, инвесторами, государством (политическими кругами) (рис. 34).

Область маркетинга дестинации



В зависимости от размеров дестинации различаются и субъекты их маркетинга. Маркетингом страны занимаются специализированные государственные организации туризма (например, Национальное агентство по туризму Республики Беларусь). Маркетинг региональных туристских дестинаций осуществляют муниципальные представительства (например, туристско-информационные центры), а также общественные туристские организации, которые представляют интересы отраслевых групп предприятий дестинации: музейные объединения, региональные ассоциации гостиниц и ресторанов, союзы производителей туристских услуг и другие (например, ООО «Агроусадьбы Гродненщины»). Продвижение туристских дестинаций косвенно могут осуществлять общественные организации культурного, этнического, экологического или профессионального профиля, которые популяризируют отдельные направления туризма: культурно-познавательное, этническое, природоведческое, спортивное, научное.

Локальная туристская дестинация может быть представлена только единичным предприятием туристской индустрии – парком развлечений, аквапарком, конгресс-центром, санаторием и т. п. В этом случае маркетинг дестинации принципиально не отличается от маркетинга отдельного производителя туристских услуг. Крупные пред-

приятия туристической индустрии, расположенные в дестинации, могут формировать ее имидж и бренд. Отдельные крупные предприятия гостеприимства, проводя маркетинг своих турпродуктов, осуществляют продвижение интересов всего региона на туристском рынке. В отличие от них средние и мелкие участники эксплуатируют имидж, созданный общественными и национальными туристскими организациями и крупными предприятиями туристской индустрии.

При продвижении туристских дестинаций недостаточно использовать обычные подходы маркетинга товаров и услуг. Продвигая дестинацию, маркетолог имеет дело с туристским потреблением, которому предшествует миграция населения. Мотивы путешествий очень разные, их не всегда можно предвидеть, чтобы грамотно использовать для развития дестинации.

Под маркетингом туристских дестинаций понимается деятельность, предпринимаемая для целенаправленного формирования и продвижения региональных турпродуктов, их имиджа и бренда на туристском рынке.

11.3. Обзор методов изучения туристских потоков

Согласно определению Всемирной туристской организации (ЮНВТО), **туристами** считаются лица, выехавшие за пределы своего места жительства и посещающие дестинацию в течение срока от одной ночевки до одного года, целью которых не является деятельность, оплачиваемая в месте временного пребывания.

В статистике туризма учитываются и однодневные поездки. Лица, их совершающие, относятся к разряду однодневных посетителей, или **экскурсантов**.

В совокупности обе категории формируют туристский поток и называются **посетителями**. В настоящее время при изучении туризма оперируют именно этим понятием. С экономической точки зрения более важным показателем объемов туристского потока является количество ночлегов туристов в дестинации. Количество ночлегов туристов в сумме с однодневными посетителями образуют **объем туристского обслуживания** дестинации. Величина туристских потоков в дестинацию зависит от параметров туристского спроса за ее пределами.

Туристский спрос – это объем туристских потребностей, которые могут быть удовлетворены на туристском рынке.



Выделяют *спрос реальный* (платежеспособный), который может быть удовлетворен в данный момент существующим предложением туристских услуг, и *потенциальный* — удовлетворяемый при условии расширения производства или продажи туристских услуг.

Реализующие факторы развития туризма определяют объем туристского спроса и частично его избирательность к конкретным дестинациям, однако на его структуру влияют и другие условия (доходы населения, наличие свободного времени на путешествия, цены на туристском рынке, развитость транспортной систем). Так, спрос на въездной туризм во многом зависит от особенностей туристских ресурсов, состояния туристской инфраструктуры и экономико-географического положения дестинации по отношению к мировым и региональным центрам туристских потребностей, а спрос на выездной туризм — от социально-демографической структуры населения и положения страны, региона или населенного пункта относительно основных мировых и региональных центров производства туристских услуг.

Между центрами туристского спроса и предложениями туристских услуг формируются туристские потоки, которые делятся на организованные и неорганизованные.

Организованный туристский поток составляют посетители, путешествующие по путевкам. При этом выездной организованный поток формируется путешествующими по путевкам, предоставленным туристскими фирмами; въездной организованный поток в дестинацию — посетителями, отдыхающими по путевкам принимающих предприятий индустрии гостеприимства (турбаз, домов отдыха, санаториев, туристско-экскурсионных комплексов и др.).

Неорганизованными считаются посетители, путешествующие самостоятельно, без оформления поездки через туристские агентства или принимающие предприятия и организации.

Анализ динамики и структуры туристских потоков является основой прогнозирования и планирования туризма. Существуют четыре основные группы методов изучения туристских потоков (табл. 57).

Для детального исследования объемов и структуры туристских потоков дестинации с целью получения объективных данных необходимо задействовать всю совокупность отмеченных выше методов, несмотря на высокую трудоемкость методов наблюдения и социологического опроса. Это должно способствовать научному анализу и оценке влияния факторов развития туризма в конкретной дестинации, что составляет основу прогнозирования туристских потоков и регионального планирования туризма. Более того, для реальных оценок развития туристского рынка бывает недостаточно и даже проблематично использование официальной статистики.

Таблица 57

Методы изучения туристских потоков

1	МЕТОДЫ МАТЕМАТИКО- СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	Используются для обнаружения и описания закономерностей развития туристских потоков, взаимосвязей динамики туристских потоков и факторов развития туризма, зависимости географической структуры международного туризма от характера международных отношений и т. д. Эту группу представляют методы: • группировки; • корреляционного, факторного и регрессионного анализа; • расчетов индексов и коэффициентов. Для их практического применения необходимы массивы статистической информации.
2	ДОКУМЕНТАЛЬНО- СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	Основаны на изучении и анализе фактических данных деятельности предприятий, ведомств и организаций, задействованных в производстве туристских услуг и осуществляющих контроль за туристскими миграциями. В данную группу входят следующие методы: • изучение документов статистического учета клиентов туристских предприятий; • изучение статистических данных пассажироперевозок; • изучение статистики пограничных переходов; • оценка продаж билетов и абонементов в аттракционных пунктах.
3	МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ	Восполняют пробел в исследовании туристских потоков, не учтенных в статистике, изучаемой документально-статистическими методами. В частности, на автомобильных пограничных переходах, где действуют упрощенные правила пересечения границы и выборочный контроль. Метод наблюдения за передвижением легковых автомобилей позволяет специалисту визуально регистрировать количество пассажиров в салоне и по номерным знакам идентифицировать государственную или региональную принадлежность автомобиля. При исследовании неорганизованного туристского потока в локальных дестинациях (аттракционных пунктах) метод наблюдения просто незаметен и позволяет оценить величину туристского потока по количеству отдыхающих на пляже или числу потербителей в очередях на аттракционы.
4	МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА	Применяют для более детального изучения структуры туристского потока. К этой группе методов относятся: • письменное анкетирование; • интервьюирование; • интервьюирование с заполнением единообразных анкет. Для изучения структуры и избирательности туристских потоков малых дестинаций могут разрабатываться специальные опросные листы, или анкеты. При этом объем и структура выборки респондентов (опрашиваемых посетителей) должны быть обоснованы, в том числе с помощью математико-статистических методов.

11.4. Выявление основных и перспективных географических рынков дестинаций

Выявление основных и перспективных географических рынков туристской дестинации осуществляется на основе анализа статистической информации о туристских потоках. Простейшими показателями, характеризующими внешние географические рынки сбыта услуг дестинации, являются:

- величина туристского потока в дестинацию (посещения и ночлеги);
- динамика туристского потока (среднегодовой рост посещений и ночлегов);
- географическая структура туристского потока.

Величина туристского потока, выраженная в посещениях и ночлегах, является абсолютным показателем. Применительно к конкретному географическому сегменту она отражает объем географического рынка сбыта. *Среднегодовой рост посещений и ночлегов* характеризуется темпом прироста (в процентах). Данные показатели можно отобразить графически с использованием пузырьковой диаграммы, пример которой приведен по данным Южного Тироля (рис. 35).

Рисунок 35



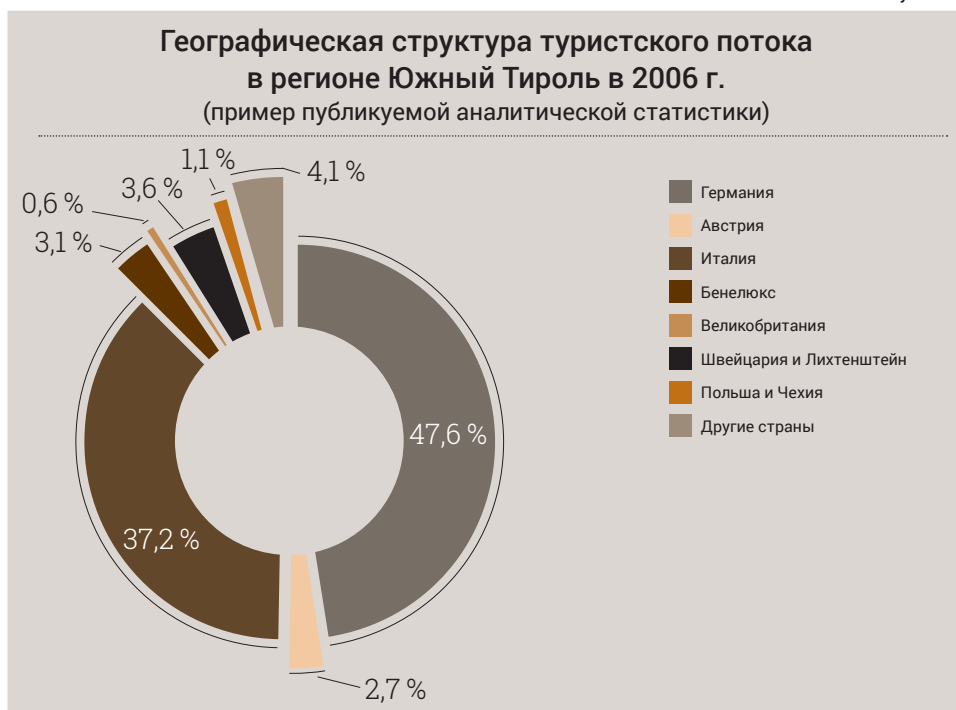
На диаграмме видно, что основными туристскими рынками Южного Тироля являются Германия и Италия. При этом германский рынок сбыта туристских услуг находится в состоянии стагнации, а итальянский характеризуется средними показателями развития. К перспективным рынкам относятся наиболее быстро развивающиеся, ко-

торые имеют очень высокие темпы роста среднегодовых показателей, – Швейцария и Лихтенштейн, Польша и Чехия, а также Великобритания. Можно сделать вывод, что при стратегическом планировании развития дестинации Южного Тироля необходимо уделять больше внимания именно этим рынкам, изучать потребности посетителей из этих стран и разрабатывать соответствующие программы отдыха. Отдельного анализа и прогнозирования заслуживают рынки Швейцарии и Лихтенштейна, так как турпродукт данных стран схож с тирольским, следовательно, мотивы посещения в этом случае обусловлены, скорее всего, экономическими причинами.

Сопоставление среднегодовых показателей роста прибытий с показателями роста ночлегов (**динамика туристского потока**) выявляет тенденцию изменения средней продолжительности пребывания посетителей, представляющих разные географические сегменты. Если темп прироста ночлегов выше темпа прироста прибытий, то средняя продолжительность одного пребывания увеличивается, а если темп прироста ночлегов ниже темпа прироста прибытий, то средняя продолжительность одного пребывания сокращается. В связи с такой зависимостью можно констатировать, что продолжительность посещения Южного Тироля уменьшается у туристов из Австрии, Германии, Италии, Польши, Чехии. В других географических сегментах продолжительность одного посещения остается примерно стабильной.

Географическая структура туристского потока характеризуется удельным весом стран или регионов в общем объеме посетителей дестинации. Географическая структура может быть представлена в виде круговой диаграммы (рис. 36).

Рисунок 36



Из диаграммы видно, что для Южного Тироля основными рынками сбыта туристских услуг являются Германия и Италия.

Таким образом, основными рынками продажи туристского продукта дестинации являются те, которые занимают самый большой удельный вес, а перспективными те, которые имеют высокую динамику роста.

11.5. Брендинг туристской дестинации

В маркетинге туристских дестинаций важное место занимает формирование собственного привлекательного туристского имиджа. Имидж дестинации имеет принципиальное значение в привлечении инвесторов и потребителей турпродукта.

Для формирования положительного туристского имиджа необходимо использование специальных методов, главным из которых является брендинг. В переводе с английского языка слово «бренд» означает «клеймо», часто используется как синоним торговой марки. Американская ассоциация маркетинга определяет **бренд** как **название, термин, знак, символ или любую другую особенность, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для отличия их от товаров или услуг других продавцов.**

Современная экономическая наука придерживается той точки зрения, что **бренд** в отличие от торговой марки является понятием неофициальным, используемым производителями товаров и услуг для стимулирования спроса, воздействия на предпочтения потребителей, и представляет собой инструмент маркетинга, с помощью которого реализуется современная философия ориентации производственной деятельности на потребителя. Будем придерживаться именно этого понимания бренда.

Создание бренда является важным инструментом продвижения товаров, услуг или комплексного продукта. В сфере деятельности отдельных компаний-производителей закрепилось множество брендов, отмеченных запоминающимися символами торговых марок производителей. Классическими символами стали желтая буква «М» (McDonald's), фирменная надпись Coca-Cola, трехлучевая звезда в круге (Mercedes-Benz) и др., которые находятся в центре представлений потребителя об их товарах и услугах. Логотипы, занимающие центральное место в бренде и помогающие идентифицировать товар или услугу по фирме-производителю, существуют давно.

По-другому обстоит дело с региональными, или географическими брендами, играющими важную роль в продвижении туристских дестинаций. В представлении потенциального туриста та или иная дестинация связана с конкретными образами, которые ассоциируются со специализацией дестинации на определенных видах туризма и позиционируют ее как специфический объект. Некоторые бренды раскручены благодаря туризму, но в итоге, став визитной карточкой дестинации, помогают ей продвигаться на туристском рынке, повышают ее известность и аттрактивность.

*В обобщенном виде **бренд туристской дестинации** – это совокупность представлений потребителя о турпродукте дестинации, отпечатавшихся в его сознании, центральное место среди которых занимает логотип или какой-то символ.*



Бренд связывает между собой материальный объект и нематериальные образы и ощущения, возникающие у людей после его восприятия. Бренд является одним из ведущих элементов формирования имиджа дестинации.



Выделяют два вида брендов:

- **формализованные** — имеют логотипы, являющиеся официальными символами стран, регионов, местностей, населенных пунктов.
- **неформализованные** — имеют такие символические объекты, как архитектурные сооружения, произведения искусства, личности, местные товары (сувениры) и т. д., которые влияют на мотивы путешествия и зачастую выступают в качестве целевых объектов посещения дестинации.

Центральное место в любом географическом бренде занимает **символ** или **символический объект**, вокруг которого формируются ассоциации о репутации туристского продукта дестинации. Символы географического бренда нередко связаны с культурой, историей, природой, архитектурой, известными личностями. Ими могут становиться и произвольные символы, но обязательно запоминающиеся, приятные и интересные.

Основными функциями бренда туристской дестинации являются:

- обеспечение узнаваемости дестинации;
- подтверждение качества турпродукта дестинации;
- формирование имиджа туристской дестинации;
- благоприятное влияние на формирование корпоративного сознания населения туристского региона.

Каждая туристская дестинация вправе обзавестись индивидуальным брендом. Для этого потребуется пройти следующие этапы:

1. Поиск знаковых объектов.
2. Изучение ассоциативного ряда символа.
3. Выбор символа, наиболее ассоциирующегося с туристским потенциалом региона.
4. Выбор стиля и методов оформления бренда.

5. Экспертная апробация (оценка качества).
6. Официальная регистрация бренда (создание формализованного бренда).

Во многих случаях бренд складывается объективно в результате развития туризма, оставаясь неформализованным брендом туристской дестинации.

Неформализованные бренды туристских направлений

Классическими примерами центральных символов неформализованных брендов являются Эйфелева башня (Париж), Колизей (Рим), Статуя Свободы (Нью-Йорк), Кремль (Москва), Сиднейская опера (Австралия), Тадж-Махал (Индия). Эти объекты известны большинству людей, отражают культурные особенности целых государств, являются их визитной карточкой.

В Беларуси есть символы неформализованных туристских брендов национально-го и регионального уровня. Самые известные среди них — Брестская крепость (Брест), Софийский собор (Полоцк), замковые комплексы в Мире и Несвиже. Все они сформировались на основе историко-архитектурных памятников, наиболее известных в Беларуси.

В качестве нового неформализованного бренда дестинации можно привести образ бобра в Бобруйске (рис. 37). При посещении этого города каждый турист стремится увидеть скульптуру этого грызуна и сфотографироваться с ней. Данный образ начал успешно тиражироваться.

Рисунок 37

Скульптуры бобра в Бобруйске



Формализованные бренды туристских направлений

В центре формализованных брендов туристских направлений может быть как государственная или муниципальная символика, так и специально разработанные логотипы. Страна как туристская дестинация в качестве своего бренда может использовать государственный флаг или герб. Однако далеко не все государственные символы легко узнаваемы на рынке международного туризма.

Наличие отмеченной проблемы ставит перед странами, желающими развивать въездной туризм, конкретную задачу – разработать узнаваемый на международном рынке туристский бренд.

Примеры логотипов четырех европейских стран – Венгрии, Польши, Словакии и Чехии, которые предлагают схожий турпродукт, показаны на рис. 38.

Рисунок 38

Логотипы туристских брендов



Перечисленные выше страны Центральной Европы пошли еще дальше в формировании формализованного бренда, создав общий региональный логотип, который помогает проводить маркетинг их турпродукта на рынки Северной Америки и Восточной Азии, где их до сих пор эти страны позиционировались как неблагополучные в плане международного туризма. Единый бренд называется «Европейский квартет — одна мелодия» (рис. 39).

Рисунок 39

**Логотип туристского региона стран Центральной Европы:
Венгрии, Польши, Словакии и Чехии**



Логотип Беларуси, используемый Национальным агентством по туризму, можно оценить как средний по наглядности, образности и аутентичности (рис. 40 а). Василек — символ славянских народов, но это известно немногим. Образ цветка является центральным символом бренда Международного фестиваля искусств «Славянский базар в Витебске» (рис. 40 б). Это способствует узнаваемости василька как символа Беларуси, который может также ассоциироваться с агроэкотуризмом.

Рисунок 40

**Логотип Беларуси Национального агентства по туризму,
логотип фестиваля «Славянский базар в Витебске»**



а)



б)

Примером удачного выбора, сделанного туристской дестинацией, является бренд итальянской провинции Южный Тироль (рис. 41), который стал важнейшим элементом в системе маркетинга ее регионального турпродукта.

Рисунок 41

Логотип Южного Тироля



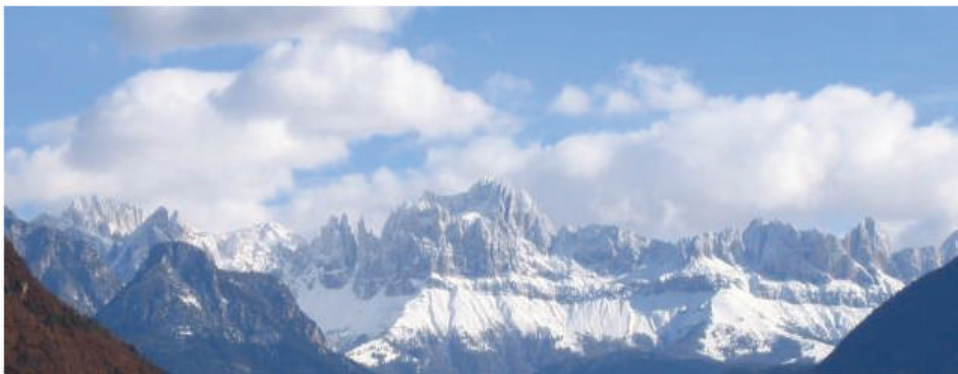
Разработка логотипа, шрифта, а также фирменной гаммы цветов обошлись провинции в 12 млн. евро. «Раскруткой» этого бренда занималось Общество маркетинга Южного Тироля (SMG).

За основу формализованного бренда был взят неформализованный бренд Южного Тироля, центральное место в котором занимал вид на Доломитовые Альпы со стороны Боцены (Больцано), столицы провинции (рис. 42).

Очень велика обзораемость Доломитовых Альп различными сегментами туристов, так как почти все они проходят транзитом через Боцен. Таким образом, практически каждый посетитель Южного Тироля будет идентифицировать его с этим объектом, а оригинальность и уникальный стиль отображения гор на логотипе должны обеспечить запоминаемость данного символа. Шрифт бренда запатентован, и его можно использовать только по согласованию в установленном порядке с SMG. Цветовая гамма представлена широким спектром, символизирующим красочное разнообразие провинции, обусловленное географическим положением на стыке альпийской и средиземноморской природы, австрийской и итальянской культуры, богатым набором традиционных отраслей хозяйства.

Рисунок 42

Доломитовые Альпы



Бренд Южного Тироля является «крышей» (нем. Dachmarke) для 90 различных туристских логотипов и 50 словарно-графических марок продуктов. Это пример того, как естественный объект трансформируется в графическую эмблему, благодаря которой продукт региона идентифицируется с этим же регионом.

Удачным логотипом располагает провинция Граубюнден (Graubünden) в Швейцарии (рис. 43). Он является центральным объектом бренда данной дестинации и выступает в качестве ключевого элемента ее фирменного стиля, обоснование и описание которого подробно дано в брендбуке (Gipfelbuch).

Рисунок 43

Логотип округа Граубюнден (Швейцария)



Дестинация имеет зарегистрированный товарный знак и палитру фирменных цветов, основными из которых являются три цвета: серый гранит, красный гранат, белый (рис. 44). В альпийском регионе он считается одним из самых лучших формализованных брендов, разработанных в последнее время.

Рисунок 44

Товарный знак и фирменные цвета Граубюндена



Товарный знак — это стилизованная под профиль горной козы буква «у умляут». Отметим также, что в соответствии с правилами брендбука географическое название «Граубюнден» запрещено выделять по тексту рекламных буклетов курсивом, жирным шрифтом, подчеркиванием или другими способами и принято писать с маленькой буквы — graubünden. Это один из немногих маркетинговых ходов, которые использует данная дестинация.

В заключение отметим, что создание удачного формализованного бренда – дело не только творческое, но весьма трудоемкое и дорогое. От разработчиков требуется понимание места дестинации на рынке туристских услуг, умение отразить в логотипе фактор или объект, который отличает дестинацию, обеспечивая ей монопольное положение на фоне других.

11.6. Карт-система формирования и продвижения туристских дестинаций

Карт-система туристской дестинации – это объединение в единый турпродукт услуг различных организаций и продажа туристам права на их потребление по сниженным ценам в виде специальной карточки.



Основные элементы карт-системы:

- **организации, производящие туристские услуги**, связаны между собой договоренностью о продаже и предоставлении услуг по сниженным ценам тем потребителям, которые обладают карточкой турпродукта;
- **туристско-информационные центры и организации, разрабатывающие и реализующие карточки турпродукта**, относятся к общественным или муниципальным структурам и, как правило, не являются коммерческими. Их главная функция – продвижение дестинации; создание карточек турпродукта – один из наиболее эффективных способов такого продвижения;
- **покупатели карточек турпродукта** приобретают право воспользоваться услугами, включенными в карточку, по сниженным ценам или бесплатно.

Реализация туристских услуг через карт-систему основана на использовании механизмов стимулирования продаж и оптовой продажи.

Стимулирование продаж (сбыта) проявляется в том, что каждому индивидуальному туристу, приобретающему карточку турпродукта, в конечном итоге предоставляется услуга со скидкой. Возможность получить льготное обслуживание существенно влияет на приоритеты туриста: он вначале выбирает услуги со скидкой, а услуги по общим ценам оставляет на потом. В ряде случаев на потребление последних у туриста может не хватить времени. Являясь элементом стимулирования сбыта, карт-система дестинации одновременно представляет собой экономический инструмент управления туристскими потоками.

Экономический смысл **оптовой продажи** услуг заключается в повышении экономической эффективности за счет увеличения оборота. В карт-системе этот механизм реализуется благодаря возможности продавать туристский продукт в виде полуфабриката. Приобретая карточку турпродукта, потребитель сам решает, в какой последовательности и когда посещать туристские объекты и потреблять услуги, включенные в нее. Программу отдыха он формирует самостоятельно. Из прилагаемых к карточке информационных материалов можно легко узнать, где находятся достопримечатель-

ности, как до них добраться, каков их режим работы и т. д. Гибкость в формировании конечного турпродукта из разрозненных элементов, включенных в карточку, позволяет добиваться высокого разнообразия возможных индивидуальных туров. Таким образом, каждый тур своеобразен, при том что предприятия и организации продают отдельные услуги большому количеству потребителей. Гибкость и удобство карт-системы делают ее привлекательной для потребителей туристских услуг и в итоге способствуют росту спроса на предложение предприятий-участников. Масштабная реализация карточек турпродукта обеспечивает объемы, сопоставимые с оптовыми продажами. При этом маркетинговые затраты каждой организации, включенной в карт-систему, снижаются до уровня, необходимого для оптового сбыта.

По виду карточка гостя — это электронная пластиковая карточка либо чековая книжка с отрывными талонами или специальной страницей для отметок о посещении объекта.

В настоящее время распространено три типа карточек турпродукта:

- тематические;
- комплексные городские;
- комплексные региональные.

Тематическая карточка турпродукта включает комплекс скидок при посещении только однотипных объектов туристской индустрии. Тематические типы объектов туристской индустрии можно классифицировать следующим образом:

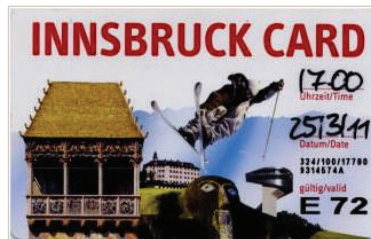
- музеи и выставочные залы;
- спортивно-оздоровительные комплексы;
- парки развлечений;
- природные парки.

К примеру, музейная карточка Больцано (Южный Тироль) дает право на льготное посещение пяти городских музеев, замка в пригороде и одной городской экскурсии в течение года со дня приобретения карты. Она выпускается в виде чековой книжки с отрывными талонами и имеет отдельную цену, однако расходы туриста на ее покупку перекрываются с избытком уже после посещения второго музея, а в совокупности размер скидки составляет 30 %.

Комплексную городскую карточку турпродукта выпускают в Австрийском городе Инсбруке (рис. 45).

Пластиковая карточка гостя Инсбрука распространяется в трех вариантах: на 24 ч (цена 24 евро), 48 ч (29 евро) и 72 ч (34 евро). При этом детям она обойдется за 50 % от установленной таксы. Покупка данной карты освобождает туриста от необходимости платить за услуги 27 организаций туристской индустрии (музеев, выставочных центров, зоопарка, канатных дорог), проезд в трамва-

Рисунок 45
**Комплексная магнитная карточка
турпродукта Инсбрука**
(действительна в течение 72 ч)



ях и автобусах города. Выгода для ее обладателя очевидна: посещение одного музея стоит от 3 до 9 евро, проезд по одной из 6 канатных дорог – от 11 до 20 евро, поездка в городском автобусе – 3 евро. Кроме того, экономится время на приобретение соответствующих билетов.

Карточка делает доступными для туристов практически все достопримечательности города. При этом вопрос об экономических потерях музеев, канатной дороги и общественного транспорта не возникает, так как их убытки компенсируются дотациями из бюджета города, который пополняется налогами предприятий размещения и питания туристов. Таким образом, формируется механизм финансирования социально значимых объектов туристской инфраструктуры: культурные объекты привлекают гостей приемлемой ценой посещения и обеспечивают высокую доходность гостиничного и ресторанного хозяйства, последние платят налоги в местный бюджет, из которого идет финансирование развития культурных комплексов. Простота и удобство посещения достопримечательностей Инсбрука являются важным фактором формирования приятного впечатления от поездки в данную дестинацию. В результате складывается имидж города, приспособленного к потребностям туристов, обеспечивающего высокое качество сервиса.

Малопосещаемые объекты туризма при включении в карточки турпродукта туристской индустрии, с одной стороны, повышают свою известность, а с другой – работают на положительный образ дестинации в целом. В данном случае возникает синергетический эффект: привлекательность турпродукта, состоящего из услуг, включенных в карточку, намного выше, чем простая сумма привлекательностей этих же объектов, функционирующих вне карт-системы. Повышение аттрактивности туристской дестинации через развитие карт-системы вызывает увеличение туристского потока, а следовательно, и доходов от туризма отдельных предприятий в гостиничном хозяйстве, общественном питании, а также в розничной торговле.

Использование карточек турпродукта не только выгодно туристам, но и формирует у них представление о разнообразии достопримечательностей и аттракционов в дестинации. Турист не в состоянии посетить их все за одно пребывание, пусть даже и двухнедельное. Однако, воспользовавшись карточкой турпродукта один раз, потребитель получает представление о нереализованных перспективах отдыха в данной дестинации, к которым можно вернуться в последующие сезоны. Таким образом, карт-система влияет на формирование новых мотивов повторного посещения дестинации.

11.7. Система интернет-инструментов продвижения дестинаций

Сегодня любые элементы комплекса маркетинговых коммуникаций туристских дестинаций, не подкрепленные посредством сети Интернет, считаются архаичными и малоэффективными. Давая рекламу в традиционном виде, осуществляя пиар, рекомендуя посетить дестинацию через специального представителя в офисе или на выставке, можно лишь сформировать осведомленность, вызвать интерес к ней или подтолкнуть к решительным действиям по организации путешествия. Современный потребитель туристских услуг или организатор туристского путешествия, заинтере-

совавшись конкретной дестинацией, обращается к Интернету, чтобы найти ответы на возникшие вопросы, важнейший из которых — будет ли ему (туристу) там хорошо. Не найдя положительного ответа, потребитель, скорее всего, откажется от посещения данной дестинации. Не развивая маркетинговые коммуникации через Интернет, дестинация всегда будет проигрывать конкурентам. Соответственно, в условиях глобализации более конкурентоспособным становится не тот, кто обладает привлекательными ресурсами, а тот, кто умеет их достойно презентовать в информационном поле туристского рынка.

В информационной структуре сети Интернет выделяются четыре компонента продвижения турпродукта дестинации, отличающиеся принципиальными схемами организации маркетинговой деятельности:

1. Сайты отдельных предприятий индустрии гостеприимства и развлечений, участвующих в формировании турпродукта дестинации.
2. Порталы систем бронирования, представленные глобальными, международными, национальными и региональными сайтами.
3. Консолидированные сайты туристских дестинаций (города, региона, страны).
4. Порталы, позволяющие планировать и организовывать индивидуальные туры.

Интернет-инструменты продвижения туристских услуг отдельных предприятий отличаются наибольшим разнообразием, что обусловлено коммерческими интересами предпринимателей и связанной с этим активной деятельностью по поиску и внедрению новых способов и форм воздействия на потребителей туристских услуг. Внедрение информационных технологий маркетинга на каждом отдельном предприятии туристского комплекса важно с точки зрения усиления продвижения всей дестинации, в состав которой они входят. Развитость инструментов интернет-маркетинга на отдельных предприятиях обеспечивает не только их коммерческий успех, но и создает возможности для интегрирования маркетинговых усилий всего туристского комплекса дестинации на более высоком уровне путем создания консолидированных сайтов дестинаций, выполняющих не только рекламно-информационные, но и сбытовые функции.

Основными характеристиками консолидированных сайтов дестинаций, которые обеспечивают его маркетинговую функцию на туристском рынке, являются:

- внешний вид и содержание сайта;
- форма изложения информации;
- оперативность и удобство пользования сайтом;
- интерактивность;
- многоязычие;
- количество и качество баннеров;
- рейтинг в поисковых системах;
- возможность бронирования и резервирования.

Консолидированные сайты призваны содействовать эффективному маркетингу дестинации целиком, который может быть достигнут при реализации четырех видов маркетинговых коммуникаций:

- рекламы;
- связей с общественностью;
- стимулирования сбыта;
- продажи.

В настоящее время функции подавляющего большинства отечественных сайтов отдельных дестинаций ограничиваются рекламой и частичным поддержанием связей с общественностью. Функции стимулирования сбыта и продажи этими сайтами не поддерживаются. Развитие сайта туристской дестинации, как правило, должно идти по пути консолидации сайтов предприятий туристской индустрии региона по двум направлениям:

1. *Обеспечение выхода на сайты отдельных предприятий с целью последующей работы пользователя с ними* — предпочтительно для консолидации сайтов предприятий, предоставляющих целевые рекреационные услуги (парки развлечений, аквапарки, музеи, спортивные организации и др.).
2. *Развитие функций локальной или региональной системы бронирования и резервирования* — целесообразно использовать для продвижения предприятий, предоставляющих туристам услуги размещения, трансфера или экскурсии. Возможна и перспективна консолидация сайта дестинации с местными порталами бронирования, которые относятся к разряду отраслевых и обеспечивают поддержание маркетинговых коммуникаций потребителя с туроператорами, турагентами, гостиницами, транспортными предприятиями. Однако в данном случае в коммуникацию между производителями туристских услуг и конечными потребителями добавляется дополнительное звено, которое, как показывает отечественная практика, представлено посредническим бизнесом и сильно влияет на конечную цену потребления туристских услуг. Поэтому развитие сайта дестинации наиболее предпочтительно по пути создания собственных систем бронирования с учетом интересов дестинации по увеличению туристского потока, а не основываясь исключительно на меркантильных интересах максимизации прибыли за счет посреднических функций.

Развитие сайта туристской дестинации должно идти по пути создания не только рекламно-информационного портала, но и расширения функций бронирования и резервирования. Сайт дестинации — это не один из многих туристских сайтов того или иного региона, а надстройка над системой инструментов интернет-маркетинга отдельных туристских предприятий этого региона. В перспективе, как можно ожидать с учетом современных тенденций развития интернет-ресурсов, развитие наиболее конкурентоспособных порталов дестинаций будет идти с активным использованием технологий Web 2.0 (основа для социальных сетей) и внедрением геоинформационных систем (далее — ГИС). В результате развитие сайтов туристских дестинаций пройдет следующие этапы: создание рекламно-информационного портала региона, развитие функций бронирования услуг предприятий туристской индустрии в дестинации, дальнейшее развитие функций индивидуального туроперейтинга посредством ГИС, усиление маркетинговых функций путем внедрения принципов сарафанного радио (через социальные сети).

Современной особенностью развития туристского хозяйства является снижение значения естественных факторов конкурентоспособности и возрастание роли информационных факторов, формирующих мифологические ресурсы и виртуальные образы. В настоящее время сложилась ситуация, при которой представление потребителя о туристской дестинации может формироваться, искажаться и даже навязываться посредством использования вербальных и невербальных методов информирования. В данном контексте рекламно-информационная работа представителей туристских дестинаций должна опираться на два важнейших момента:

- правильную расстановку акцентов на значимых преимуществах (уникальных особенностях) дестинации;
- активную деятельность по недопущению дезинформации потребителя (на достоверное информирование).

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ ПО БЛОКУ «МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА И АГРОЭКОТУРИЗМА»

Базовое практическое задание:

«Анализ маркетинговой позиции малого предприятия в сфере агротуризма»

Ответив на следующие вопросы, Вы сможете проанализировать преимущества и недостатки маркетинговой позиции Вашего предприятия по отношению к конкурентам, а также определить возможности будущего роста и развития бизнеса. Данная информация поможет сформулировать цели и задачи будущих маркетинговых действий:

I. Анализ текущей маркетинговой ситуации

1. *Какой продукт или услугу Вы предлагаете?*
2. *Какие основные выгоды получает турист?*
3. *Кто является Вашими клиентами? Какие сегменты туристов Вы можете выделить в рамках доходов/занятости, типа отдыха (активный или пассивный), страны происхождения и других критериев сегментации?*
4. *Какие общие тенденции в экономике, культуре, политике могут повлиять на Ваш бизнес позитивно или негативно?*

II. SWOT-анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз

1. Анализ сильных/слабых сторон представляет анализ внутренних ресурсов предприятия (табл. 58). Например, сильной стороной в рамках маркетинговой деятельности может быть хорошая репутация компании, но в тоже время слабая сторона по данному пункту — отсутствие инновационной деятельности по разработке новых услуг.

Таблица 58

Анализ сильных/слабых сторон внутренних ресурсов предприятия

Области анализа	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг (репутация, инновации, маркетинговые коммуникации, доля рынка и др.)	1 ... 2 ...	1 ... 2 ...
Организация и менеджмент (лидерство, гибкость управления, квалификация персонала)		
Услуги (качество и ассортимент услуг, цены)		
Финансы (доходы, прибыль, кредитные отношения, структура издержек)		

2. Анализ внешней среды включает:**Анализ возможностей:**

1. Какие новые технологии могут быть использованы?
2. Какие тенденции развития туристского рынка могут создать нишу для развития бизнеса?

Пример из практики (Санд ин Тауферс, Италия): возросшая обеспокоенность выбросами углекислого газа в атмосферу и изменением климата вдохновила семью из Северной Италии внести изменения в систему энергообеспечения семейной гостиницы. Таким образом, это позволило обеспечить новое позиционирование отеля как CO₂-нейтрального. Изменения в философии и энергопотреблении не только обеспечили бесплатное освещение в прессе, но и новое конкурентное преимущество.

Анализ угроз:

1. Существует ли угроза в настоящем или будущем со стороны конкурентов? Разрабатывают ли конкуренты новые услуги? Проявляют ли активность в использовании средств маркетинговых коммуникаций?
2. Какие процессы в экономике или политике могут негативно повлиять на бизнес?
3. Какие тенденции и технологические новшества контрпродуктивно скажутся на туристской деятельности предприятия?

По результатам SWOT-анализа ответьте на вопросы:

1. Как можно использовать сильные стороны и возможности рынка?
2. Как можно минимизировать слабые стороны и угрозы?

III. Анализ конкурентов

1. Кто является Вашими прямыми конкурентами?
2. Какие услуги они предлагают? Сравните их по критериям «цена», «качество», «ассортимент» с Вашими услугами.

3. *Какие достоинства и недостатки услуг конкурентов Вы можете назвать (по сравнению с Вашими)?*
4. *С какими рынками/сегментами они работают?*
5. *Какие элементы комплекса маркетинговых коммуникаций они используют и как?*
6. *Чему Вы можете у них научиться?*
7. *Можете ли Вы использовать то, что они упускают?*

Конкурентное преимущество:

1. *По каким позициям («цена», «качество», «наличие дополнительных услуг», «месторасположение» и т. д.) Вы собираетесь конкурировать?*
2. *Какое Ваше уникальное торговое предложение? Какие выгоды для потребителя Вы предлагаете по сравнению с конкурентами? Что выделяет Ваше предприятие на рынке?*

IV. Целевые рынки

1. *Какие рынки являются для Вас целевыми? Туристы из каких стран посещают Ваше предприятие?*
2. *Какой информацией об этих рынках Вы обладаете? В какой дополнительной информации Вы нуждаетесь?*

V. Комплекс маркетинговых коммуникаций

Какие средства продвижения Ваших услуг Вы используете: брошюры, рекламу, рассылку, включая рассылку по электронной почте, Интернет (сайт предприятия, социальные сети, туристские порталы), мобильный маркетинг?

Выбор каналов коммуникаций определяется, исходя из особенностей турпродукта, действий конкурентов и осведомленности потребителей об услугах. Так, например, новые продукты требуют больших усилий в продвижении, чем уже существующие. Также на выбор каналов маркетинговых коммуникаций могут повлиять привычки или предпочтения туристов в плане получения информации об услугах.

VI. Маркетинговые цели

1. *Какие цели Вы ставите? Каких результатов планируете достичь? Определите долгосрочные и краткосрочные (месяц, квартал, год) цели.*
2. *Какие маркетинговые мероприятия могут помочь Вам в достижении целей? Как Вы сможете оценить их результаты?*

Источники информации для проведения анализа:

- внутренние документы предприятия, включая экономические показатели;
- собственные наблюдения и опрос туристов;
- статистические данные по туризму и исследования, проводимые частными и государственными структурами;
- брошюры, информация на сайте и в прессе, рекламная активность конкурентов;
- публикации о тенденциях развития туристского рынка: например, информация на сайтах ЮНВТО и Всемирной туристской биржи (World Travel Market, WTM).

Кейс 1*: «Использование интернет-инструментов для продвижения услуг малых турпредприятий на примере гостиницы Sallerhof (Австрия)».

Цель: ознакомиться с примером использования интернет-технологий и многоканальной стратегии дистрибуции в малом бизнесе.

Туристский сектор Австрии в основном состоит из малых и средних предприятий. Гостиница Sallerhof была основана в 1974 г. Представляет собой небольшое семейное предприятие с общим размером номерного фонда 38 номеров, рассчитанных как на туристов путешествующих самостоятельно, так и с семьей. Гостиница находится в сельской местности, в 10 км от Зальцбурга, является привлекательным средством размещения для туристов, приезжающих с экскурсионными и культурными целями, а также для транзитных туристов, т. к. отель расположен у выезда одной из главных магистралей, соединяющих Германию и Италию.

Sallerhof стала одной из первых гостиниц в Австрии использовать интернет-стратегии повышения загрузки номерного фонда. Активное использование интернет-инструментов привело к увеличению уровня загрузки гостиницы в летний сезон до 100 %. Интернет-стратегия гостиницы построена на сочетании внешних ресурсов бронирования (*hotel.de, booking.com, venere.com, expedia.com* и др.) и оптимизации сайта гостиницы для бронирования и информационного обеспечения планирования путешествия. Прямой канал сбыта — сайт гостиницы *sallerhof.com* — стал предпочтительным с позиции отсутствия дополнительных выплат посредникам за бронирование, более эффективного управления загрузкой и формирования лояльности.

Оптимизация сайта гостиницы Sallerhof затронула несколько основных направлений:

* В основе данного кейса использованы материалы пособия *Etourism case studies* by Egger R. And Buhalis D. (*Hotel Sallerhof: innovations in interaction*), а также информация сайта гостиницы, информация об отеле в основных системах бронирования и в социальных сетях.

В первую очередь, гостиница стала предлагать на своем сайте дополнительные услуги по бронированию мероприятий и экскурсий, а также специальные турпакеты, включающие ряд услуг по организации свободного времени в дестинации. Данная стратегия, с одной стороны, позволила продемонстрировать возможности отдыха и дать посетителям готовые варианты, а с другой — сформировать положительное впечатление о гостинице как об активном партнере по организации отдыха в дестинации. За счет обогащения контента и размещения уникальной информации о дестинации рейтинги гостиницы в поисковых системах возросли в несколько раз, что обеспечило первые позиции по основным целевым запросам. Информация на сайте была обогащена визуальным сопровождением: видео и интервью с посетителями, фотографиями номеров, основных достопримечательностей и т. д.

Гостиница Sallerhof стала активно использовать систему рейтингов и размещать рейтинги и отзывы с сайтов бронирования на корпоративном сайте. Наличие большого количества хороших отзывов посетителей не только на сайте гостиницы, но и на других ресурсах, стало еще одним инструментом убеждения потенциальных туристов и повысило количество бронирований. Чтобы получить больше отзывов, владельцы поощряли постояльцев оставлять отзывы о качестве услуг на сайте.

E-mail-стратегия предприятия объединила два основных направления. Спустя две недели после обработки запроса потенциального гостя о ценах или наличии номеров, ему на e-mail высылалось письмо с информацией о достопримечательностях Зальцбурга, чтобы пробудить интерес посетителя и склонить его к бронированию. Через месяц после пребывания гостя в отеле отправлялось еще одно персональное письмо от владельца гостиницы с благодарностью и предложением оставить отзыв на сайте.

Особую роль в оптимизации онлайн-стратегии и повышении эффективности интернет-маркетинга сыграла оценка интернет-инструментов. С этой целью Sallerhof использует данные о количестве пользователей, страницах, которые они посещали, перед тем как забронировать номер, переход по каким ссылкам и баннерам отразился в увеличении количества бронирований.



Задача: «Оценка веб-сайта предприятия в сфере гостеприимства»

Следующие вопросы помогут Вам определить, отвечает ли Ваш сайт ожиданиям пользователей, является ли он эффективным инструментом продвижения туруслуг:

1. Проанализируйте, удобна и понятна ли навигация по сайту.
2. Проверьте функционирование внешних ссылок и ссылок на другие страницы сайта.
3. Меню сайта легко увидеть? Есть ли меню на каждой странице сайта, чтобы обеспечить удобную навигацию?
4. Все ли страницы сайта подчиняются одному дизайну?
5. Дизайн сайта отвечает поставленным целям? Является ли он привлекательным для потребителей Ваших услуг?
6. Обеспечивает ли сайт должный уровень безопасности, особенно в случае использования платежных систем?

7. Выполняет ли сайт поставленную задачу? Предоставляет ли всю необходимую информацию о предприятии посетителю? Отвечает ли ожиданиям пользователей?
8. Какие разделы являются важными для наиболее полного информирования посетителей о турпродукте?
9. Предлагает ли сайт информацию на языках Ваших целевых рынков?
10. Есть ли у посетителей возможность задать вопрос или оставить отзыв?
11. Могут ли посетители рассчитывать на своевременный ответ?
12. Если сайт требует/предлагает регистрацию пользователя, понятен ли процесс регистрации?
13. Являются ли посетителями сайта Ваши поставщики, партнеры или посредники? В какой информации они могут нуждаться?
14. Сайт обновляется с регулярным интервалом? Является ли это очевидным для посетителя?
15. Способствует ли сайт построению имиджа предприятия?
16. Как посетители могут найти Ваш сайт (посредством баннеров на туристских порталах, контекстной рекламы, поисковых машин и т. д.)?

Краткий обзор инструментов анализа сайта

Позиция сайта по результатам ключевых запросов в наиболее популярных поисковых системах (Google, Yandex, Yahoo и др.).

Согласно исследованиям Forrester, в 80 % случаев посещение сайта начинается с поисковой системы. Присутствие сайта на первой странице поиска в поисковых запросах обеспечивает увеличение посещаемости сайта на 200 % по сравнению с тем, если бы он находился на второй, третьей и дальнейших страницах.

Показатели авторитетности тематического индекса цитирования (далее – ТИЦ) и **PR** (*Page Rank*), которые позволяют дать оценку важности сайта за счет анализа качества внешних ссылок на этот ресурс. Экспресс-анализ позиции сайта и показателей авторитетности можно провести самостоятельно, например, при помощи программы Site Auditor.

Счетчики (Рейтинг@Mail.Ru, Google Analytics, Live Internet и др.) размещаются на сайте и позволяют анализировать посещаемость сайта, взаимодействие посетителей с содержанием сайта, запросы и поисковые системы, с которых перешли посетители, длительность пребывания на сайте, а затем представлять статистику в форме графиков и диаграмм, вплоть до наложения данных на карту.

Заполните форму оценки собственного сайта и сайтов конкурентов в рамках основных параметров (табл. 59).

Таблица 59

Форма для анализа и оценки сайта гостиницы

Критерии оценки		Собственный сайт	Сайт конкурента № 1	Сайт конкурента № 2	Комментарии
1. Информационное наполнение сайта					
1.1. Наличие основных разделов (отметьте знаком «+» в случае наличия раздела, знаком «-» — в случае отсутствия)					
Обязательные разделы	Название и категория гостиницы				
	Контактная информация				
	Фотографии здания гостиницы				
Важные разделы	Ценовые предложения				
	Количество номеров с указанием их категории и расшифровки				
	Фотографии номеров				
	On-line бронирование номеров				
Желательные разделы	План города/сельской местности				
	Дополнительные услуги				
	Дополнительная информация о гостинице и дестинации				
	Информация о городе/районе/стране				
Общение, коммуникации и обратная связь	Книга отзывов. Подписка на рассылку специальных предложений. Возможность задать вопрос менеджеру on-line				
Оцените в баллах от 1 до 10, где 10 — самая высокая оценка:					
1.2. Качество информации (является ли информация релевантной, подробной, ясно изложенной и легкой в восприятии)					
1.3. Уникальность информации					

Критерии оценки	Собственный сайт	Сайт конкурента № 1	Сайт конкурента № 2	Комментарии
2. Графическое исполнение и дизайн (оцените в баллах от 1 до 10, где 10 — самая высокая оценка)				
2.1. Дизайн сайта отражает корпоративный стиль				
2.2. Дизайн и графическое исполнение способствуют формированию правильного первого впечатления о бизнесе (например, гостиница, ориентированная на семейный отдых, и отель, позиционирующий себя как оптимальный для организации активного отдыха, будут представлены по-разному)				
2.3. Фотографии и видеоматериалы высокого качества наглядно и привлекательно демонстрируют услуги предприятия				
3. Работа с сайтом (оцените в баллах от 1 до 10, где 10 — самая высокая оценка)				
3.1. Интерактивность сайта (оперативность коммуникации посредством e-mail или других инструментов на сайте)				
3.2. Актуальность информации на сайте, включая новости гостиницы и специальные предложения				
3.3. Сайт представляет информацию на языках основных целевых групп				
3.4. Простота и удобство навигации и поиска информации на сайте				
Дополнительные показатели				
Время загрузки страницы при средней скорости Интернета				
В результатах поиска по ключевым запросам сайт находится на первой, второй, третьей страницах				
Перечислите инструменты продвижения сайта (баннеры, контекстная реклама, SEO и др.)				

Кейс 2: «Маркетинговые инструменты продвижения услуг агротуризма (опыт Южного Тироля, *Urlaub auf dem Bauernhof*)»

Цель: ознакомиться с инструментами продвижения услуг агроусадьб, изучить особенности продвижения на международные рынки и формирования лояльной аудитории.

Агроусадьбы или фермы (нем. *Bauernhof*) представляют собой семейные предприятия, занимающиеся производством сельскохозяйственной продукции, и предоставляющие туристам услуги по размещению, активному отдыху, spa-услуги и др. (рис. 46). Данные предприятия составляют около 10 % коечного фонда Южного Тироля и отличаются в последние годы высоким темпом роста числа ночевоч: 9,9 % в 2012г., что является самым высоким показателем по сравнению с другими средствами размещения.

Особенностью данной ниши в Южном Тироле являются наличие большого количества мелких предприятий, которые не обладают значительными ресурсами для продвижения как внутри страны, так и на внешние рынки. Таким образом, одним из основных инструментов продвижения является участие в объединениях предприятий на различных уровнях. В данном случае в выигрыше остаются как предприятия (возможность совместного продвижения, в особенности на внешние рынки, экономия средств), так и дестинация в целом (формируется представление о разнообразии туристских возможностей, снижается неопределенность путем предоставления структурированной информации об объектах и гарантии качества услуг).

Предприятия, являющиеся участниками сельского туризма в Южном Тироле, включая сельские усадьбы, постоянные дворы и небольшие рестораны/бары в сельской местности, фермы, а также продукцию, производимую фермерами, на внешние и внутренние рынки продвигаются под **торговой маркой *Roter Hahn*** («Красный петух») (рис. 47). В целом марка практически является синонимом «*Urlaub auf dem Bauernhof*» («Отдых на ферме»). Использование торговой марки в маркетинге позволяет обеспечить качество и прозрачность посредством введения критериев контроля качества услуг участников. В регионе существует **система *Blumen*** («Цветы»), **альтернативная звездам в гостиничном секторе**, используемая для оценки уровня предоставляемых услуг. Размещение информации о предприятиях, объединенных данной

Рисунок 46

Ферма *Thomasegg-Hof*
в Сарантале,
Южный Тироль



Рисунок 47

Торговая марка
Roter Hahn



торговой маркой, осуществляется на сайте *roterhahn.it*, который также предоставляет туристам релевантные инструменты поиска и выбора подходящего по перечню услуг, цене, качеству сервиса и местонахождению средства размещения.

Объединение предприятий с целью продвижения, разработки новых продуктов и услуг осуществляется также на локальном уровне. Примером может служить объединение предприятий сельского туризма **Rote Henne** («Красная курица») в Риттене (рис. 48), созданное по типу Roter Hahn и объединяющее 8 сельских усадеб. Предприятия совместно продумывают и формируют программу мероприятий, в которой могут участвовать гости, и публикуют данную информацию на общем сайте *rotehenne.it*.

В свою очередь, инструменты, активно используемые на уровне предприятий, применяются, чтобы укрепить связи с клиентами и повысить лояльность гостей. Среди наиболее распространенных инструментов можно назвать:

- ведение базы данных гостей;
- рассылки специальных предложений;
- бонусная программа;
- повышение лояльности путем установления дружеских отношений с постояльцами;
- вовлечения гостей посредством организации мероприятий, игр и конкурсов.

Ведение базы данных гостей лежит в основе **маркетинга взаимоотношений**. Знание особенностей и предпочтений гостей является необходимым для формирования индивидуального подхода. Исследование, проведенное Университетом Вены совместно с Австрийским институтом исследования семьи, показало, что личный фактор играет решающую роль в построении отношений между владельцами агроусадьб и туристами и обладает высоким потенциалом в формировании лояльности и повышении удовлетворенности посетителей. *Около 45 % опрошенных туристов и потенциальных гостей назвали взаимоотношения с семьей владельца агроусадьбы как важную составляющую турпродукта.* Большинство опрошенных владельцев видят построение личных отношений как ключевое средство продвижения услуг и поддержания лояльности к предприятию.

Вовлечение гостей и построение дружеских взаимоотношений происходит при участии гостей в мероприятиях усадьбы. Важную роль играет формирование программы с учетом детской аудитории, так как основную часть гостей сельских усадеб и ферм Южного Тироля составляют семьи с детьми (порядка 60–80 %). В рамках приведенного выше исследования 31% опрошенных оценил наличие программы пребывания для детей как важный фактор. Помимо специально организованных площадок для игр, бассейнов, достаточно часто используемым элементом вовлечения детей в мероприятия усадьбы является шефство над животным и уроки по уходу и кормлению.

Так, например, местное туристское объединение коммуны Вельтурно в сотрудничестве с местными агроусадьбами разработало специальную программу, рассчитан-

Рисунок 48

**Логотип туристского
объединения Rote Henne
в Риттене**



ную на семьи с детьми, приехавшие сюда в отпуск. Данная программа предоставляет детям возможность интересно и разнообразно проводить свои каникулы на ферме. Предложение рассчитано на пять дней и включает такие мероприятия, как катание верхом, знакомство с работой на ферме, выпечка собственной пиццы и т. д.

Взрослым, как правило, предлагается возможность поработать вместе с владельцем фермы, отправиться в организованный поход, заняться спортом. Ключевые ценности, которые вкладываются в понятие «отдых», — возможность единения с семьей и природой, знакомство с людьми, местными традициями и культурой.

Возможность интеграции и взаимодействия различных групп туристов как между собой, так и с семьей владельцев, обеспечивает **проведение конкурсов и игр**. Примером может служить конкурс на лучшую фотографию. Данные инструменты стимулирования сбыта, как правило, предлагают поощрения, связанные с будущим потреблением: бесплатные услуги (например, верховую езду) в рамках следующего посещения, скидки или бесплатное размещение в течение определенного времени. Менее распространенными инструментами сбыта являются накопительные бонусы, которые в последующем могут быть обменены на различные услуги.

Эффективным инструментом, широко используемым предприятиями Южно-го Тироля, является **рассылка специальных предложений**, а также **поздравлений к праздникам и дням рождения**. Данный инструмент позволяет напомнить гостям об их предыдущем пребывании и стимулировать к повторному размещению. **Рассылка является мощным целевым и недорогим инструментом продвижения услуг и воспринимается более позитивно, чем рассылки больших гостиниц, именно благодаря личному контакту с владельцем и вовлечению постояльцев.**

Сайты предприятий данного типа достаточно просты в исполнении и предлагают основную информацию о предприятии, ценах, возможностях отдыха, контактные данные на языках основных целевых групп — немецком и итальянском, в некоторых случаях английском. Переход на сайты осуществляется с таких туристских порталов, как *roterhahn.it* (в случае новых посетителей), или через поисковик по названию усадьбы (в случае постоянных гостей). **Основной функцией сайта усадьбы является предоставление дополнительной информации о предприятии.** Обогащает контент таких сайтов размещение информации о возможностях активного отдыха, рекомендации о маршрутах и природных достопримечательностях вблизи средства размещения.



Задача: «Инструменты маркетинга»

Перечислите и опишите инструменты маркетинга Вашего предприятия в сфере гостеприимства по следующему плану:

1. В каких объединениях (ассоциациях) состоит Ваше предприятие и какую маркетинговую поддержку они осуществляют?
2. Имеет ли Ваш бизнес торговую марку?
3. Имеет ли Ваше предприятие в сфере гостеприимства сертифицированный класс обслуживания для оценки уровня предоставляемых услуг (наличие звезд, петушков и т. д.)?

4. Какие способы выстраивания долгосрочных взаимоотношений с гостями Вы используете?
5. Какие конкурсы и викторины Вы проводите для гостей и потенциальных клиентов?
6. Делаете ли Вы рассылку специальных предложений или поздравлений гостям?

Ответьте на вопрос: Что мешает внедрению недостающих или неразвитых инструментов маркетинга из представленного перечня? Как преодолеть эти факторы?

Кейс 3: «Маркетинговые инновации: геомаркетинг»

Цель: познакомиться с понятием «геомаркетинг», особенностями продвижения предприятий индустрии гостеприимства с учетом пространственного фактора.

Геомаркетинг и возможности его использования в туризме

Геомаркетинг является собирательным термином и включает использование пространственных и географических аспектов в маркетинговом анализе, планировании и осуществлении действий по продвижению продукции и услуг.



Географическая информация приобретает все большее значение в бизнес-контексте. Современные технологии позволяют манипулировать и анализировать информацию, относящуюся к клиентам и рынкам сбыта, с географической точки зрения. Интеграция рыночной информации с географическими базами данных позволяет ее визуализировать, а также изучать и анализировать данные в пространственном контексте. Маркетинговые действия, в свою очередь, могут использовать потенциал пространственного анализа и факторов локализации.

Инструменты пространственного сбора данных, например, GPS- и GSM-слежение, используются в изучении поведения туристов в дестинации. Возрастает также использование социальных сетей, таких как Twitter и Foursquare, которые предоставляют географическую информацию о местонахождении пользователя, для поведенческого анализа. Например, в рамках Foursquare можно посмотреть последовательность посещения объектов (магазинов, кафе, ресторанов, музеев и т. д.). На основе данной информации можно эффективно использовать совместный маркетинг с другими предприятиями. Еще одним примером использования пространственной информации является анализ передвижения посетителей магазинов с помощью специальных

датчиков, который позволяет определить эффективность использования торговых площадей.

В данном кейсе мы остановимся на использовании ГИС-систем с целью презентации турпродукта и продвижения услуг предприятий в сфере гостеприимства.

Проект sentres.com

Проект Sentres, разработанный компанией Geo Marketing GmbH, начал свое существование в октябре 2010 г. Миссия проекта — разработка интернет-платформы (сайта и приложения для смартфона), которая позволяет интегрировать географические и мультимедийные данные и информацию с целью презентации туристских дестинаций и формирования комплексного канала коммуникаций для индустрии гостеприимства.

Основой проекта стало использование потенциала Южного Тироля как дестинации, предлагающей широкие возможности для активного отдыха на природе: скалолазание, пешие прогулки в городской местности и на природе, подъем в горы, прогулки на лыжах, походы на снегоступах, туры на горных велосипедах. Реализация данных видов отдыха напрямую сопряжена с использованием пространственной информации и карт.

Для туристов Sentres является в первую очередь онлайн-платформой, позволяющей планировать отдых в Южном Тироле. *«Исследуй регион. Открой Южный Тироль»* (Explore the area. Entdecke Südtirol) — так звучит слоган портала. Основная концепция сайта — предоставить туристам необходимые инструменты для выбора подходящего маршрута. Среди критериев: вид активного отдыха, например, скалолазание или пешие прогулки, продолжительность, протяженность маршрута, изменения в высоте над уровнем моря, автор маршрута. Семье с детьми, например, будет легко найти подходящие маршруты, так как они помечены специальным символом и адаптированы для данного сегмента.

Все маршруты нанесены на интерактивную карту, также как и участвующие в данном проекте предприятия. Визуальные материалы, такие как фото, видео, рекомендации, описания, сопровождают карты. Возможности платформы расширяются благодаря интеграции элементов Web 2.0 (приложение Facebook), возможностям коммуникации пользователей и оценке маршрутов.

На рис. 49 представлен пример интерактивной карты, на которую нанесен один из самых популярных тематических маршрутов в окрестностях Больцано (Themenweg), ведущий от Риттена к достопримечательности Южного Тироля — природным пирамидам (Erdepyramide) (рис. 50).

Выгоды для предприятий индустрии гостеприимства

Именно туристские объекты, в данном случае природные объекты, обеспечивают привлекательность того или иного туррегиона. Таким образом, выбор места путешествия, маршрута/тура для туриста является первичным и создает контекст для предприятий индустрии гостеприимства.

Рисунок 49

Интерактивная карта тематического маршрута (Themenweg)

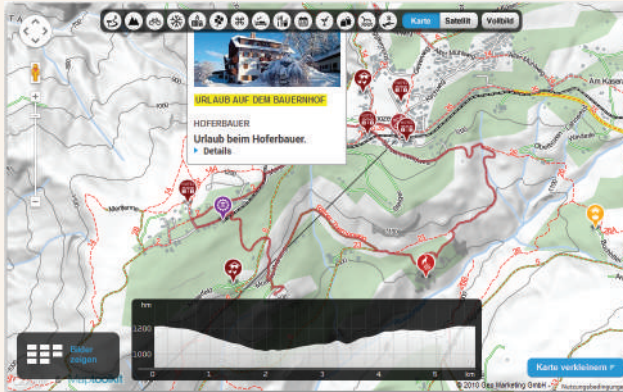


Рисунок 50

Пирамиды природного формирования (Риттен, Южный Тироль)



Презентация предприятий осуществляется в геоконтексте, т. е. в рамках маршрута, что обеспечивает видимость предприятия для целевой аудитории (рис. 49). Это позволяет добиться более эффективной коммуникации услуг и специальных предложений, обеспечивает целевые запросы на предоставление информации и повышает вероятность бронирования. Презентация в данном формате является в особенности эффективной для небольших предприятий, которые не располагают значительными средствами для продвижения.

В продолжение данной темы можно отметить, что предприятия в сфере гостеприимства широко используют карты на корпоративном сайте для презентации возможностей активного отдыха в данной местности и, соответственно, повышения привлекательности своих предложений.

Несмотря на то, что проект Sentres является коммерческим, выгоды очевидны также и для дестинации. Интерактивная презентация маршрутов с использованием ГИС-технологий позволяет в наглядной форме представить потенциал дестинации для активного отдыха, а также дает возможность индивидуального планирования отдыха. В этом случае возрастает не только привлекательность турпродукта, но и формируется основа для развития индивидуального туризма.

Важно отметить, что разработка данного приложения была бы невозможна, если бы не существовала развитая инфраструктура маршрутов, обеспечивающая успешное туристское использование природных ресурсов. Информационное обеспечение маршрутов (рис. 51), а также ряд путеводителей на бумажных носителях послужили базой для развития проекта Sentres.

Рисунок 51

Информационные плакаты (а), управление туристами посредством прокладки дорог (б), указатели маршрутов (в), обозначение маршрутов с помощью номера и цвета (г)



а)



б)



в)



г)



Задача: «Инструмент Google Maps»

Принимая во внимание все возрастающее значение геоинформации, предлагаем несколько заданий для самостоятельного выполнения:

1. *Представлено ли Ваше предприятие на сервисе Google Maps (google.com/maps)? Является ли информация актуальной и полной? Размещены ли фотографии Вашего предприятия?*

Google Maps является одним из дополнительных инструментов привлечения потенциальной аудитории. Данный сервис широко используется туристами для поиска местонахождения интересных туристских объектов и предприятий индустрии гостеприимства. Одним из преимуществ регистрации на данном сервисе является появление на первых позициях в результатах поиска. Добавление контактной информации о предприятии, фотографий, перечня услуг позволяет использовать данный сервис как еще один инструмент презентации предприятия.

2. *Продумайте, какой маршрут в пределах той местности, где находится Ваше предприятие в сфере гостеприимства, был бы интересен Вашим гостям (это может быть часть города или природный массив, если речь идет об агроусадьбе). Легко ли туристам было бы ориентироваться на данном маршруте? С какими предприятиями возможно сотрудничество в рамках реализации и совместного продвижения проекта? Повысит ли привлекательность Вашего турпродукта интеграция тура/маршрута на сайте предприятия?*

В продолжение темы рекомендуется использовать инструменты приложения **Google Maps для создания тура в виртуальном формате.** Для выполнения данного задания необходимо наличие аккаунта Google.

КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ ПО БЛОКУ «МАРКЕТИНГ ТУРИСТСКИХ ДЕСТИНАЦИЙ»

Кейс 1: «Организация маркетинга туристского региона»

Пример Южного Тироля (Италия)

Описание дестинации

Обратимся к опыту Южного Тироля: Альта-Аидже – автономной провинции Италии, расположенной у границ с Австрией (рис. 52).

Исторически данная провинция сформировалась как часть Австрии и до Первой мировой войны входила в состав Австро-Венгрии. После победы государств Антанты над Тройственным союзом Южный Тироль отошел к Италии в качестве контрибуции. Основная часть населения – тирольцы (немецкоязычное население), на втором месте по численности – итальянцы, переселившиеся в Южный Тироль в межвоенный период и во второй половине XX в. Неудивительно, что здесь два официальных языка – немецкий и итальянский, и это составляет большое преимущество провинции как туристской дестинации при позиционировании на европейском рынке, где основной страной, поставляющей туристов, является Германия. Объемы туристского обслуживания внушительны – 5 млн. посетителей в год и 25 млн. ночлегов. По интенсивности туристских посещений регион занимает первое место в Италии. В настоящее время успеху развития туризма способствует отлаженная маркетинговая деятельность по продвижению дестинации.

Организационная структура продвижения дестинации «Южный Тироль» состоит из трех уровней:

- регионального (провинция);
- мезорегионального (административные области);
- микрорегионального (коммуны).

Рисунок 52

Расположение Южного Тироля



Функции по продвижению турпродукта провинции возложены на Общество маркетинга Южного Тироля (Sudtirol Marketing Gesellschaft, далее — SMG), которое, кроме этого, способствует выходу на внешние рынки и продукции других отраслей экономики (сельского хозяйства, промышленности, торговли и др.). На туристском рынке SMG решает три стратегические задачи: диверсификация рынка, оказание помощи в продвижении услуг небольших туристских предприятий, создание единого бренда турпродукта провинции.

Общество маркетинга Южного Тироля

SMG было создано в 1998 г. В числе его 22 учредителей — правительство Южного Тироля, Объединение гостиниц и ресторанов, Объединение туристских агентств, Объединение фермеров, Объединение ремесленников, Объединение канатных дорог и др. Бюджет SMG составляет 11 млн. евро в год, из них 75 % идет на централизованное продвижение товаров и услуг, в том числе и туристских. В организации работают 35 сотрудников.

В своей деятельности SMG использует весь спектр маркетинговых инструментов: издание рекламно-информационных материалов, проведение PR-акций, организация различных фестивалей и ярмарок, участие в выставках за пределами провинции, поддержание актуального web-сайта и др.

Эффективно функционирует организационная структура продвижения дестинации, построенная на основе принципа территориальной иерархии. SMG координирует деятельность туристской индустрии отдельных областей, помогая решать различные проблемы. С этой целью разрабатываются единые маркетинговые стратегии областей, готовятся аналитические материалы о состоянии и прогнозах конъюнктуры туристского рынка. SMG представляет эти области на внешних туристских рынках, отстаивает корпоративные интересы туриндустрии.

Туристские объединения областей сотрудничают между собой, реализуя рекомендации SMG. Они являются посредниками между провинциальным и общинным уровнями и должны учитывать местную специфику туристских ресурсов, турпродукта и географического положения. Они также координируют вопросы, связанные с исследованием потребителей на своей территории.

На микрорегиональном уровне созданы туристские союзы, объединяющие локальных производителей услуг в сфере гостеприимства. На этом уровне функционируют информационные и сервисные центры для гостей, которые находятся на балансе SMG и помогают местным организациям туристской индустрии информировать посетителей о возможностях сервиса на территории общин и в населенных пунктах. Через эти центры собирается первичная маркетинговая информация в случае выборочных обследований потребителей.

Преимущества маркетинга через SMG

Главный эффект, который достигается благодаря централизованной работе по продвижению турпродукта дестинации, заключается в выигрыше отдельных мелких

производителей услуг в сфере гостеприимства. Последние составляют большинство в Южном Тироле. Они несут минимальные расходы на продвижение своих услуг, хотя получают маркетинговый эффект, которого не смогли бы достичь даже при максимальных собственных расходах на маркетинг, а представлять свои интересы в одиночку на международном рынке им было бы вообще не под силу.

Важной функцией SMG является объединение различных производителей Южного Тироля под одним брендом, который позволяет использовать синергетический потенциал различных марок, спрятанных под одним именем, усилив их маркетинговую силу на рынке. Причем под одним брендом представлена совокупность производителей товаров и услуг различных отраслей. Таким образом, SMG является примером организации, которая успешно продвигает интересы дестинации.

Пример дестинации «Падерборнер Ланд» (рис. 53)

Рассмотрим маркетинг туристской дестинации на местном уровне на примере округа Падерборна, расположенного в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия (Германия).

Описание дестинации

Ежегодно округ посещает 305 000 туристов, которые осуществляют 885 000 ночлегов. Туризм не является основной отраслью экономики, тем не менее маркетингу турпродукта Падерборна местные власти уделяют большое внимание, ощутимо поддерживая специализированный центр туризма – Touristikzentrale Paderborner Land (далее – TPL).

Опыт продвижения турпродукта Падерборна полезен для отдельных белорусских регионов. Многие административные районы здесь находятся в схожих с Падерборном туристских геоэкономических условиях. Падерборн расположен почти в центре Германии и окружен дестинациями, которые имеют одинаковые с ним предпосылки развития туризма. В таких же условиях действуют и многие города Беларуси: Мозырь, Бобруйск, Жлобин. Районы, граничащие между собой (например, Лепельский, Ушачский, Чашницкий), обладают схожим туристско-рекреационным потенциалом. Одинаковость предпосылок развития туризма в соседних дестинациях затрудняет поиск своей ниши на рынке туристского обслуживания. Родственными Падерборну соседями являются Билефельд, Кассель и Геттинген. Фактически это дестинации-конкуренты, ведущие борьбу за туристские рынки по следующим направлениям:

- поиск и удержание сегментов, на которых дестинация занимала бы монопольное положение;
- повышение качества обслуживания туристов организациями туристской индустрии;
- активизация маркетинговых усилий.

Региональное агентство по туризму

TPL осуществляет свою деятельность по всем трем направлениям. В его штате всего пять постоянных сотрудников. Учредителем центра является Совет депутатов

округа (Landrat). Текущие расходы осуществляются за счет местного бюджета, в котором дополнительно предусмотрены расходы на маркетинговые мероприятия, – около 130 000 евро в год. Кроме того, ежегодно поддержку в размере 30 000 евро оказывают спонсоры. Центр туризма – некоммерческая организация, однако он осуществляет реализацию печатной туристско-информационной продукции. Это дает дополнительный доход в виде комиссионных – около 10 000 евро в год, который после необходимых налоговых вычетов и отчислений используется предприятием по своему усмотрению. На централизованный маркетинг туристской дестинации ежегодно расходуется 160 000 евро, что достаточно для обеспечения его эффективности.

Функциями TPL являются:

Рисунок 53

- сбор маркетинговой информации и ее анализ;
- координация деятельности 60 предприятий индустрии гостеприимства и 10 информационных бюро в Падерборне и населенных пунктах округа;
- разработка и распространение информационных материалов о предлагаемых турах, туристских достопримечательностях, производителях туристских услуг;
- проведение маркетинговых мероприятий (PR-акций, выставок).

Туристский логотип округа Падерборна



Масштабы рекламно-информационной работы с использованием СМИ впечатляют. Так, в 2012 г. среди туристов было распространено 35 000 информационных брошюр, 13 000 разослано, 14 500 распространено на рекламных акциях. Было обработано 2600 запросов на информацию о туризме в регионе Падерборна, проведено 44 рабочие встречи с представителями местных сообществ и бизнеса, организовано 4 туристские выставки.

Специализированный турпродукт региона

Турпродукт, который продвигает туристский центр Падерборна, состоит из трех частей:

- спортивно-оздоровительный туризм (велосипедный и пешеходный);
- культурно-познавательный и событийный туризм;
- лечебно-оздоровительный туризм.

Виды, входящие в первую часть, основываются на природных туристских ресурсах. Конкурентоспособность велосипедного и пешеходного туризма достигается благодаря следующим мероприятиям:

- поддержанию качества соответствующей инфраструктуры (оптимизации маршрутов туристских трасс, регулярному контролю за их состоянием и наличием указателей, обеспечению туристских групп средствами глобальной навигационной системы (GPS);

- рекламно-информационному обеспечению (предоставлению туристам актуальных информационных и картографических материалов, предложению турпродукта через Интернет, рассылке информации зарубежным целевым аудиториям);
- работе с общественными организациями (сотрудничеству с Обществами велосипедного туризма в округе Падерборне и других районах Германии).

Конкурентоспособность событийного туризма обеспечивается монопольным предложением данного турпродукта на соответствующие потребительские рынки. Основными событиями, определяющими монопольное положение Падерборна, являются фестиваль Святого Либориуса (Либорифест), фестиваль войск Великобритании и Рождественские праздники.

Либорифест — ежегодный традиционный церковный и фольклорный фестиваль, который длится девять дней в конце июля. Является одним из крупнейших и старейших фестивалей в Германии, ежегодно привлекает около 1,7 млн. посетителей. Обычно начинается в первую субботу после 23 июля в день памяти переноса мощей святого Либориуса из Франции в Падерборн. В это время разворачивается ярмарка, проходит конкурс кулинарного искусства, организуется фейерверк. В октябре в городе празднуется малый Либорифест.

Фестиваль войск Великобритании проводится в середине лета военными частями НАТО, расквартированными в Падерборне. Зрителям представляются традиционные элементы военной и народной культуры Англии, Шотландии, Уэльса, а также Непала, поскольку в британский контингент войск входит непальское спецподразделение гурков. Посещение фестиваля является целью путешествий из Великобритании (родственников солдат) и Германии (участие в уникальном событии).

Рождественские праздники — это время дешевых покупок. Основной сегмент посетителей составляют жители Великобритании, совмещающие шопинг и свидание с родственниками, проходящими армейскую службу в Падерборне.

Проведение фестивалей в летний период подчинена единой стратегии, основывающейся на организации событий, альтернативных традиционным формам летнего туризма. Это позволяет Падерборну конкурировать с другими дестинациями, имеющими преимущества в обеспечении оздоровительного отдыха с использованием богатых природно-рекреационных ресурсов. Важный принцип стратегии организации фестивалей — обязательная последовательность событий, а не их совмещение. При наложении двух и более ключевых мероприятий наблюдается явление «каннибализма» турпродукта, снижающее общий поток туристов в дестинацию. Этого принципа придерживается фестиваль «Замковое лето» (*Schlosssommer*), который проводится в замке Нойхаус с мая по октябрь. Мероприятия в замке организуются одно за другим, ориентируясь на разные сегменты спроса.

Лечебно-оздоровительный туризм может развиваться параллельно с событийным. В округе Падерборна имеется два курорта. Как правило, туристы совмещают их посещение с участием в фестивалях. Познавательный туризм развивается параллельно с событийным и спортивно-оздоровительным: культурно-исторические объекты посещают в основном участники фестивалей, велосипедных и пеших походов. Традиционный экскурсионный туризм теряет свое значение.

Инструменты маркетинга

TPL использует следующие инструменты продвижения дестинации на иностранные рынки:

- печатную рекламу на иностранных языках;
- интернет-страницы на иностранных языках;
- посещение выставок за рубежом;
- поездки для иностранных журналистов;
- последовательную цепь объявлений в зарубежной прессе;
- статьи и интервью в зарубежных СМИ;
- знание сотрудниками иностранных языков.

Особое внимание уделяется внутреннему маркетингу, который включает:

- участие в специализированных рабочих группах из представителей местных туристских организаций;
- информирование местных туристских организаций о состоянии туристского рынка;
- проведение собственной классификации средств размещения туристов;
- предоставление мест будущим работникам отрасли для прохождения учебной практики, поддержка дипломных и магистерских работ;
- кооперация с Обществами пешего и велосипедного туризма;
- проведение презентаций результатов своей работы;
- информирование местных политиков.

Центр туризма Падерборна можно рассматривать как образец организации местного уровня, осуществляющей продвижение дестинации.

Задача: «Концепция организации маркетинга региона»

Какая из двух описанных моделей организации маркетинга дестинации в большей степени подходит к условиям Вашего региона?

На ее основе разработайте концепцию Вашей местной организации маркетинга дестинации. Концепция может включать рекомендацию по целям ее создания, форме организации (общественная, муниципальная), учредителям, источникам финансирования, направлениям маркетинга, специализированным местным турпродуктам, требующим первоочередного продвижения.



Кейс 2: «Формирование бренда дестинации со сложным культурно-историческим потенциалом» (на примере Полоцка)

Цель: изучить подход выбора центрального символа бренда туристской дестинации.

Некоторые относительно небольшие города-дестинации, хорошо известные на туристском рынке, имеют ярко выраженные неформализованные бренды, которые создаются вокруг доминирующего туристского объекта. В дестинациях, где есть ряд примерно равнозначных туристских объектов, единый неформализованный бренд отсутствует или имеет расплывчатый образ. Тематическое разнообразие основных культурно-исторических объектов и событий этих дестинаций требует создания собирательного образа для бренда, что осложняет задачу, поскольку бренд должен быть легкоузнаваемым и запоминающимся, иметь географическую привязку и единый символический объект. В качестве примера можно предложить решение этой задачи для Полоцка.

К знаковым объектам Полоцка причислен целый ряд памятников. История города связана с деятельностью выдающихся просветителей Беларуси: Евфросинии Полоцкой (православной святой), Франциска Скорины (первопечатника Беларуси), Симеона Полоцкого (духовного наставника Петра Первого). Всем им в городе установлены памятники, которые являются обязательными объектами экскурсионного показа. Для туристов запоминающимися достопримечательностями являются как исторически наиболее значимые объекты — Софийский собор (рис. 54) или Спасо-Евфросиниевская церковь (рис. 55), так и уникальное современное скульптурное произведение — памятник букве «Ў» (рис. 56). «У краткое» является уникальной буквой, которая больше не встречается ни в одном алфавите народов мира.

В настоящее время дестинация «Полоцк» позиционируется на туристском рынке как древнейшая столица белорусского государства и оплот православия. Однако такое представление объективным образом сужает потенциальный туристский рынок: географически — до пределов страны; социально — до сегментов экскурсионного туризма школьников и научно-образовательного туризма знатоков истории Беларуси. Обслуживание данных категорий потребителей дает минимальные экономические доходы.

Не умаляя культурного и общенационального значения сложившегося самобытного имиджа, следует отметить, что для устойчивого развития туризма этого недостаточно. В интересах города — активно развивать туристские связи с зарубежными странами и, прежде всего, с городами России, Германии и Швеции, которые в настоящее время являются основными культурными партнерами Полоцка. С Россией его роднят общая славянская культура и географическая близость, а с западными странами связывает история Ганзейского союза свободных городов, созданного для защиты торговли и купечества (в середине века Полоцк входил в его состав). О ганзейском прошлом напоминает официальный герб города (рис. 57).

Рисунок 54

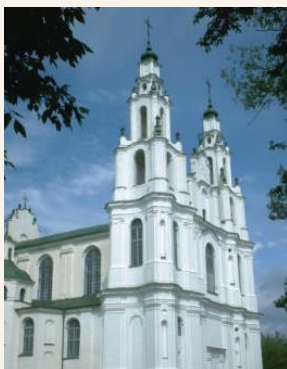


Рисунок 55

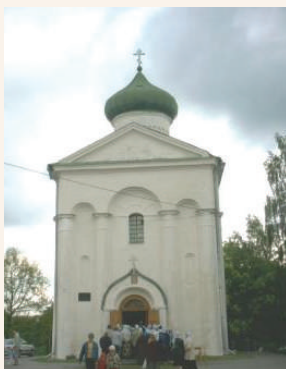


Рисунок 56



Рисунок 57



Рисунок 58



Рисунок 59

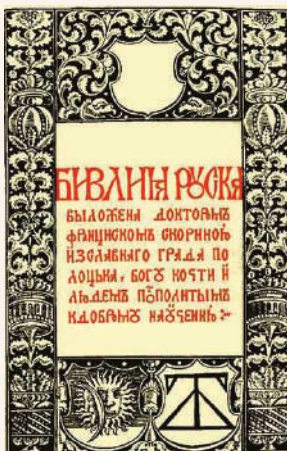


Рисунок 54. Софийский Собор (1044–1066 гг., 1738–1750 гг.)

Рисунок 55. Спасо-Евфросиниевская церковь (XII в.)

Рисунок 56. Памятник букве «Й»

Рисунок 57. Герб Полоцка

Рисунок 58. Памятник Ф. Скорине

Рисунок 59. Первая страница Библии Русской, изданной Ф. Скориной в 1517 г.

Выбор символа бренда дестинации

Городу необходим единый символ, запоминающийся туристам, придающий целостность туристскому продукту и имеющий социальную значимость для населения Полоцка. Изучение ассоциативного ряда знаковых объектов этого древнего города показало, что центральное место в его туристском бренде должен занять образ Франциска Скорины (рис. 58) – создателя Библии (рис. 59), доступной для народа (идея «Полоцк как оплот белорусского православия»), первопечатника («Полоцк как культурный центр Беларуси»), предшественника Ивана Федорова («Полоцк как старинный центр культурно-просветительских связей с Россией»), сына купца («Полоцк как ганзейский город»). Элементы полоцкого турпродукта вполне вписываются в единый бренд, будучи тематически связаны образом, который имеет все основания для расширенного ассоциативного ряда.



Задача: «Местный туристский бренд»

Проанализируйте основные природные и культурные достопримечательности и особенности Вашего региона (населенного пункта). Ответьте на вопрос: Какая тема может объединить их в единый турпродукт? Что может стать символом неформализованного бренда Вашей туристской дестинации?

Кейс 3: «Успешный бренд дестинации»

Цель: ознакомиться с процессом разработки бренда, особенностями зонтичного бренда, особенностями внедрения и возможными сложностями в реализации бренд-стратегии.

Предпосылки разработки бренда

В силу своего расположения, языковой базы (немецкий и итальянский являются официальными языками), благоприятных географических и климатических условий, развитой туристской инфраструктуры Южный Тироль привлекал и привлекает стабильный поток туристов. Ряд предпосылок послужил принятию правительством региона в 2003 г. решения о разработке новой концепции

бренда и логотипа региона. Среди внешних причин главной стала возрастающая конкуренция, обостренная кризисными явлениями в экономике, и угроза ценовой конкуренции со стороны новых дестинаций. Существующие на тот момент туристский логотип и торговый знак качества (рис. 60), разработанные еще в 1976 г. для продвижения сельскохозяйственной продукции на международный рынок, не отвечали новым требованиям ЕС и не были должным образом защищены от копирования или неверного использования элементов дизайна. Отсутствие правил использования дизайна привело к созданию множества версий логотипа в рамках различных туристских организаций и объединений.

Рисунок 60

Торговый знак качества (а)
и туристский логотип
Южного Тироля (б)



Коммуникационная политика в сфере туризма была рассеяна среди множества отдельных компаний, курортов, городов; не было единого коммуникационного сообщения, которое бы прослеживалось в рекламной продукции и других средствах репрезентации. Как следствие, отсутствие единого целостного образа затрудняло дифференциацию дестинации на туристском рынке.

В свою очередь, создание сильного бренда позволило бы снизить чувствительность туристов к цене, повысить уверенность в качестве туристского продукта, создать эмоциональную связь с потребителем.

Полномочия по выполнению проекта были возложены на Общество маркетинга Южного Тироля (SMG), а часть работ по разработке концепции и дизайна — передана компании MetaDesign (Берлин). Процесс разработки был разделен на несколько этапов: анализ, определение индивидуальности бренда и позиционирования, разработка *moodboards**, разработка корпоративного дизайна, презентация, разработка пилотных образцов, имплементация.

Одним из первых этапов работ стало изучение имиджа дестинации (верований, идей, впечатлений, которые люди имеют о данном месте), что составляет исследовательский базис для формирования брендовой стратегии. Анализ методом построения карт восприятия региона (рис. 61) показал отсутствие уникальности в позиционировании региона по отношению к прямым конкурентам.

Рисунок 61

Двухкоординатная карта позиционирования дестинации (по данным компании MetaDesign)



* Mood Board – инструмент разработки визуальных образов путем объединения объектов, изображений и текста с целью создания необходимого настроения, поиска подходящей стилистики для последующего использования.

Таким образом, целями разработки зонтичного бренда стали: создание единого, мощного визуального образа и эксплуатация синергетического потенциала общего бренда для продвижения товаров и услуг. В случае зонтичного бренда производители туристских услуг, а также отдельные предприятия совместными усилиями создают и поддерживают бренд. Таким образом, сокращаются издержки, увеличивается вероятность успеха внедрения новых туристских продуктов. Общий бренд способен более эффективно противостоять сокращению жизненного цикла туристских продуктов и услуг, которое диктуется сменяющимися тенденциями туристского рынка. Однако зонтичный бренд не может отразить всю индивидуальность отдельных брендов. В данном случае важно создать бренд, пользующийся поддержкой главных игроков рынка. С этой целью в рабочую группу разработчики включили представителей объединений, занимающихся производством и продвижением экспортной продукции (яблок, вина, молока, шпека и т. д.), и представителей Экспортной организации Южного Тироля (EOS).

Проектная группа сошлась во мнениях, что контрпродуктивно было бы сосредоточиться на общих тенденциях туризма, так как они делают дестинации взаимозаменяемыми. Сильный бренд растет изнутри и должен учитывать особенности дестинации, обладать высокой эффективностью и уникальным характером, отражающим специфику региона.

Концепция и реализация бренд-стратегии

После месяцев интенсивной работы в январе 2005 г. состоялась презентация бренда широкой общественности, а также стартовал интернет-портал *suedtirool.info*.

Ключевыми ценностями, положенными в основу бренда, стали контрастность, богатство традиций, многогранность и теплота, сердечность. Позиционирование было сформулировано следующим образом: «Южный Тироль — это симбиоз альпийского и средиземноморского, спонтанности и надежности, природы и культуры». Дизайн-решение поддерживает и продолжает идею авторов: использование силуэта гор, а также ярких и контрастных цветовых сочетаний, которые приносят в образ средиземноморскую легкость. Визуальная реализация зонтичной бренд-стратегии включает знак качества, базовый логотип и знак местоположения для организаций (рис. 62).

Базовый логотип используется в туристской индустрии. Он широко распространен в средствах маркетинговых коммуникаций как дестинации в целом, так и отдельных туристских объединений. Знак месторасположения используется в коммуникациях организаций, имеющих головной офис и производственные мощности в Южном Тироле, и не может быть использован для продвижения продукции.

Знак качества используется только для сельскохозяйственной продукции, типичной для региона: молока и молочных продуктов, хлеба, штруделя, овощей, ягод, меда, граппы, яблочного сока, сушеных фруктов, трав и приправ, а также говядины (рис. 63). SMG строго регулирует использование данного знака в соответствии с правилами и стандартами производства продукции.

Одиннадцать сортов яблок, а также шпек, произведенный по традиционным методикам (38 % произведенного в регионе продукта), обозначены знаком качества *Südtiroler Speck PGI* и *Südtiroler Apfel PGI*, что обозначает защищенное географическое указание (Protected Geographical Indication). С января 2011 г. отмечены специальным

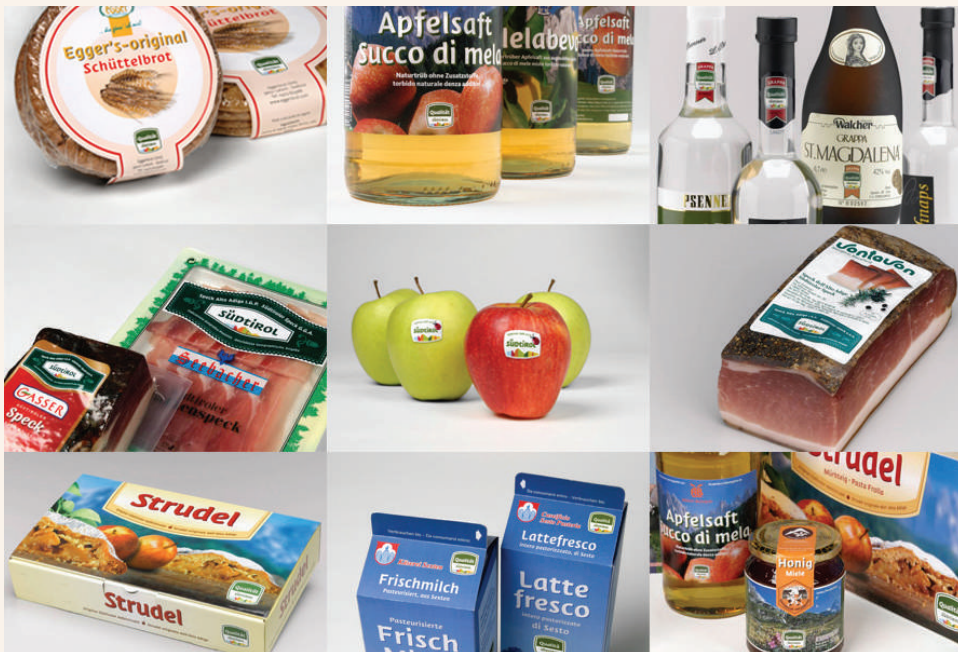
Рисунок 62

Знаки качества (а), базовый логотип (б),
знак местоположения для организаций (в)



Рисунок 63

Использование знака качества на продукции



знаком происхождения (DOC*) и вина. Причиной разработки отдельного знака качества для этих продуктов стала важность данных отраслей в экспорте. Так, например, 12 % всех яблок, произведенных в Европе, и 50 % яблок в Италии выращивается в Южном Тироле, 1/3 яблок, отмеченных как биопродукт, поставляется из данного региона.

Используя знак качества, дестинация добавляет продукту ценность, а продукт, в свою очередь, дестинации — место происхождения. Продукция региона превратилась в средство коммуникации с потребителем на материальном уровне, поддерживая идею бренда и дополняя ее. Более чем 1 миллиард единиц продукции, экспортирующейся ежегодно, выступает своего рода представителем Южного Тироля.

«Вы можете найти «Южный Тироль» на прилавке в супермаркете. Вы рассказываете друзьям о Южном Тироле как о регионе, который следует посетить хотя бы раз в жизни, и дарите продукты, произведенные в регионе, в качестве сувениров», — объясняет концепцию один из создателей бренда Кристоф Энгель.

Инструменты коммуникационной политики региона достаточно разнообразны и в полной мере используют интернет-медиа: интернет-сайт (www.suedtirol.info), интернет-сообщество на Facebook, приложения для мобильных телефонов, эмоциональные видео о регионе, онлайн-журнал, онлайн-канал о регионе на Youtube, аудиоподкасты, рекламу на телевидении и в печати, а также совместное с туристскими организациями участие в выставках. Использование зонтичного бренда позволяет добиться синергетического эффекта в отношении предприятий, что не маловажно для малого и среднего бизнеса, который преобладает в регионе.

SMG является организацией, ответственной за управление брендом, включая использование логотипа или элементов фирменного стиля. Фактором, обеспечившим успешное использование стиля, стала разработка подробного пособия, содержащего правила и условия использования элементов дизайна, подробный гид и требования к рекламной продукции, в частности к фотографиям. Немаловажную роль сыграли семинары и тренинги для представителей отраслей, включая туристскую. С 2010 г. в регионе с периодичностью один раз в квартал выпускается специализированный журнал *M Magazin für Destinationsmarketing Südtirol*, посвященный темам маркетинга туристских дестинаций, экспорта, инноваций и развития региона. Обеспечение качественного представления достигается путем проведения выборочных проверок интернет-сайтов, упаковки продукции и каталогов.

Результаты исследования, проведенного в 2010 г. (через 5 лет после внедрения новой бренд-стратегии), показали высокий уровень одобрения и интеграции бренда в рамках индивидуальных брендов региона. Из 284 компаний, принявших участие в исследовании, 95,8 % оценили новый бренд как необходимый шаг в продвижении региона, позволяющий добиться однородного образа как внутри страны, так и на внешних рынках, а также синергии маркетинговых действий участников рынка. Несмотря на колебания в оценке графических элементов и аутентичности позиционирования, 21,1 % оценил бренд как очень успешный и 71,8 % как успешный. В целом успех бренда приписывается именно межотраслевому подходу SMG к продвижению товаров и услуг региона.

* DOC - Denominazione di Origine Controllata – категория в классификации итальянских вин, гарантирующая географическое происхождение и метод производства вина.

На сегодняшний день около 80 % туристских предприятий и практически все тур-регионы используют зонтичный бренд. Всего в регионе к 2012 г. бренд внедрило 2055 предприятий различных отраслей. Использование знака качества варьируется по отраслям (256 предприятий). Так, например, в рамках производства яблок и вина ряд фирм придерживается изначального бренда, особенно в случае сильных и популярных марок, для сохранения своего конкурентного преимущества. Данная ситуация характерна и для некоторых туристских регионов Южного Тироля, например Крон-платца (Kronplatz). Элементы дизайна в туризме рознятся: от использования только логотипа в рекламных материалах и на сайте до трансформации собственного логотипа с целью соответствия зонтичному бренду (рис. 64).

Несмотря на опасения потерять индивидуальность (особенно в случае сильного индивидуального бренда) со стороны туристских региональных объединений и предприятий, в целом эксперты оценивают процесс адаптации бренда как положительный. Более интенсивное использование бренда туристскими объединениями разных уровней в будущем будет способствовать лишь усилению синергетического эффекта.

Рисунок 64

Интеграция графического стиля в логотипе региона Мерано и объединений локального уровня (справа).

Использование индивидуального бренда туристским регионом Кронплатц и более мелкими объединениями (слева)

	Логотип Южного Тироля	
	Логотип туристских объединений более низкого уровня	
	Логотип туристских объединений локального уровня (курорты, коммуны)	
		

Работа с брендом. Проект Culturonda®

Маркетинговые исследования являются частью работы с брендом и позволяют корректировать стратегию. В 2007–2008 гг. по заказу SMG были проведены качественные исследования компаниями Strum & Drang (Гамбург) и Coesis Research (Милан).

Цель исследования: оценить, как воспринимают и оценивают бренд туристы, какие ожидания связывают они с дестинацией.

В целевую группу вошли туристы и потенциальные посетители из Германии и Италии (наиболее значимые рынки — 81 % всех туристов в 2012 г.). Результаты исследования показали, что бренд региона в целом положительно оценивается, однако ключевая идея бренда — сочетание культуры и природы — не нашла отражения в сознании потребителей. Больше половины всех туристов воспринимают Южный Тироль как дестинацию, оптимальную для активного отдыха, и не уделяет культурному аспекту должного внимания. Исследование также выявило, что значительная часть туристов неоднократно посещает Южный Тироль, поэтому возрастают и требования туристов к дестинации в рамках новых идей для отдыха.

Результаты исследования послужили основой для старта одного из самых важных культурных проектов SMG — Culturonda®. Задачей проекта стала популяризация культуры региона среди туристов. Главная цель — показать, что культура повседневной жизни является неотъемлемой частью опыта, и турист может познакомиться с ней по-разному: в ботинках для скалолазания, исследуя новые горизонты, дегустируя молодое вино, в разговорах с местными жителями.

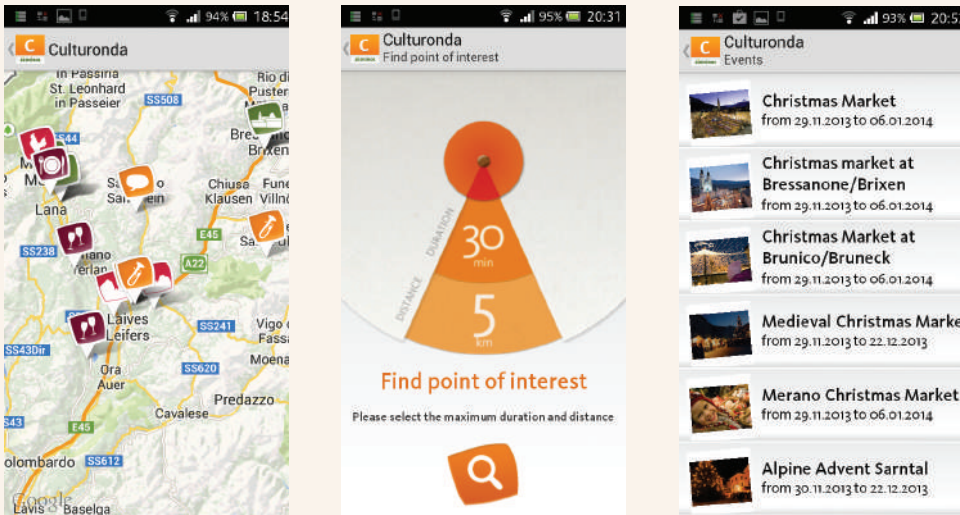
Для представления широкой общественности было разработано 12 тем, в том числе «Замки и поместья», «Земля и люди», «Традиции и обычаи», «Фермерские хозяйства». В каждую из тем вошли лишь три наиболее примечательных туристских объекта. Главными инструментами коммуникаций стали: интерактивная карта, приложение для смартфона, аудиоподкаст, брошюры, веб-сайт с видеороликами, призванными создать у туриста определенное настроение, точки интернет-доступа, где можно скачать приложение.

Отличительной особенностью проекта стала новая концепция представления культуры: *не набор фактов и информации, а часть повседневной культуры и традиций региона.*

Использование интерактивной карты в сочетании с информационной справкой по каждому туристскому объекту, возможность поиска объектов по времени и расстоянию до объекта (рис. 65), информация о текущих событиях и мероприятиях — всё это позволяет туристам самостоятельно адаптировать и создавать свой тур.

Рисунок 65

Интерактивная карта (слева), поиск туристских объектов (в центре), календарь событий и мероприятий (справа) мобильного приложения Culturonda®



Проект получил дальнейшее развитие: в 2011 г. было запущено еще два приложения: Culturonda® Wine, посвященное культуре вина, и Culturonda® Dolomithos.

Примеры стиля в рекламной продукции дестинации (рис. 66–71). Источник: www.smg.bz.it.

Рисунок 66

Книга Südtirol bewegt



Рисунок 67



Рисунок 68



Рисунок 69



Рисунок 70

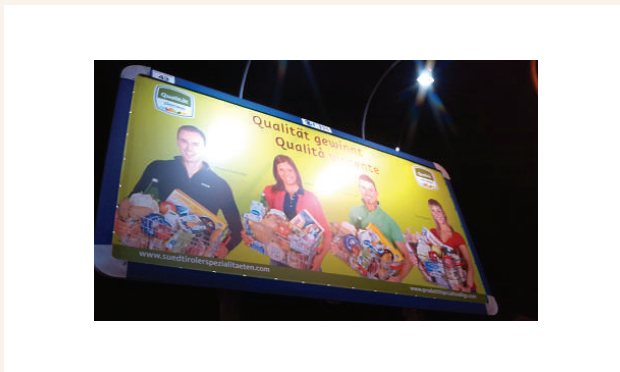


Рисунок 71



- Рисунок 67. Информационные буклеты
 Рисунок 68. Приложение для iPhone
 Рисунок 69. Тематические брошюры
 Рисунок 70. Рекламный щит
 Рисунок 71. Цветовое оформление транспорта



- **Реализация зонтичной бренд-стратегии** является примером проактивной маркетинговой позиции региона, что подразумевает долгосрочный фокус в разработке бренд-стратегии, анализ собственного потенциала и латентных (скрытых) потребностей туристов.
- **Региональные проекты могут реализовать свой потенциал только в случае холистического подхода.** Для этого администрации, частные предприятия и сообщество в целом должны объединить усилия.
- **Гармоничная интеграция визуального представления бренда и маркетинговых коммуникаций** обеспечивает четкость в восприятии и формировании образа региона туристами.
- **Основная проблема, с которой сталкивается зонтичный бренд,** — страх предприятий потерять индивидуальность. В данном случае мероприятия и тренинги для предприятий и туристских объединений региона необходимы. Их цель — показать возможности синергетического эффекта, а также пояснить, что каждый может и должен продолжать рассказывать свою собственную историю в рамках общего контекста, т. е. регионального бренда.
- **Работа с брендом — это всегда работа в процессе.** Маркетинговые исследования, так же как и контроль использования бренда и фирменного дизайна, являются частью бренд-менеджмента.

Задача: «Пятиступенчатая пирамида бренда дестинации»

Одним из простых и наглядных инструментов работы с брендом является пирамида бренда. Ее цель — ответить с позиции потенциального туриста на следующие вопросы:

1. Какие особенности/атрибуты дестинации привлекательны для туриста?
2. Какие чувства и эмоции вызывает ее образ?
3. Как можно описать дестинацию одним предложением?
4. Что отличает ее от конкурентов?

Поэтапная работа с пирамидой бренда — от анализа ресурсного потенциала до формулировки ключевых ценностей — позволяет определить и сформулировать сущность бренда или его ключевые характеристики, которые в последующем обеспечат гармоничность и единство маркетинговых коммуникаций на всех уровнях.

Руководствуясь теоретическим материалом (рис. 72) и примером, приведенным на рис. 73, проанализируйте возможности разработки бренда для Вашего региона.



Рисунок 72

Теоретические основы построения пирамиды бренда

(Источник: ETC/UNWTO Handbook on Tourism Destination Branding, 2009.)



Рисунок 73

Пирамида бренда Южного Тироля

(Источник: разработка на основе данных SMG и Metadesign.)



Кейс 4: «Инструменты продвижения дестинации на примере Южного Тироля»

Цель: ознакомиться с практикой использования интернет-инструментов в продвижении турпродукта дестинации, рассмотреть особенности формирования карт-системы дестинации, проанализировать этапы и стратегические решения при разработке туристской карты.

Система интернет-инструментов продвижения дестинации

Интернет-инструменты представляют собой неотъемлемую часть маркетинга дестинаций. Данный аргумент подтверждается все возрастающим количеством пользователей Интернета, в том числе мобильного, социальных сетей, приложений для смартфона. Туристы ищут в Интернете информацию о дестинации, возможных вариантах размещения, объектах туристского интереса, бронируют авиаперелеты, гостиницы, экскурсии, билеты на мероприятия. Более 70 % пользователей обновляют свой статус и делятся фотографиями о путешествии на социальной платформе Facebook, более 50 % добавляют в свой профайл страницы дестинаций, в которые собираются отправиться.

«Интернет-инструменты, — подчеркивает директор SMG Кристоф Энгель, — все чаще воспринимаются как стандартные и обязательные к использованию. И тот, кто не справляется с их активным внедрением в продвижение турпродукта, остается за бортом».

Среди основных принципов работы в сети Интернет менеджмент дестинации Южного Тироля определил достоверность и актуальность, простоту и структурированность, а также эмоциональность в представлении информации.

Центральным инструментом продвижения турпродукта выступает сайт дестинации *suedtirol.info*. Он предоставляет туристам широкие возможности и выполняет ряд функций: информационную, функцию побуждения к покупке (совершению путешествия), планирования путешествия, рекламы и продвижения продукции региона, продвижения и сбыта услуг предприятий индустрии гостеприимства, а также поддержания отношений с туристами после совершения путешествия, формирования лояльной аудитории. В рамках последнего пункта важную роль играют социальные сети и электронная рассылка, содержащая информацию и специальные предложения.

Интеграция ГИС-технологий на сайте дестинации (рис. 74), т. е. создание интерактивной карты достопримечательностей, позволяет туристам более наглядно воспринимать информацию о возможностях активного или культурного отдыха с учетом пространственного фактора. Таким образом, сайт также выступает инструментом организации путешествия, когда решение о поездке уже принято. База данных гостиниц с возможностью бронирования, актуальные предложения туроператоров по отдыху в регионе тоже размещены на сайте.

Вовлечение потенциального туриста на эмоциональном уровне призвано подтолкнуть потребителя к принятию решения. Сайт предоставляет каталог фотографий, видео и подкастов, сопровождающих информацию о регионе, сгруппированных в тематические альбомы, рассказывающих о культуре, людях, кухне, природе в красочной и эмоциональной форме.

Рисунок 74

Интерактивная карта достопримечательностей Южного Тироля



Инструменты, используемые наравне с сайтом, представлены на рис. 75. Важную роль среди них занимает работа в социальных сетях и разработка приложений для мобильных телефонов. Информация о дестинации представлена в социальных сетях Facebook, Google+, Pinterest (ориентирована в основном на презентацию визуальной информации) и Twitter. Размер аудитории достаточно внушительный — более 85 000 пользователей. Работа в социальных сетях позволяет создать социальные связи путем объединения лояльных пользователей (фанатов) и формирования онлайн-сообщества.

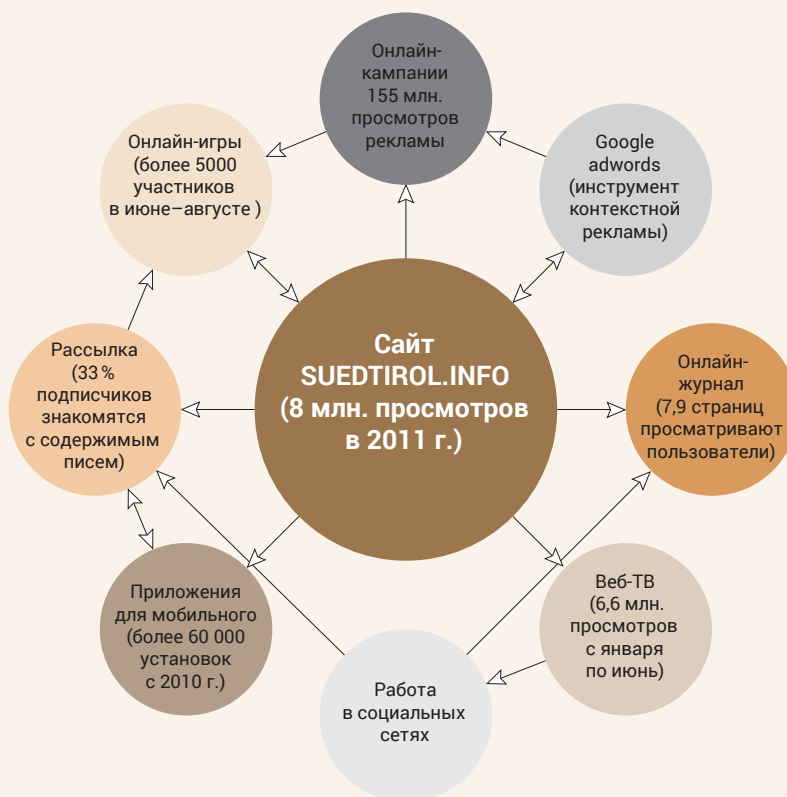
В конце 2009 г. стартовало первое приложение для мобильного телефона «Мобильный гид по Южному Тиролю», за которым последовала разработка тематических приложений для смартфона Christkindlmarkt («Рождественский базар»), Culturonda®, «Путеводитель по туристским маршрутам» для организации активного отдыха. Данные инструменты объединили в себе несколько целей: помощь в организации путешествия, эмоциональное вовлечение туриста за счет размещения визуальных материалов, планирование и организация отдыха в дестинации.

Вышеперечисленные инструменты дополнили онлайн-игры, веб-ТВ, выпуск онлайн-журнала о дестинации Lebensart («Образ жизни»), контекстная реклама и SEO. Как и в работе с другими средствами медиа, основными принципами размещения рекламной и информационной продукции в Интернете стали последовательность и непротиворечивость, отражение в полной мере имиджа и позиционирования дестинации как «симбиоза альпийского и средиземноморского, спонтанности и надежности, природы и культуры», т. е. синергия инструментов. Как видно из блок-схемы (рис. 75), интернет-инструменты взаимосвязаны и дополняют друг друга. Сайт выступает центральным звеном продвижения в Интернете, информационно объединяет другие инструменты и обеспечивает их единство.

Рисунок 75

Интернет-инструменты продвижения дестинации Южного Тироля (данные за 2011 г.)

(Источник: *Gerüstet für die digitale Welt* //
M – Magazin für Destinationsmarketing in Südtirol. № 4, 2012.)



Карт-система как инструмент сбыта туристского продукта

Одна из задач маркетинга дестинаций — это интенсификация потребления туристских услуг и вовлечение максимального числа предприятий в процесс предоставления туруслуг, а также совместный маркетинг и продвижение на международных рынках.

Для туристов карт-система — это средство повышения качества отдыха путем сокращения временных и материальных затрат, связанных с пребыванием в дестинации. *Для дестинации* — это инструмент, позволяющий интегрировать туристские услуги (используя главные достопримечательности как движущую силу для продвижения менее известных туристских объ-

ектов), развивать сотрудничество между различными заинтересованными сторонами, управлять туристскими потоками и сезонными колебаниями спроса.

Система туристских карт Южного Тироля включает карты на разных уровнях — региональном и локальном. Они отличаются по функциональным характеристикам, но преследуют цели, приведенные в блок-схеме (рис. 76). Остановимся на нескольких примерах.

Рисунок 76

Цели туристской карты дестинации

(Источник: Pechlaner H. (ed.). *Destination-Card-Systeme*. Linde, 2005.)



Музейная карта Museumobil

В Южном Тироле насчитывается более 80 музеев, которые в 2008 г. посетило 1,5 млн. человек, из них большую часть составили туристы (приблизительно 80 %). Продвижение каждого из музеев в отдельности является невозможным, поэтому SMG в сотрудничестве с Отделом правительства региона по туризму, мобильности и немецкой культуре, Объединением музеев Южного Тироля в августе 2008 г. начало работу над проектом музейной карты Museumobil (рис. 77). Данная карта объединяет в себе возможность свободного посещения музеев Южного Тироля, а также пользование общественным транспортом в регионе. С позиции дестинации разработка тематической туристской карты позволила создать целостное представление о продукте, снизить риск и неизвестность, связанные с принятием решения туристом, обеспечить целевое использование маркетинговых усилий по продвижению музеев региона, облегчить управление туристскими потоками, обеспечить сбор данных для последующего анализа.

Рисунок 77

Визуальное исполнение и стоимость музейной карты



Транспортная карта Mobilcard

Особую роль в организации потребления туристских услуг Южного Тироля занимает обеспечение мобильности туристов. В данном случае транспортная карта Mobilcard предоставляет туристам практически неограниченную возможность пользования общественным транспортом внутри региона, включая городской транспорт, поезда, междугородние автобусы и канатные дороги. Карты выпускаются сроком на 1, 3 или 7 дней (рис. 78).

Рисунок 78

Визуальное исполнение и стоимость транспортной карты



Мобильность туристов позволяет обеспечить наиболее полное удовлетворение туристских интересов, а с точки зрения дестинации обеспечивает интенсификацию потребления. Турист не ограничивается природными и культурными достопримечательностями вблизи места размещения, но имеет возможность разнообразно организовать свой отдых с посещением других городов или памятников природы региона.

Южный Тироль предоставляет широкие возможности активного отдыха, среди которых пешие походы, подъем в горы, прогулки на лыжах, походы на снегоступах, туры на горных велосипедах и т. д. Реализация данных интересов также связана с передвижением к природным достопримечательностям. Таким образом, использование транспортной карты приносит выгоду туристам (экономия времени, денег, возможность индивидуализации турпродукта) и формирует у них представление о разнообразии достопримечательностей и аттракционов в дестинации.

Использование туристских карт также осуществляется на уровне более мелких административных единиц и позволяет предприятиям, находящимся в данном районе, оптимизировать продвижение и организовать сбыт услуг.

Комплексная городская карта города Больцано

Примером может служить туристская карта города Больцано (рис. 79), которая включает как преимущества музейной карты Museomobil, так и специальные предложения и возможности отдыха в городе. Так, например, турист может бесплатно посетить одну из экскурсий по городу, организуемых 3 раза в неделю, участвовать в экскурсиях в Национальный парк Доломитов и по местам, имеющим культурную ценность. Обладатели карты могут бесплатно пользоваться экскурсионным автобусом,

Рисунок 79

Туристская карта Больцано



который курсирует по городу, а также бесплатно арендовать велосипед. Карта действительна 3 дня с момента активации, т. е. регистрации карты на первом туристском объекте, включенном в карт-систему. Ее стоимость составляет 28 евро для взрослых и 16 евро для детей.

Комплексная региональная карта Drei-Zinnen-Card

Еще один примером разработки туристской карты является район Хохпустерталь (нем. Hochpustertal), который предоставляет туристам широкие возможности активного отдыха. Регион известен горами «Три зубца» (Drei-Zinnen), которые являются одним из самых известных горных образований Альп, а также национальным парком, включенным во всемирное наследие.

Карт-система региона объединяет туристские организации нескольких коммун — Сесто, Иннихен, Тоблах, Нидердорф, Прагс. Туристская карта Drei-Zinnen-Card является системой «всё включено» и нацелена на продвижение услуг предприятий данного региона, в основном специализирующихся на активном отдыхе. По карте можно посетить теннисные корты, скалодромы, площадки для гольфа, фитнес-студии, бассейны, предприятия, сдающие в аренду спортивное оборудование. Она предоставляет возможности свободного передвижения.

Стоимость всех услуг, если бы турист приобретал их отдельно, составила бы приблизительно 187 евро. Карта может быть приобретена всего за 42 евро (для взрослых) и 21 евро (для детей до 16 лет) плюс депозит в 3 евро. Карта действует в течение 7 дней с момента активации. Туристам, отдыхающим с семьей, предлагаются семейные скидки.

Туристская карта является не просто набором услуг, но представляет собой систему, которая обладает свойственными ей характеристиками. В то же время каждая услуга в той или иной мере вносит свой вклад в удовлетворенность туриста картой в целом. Данное заключение подтверждает исследование, проведенное в регионе Hochpustertal в 2003 г. Анализ показал неравнозначность вклада отдельных услуг в удовлетворенность туристской картой Drei-Zinnen-Card. Данный факт говорит о необходимости оценки и контроля качества наиболее значимых для туристов услуг, включенных в карту. Согласно результатам исследования такие параметры карт-системы, как надежность, специальные предложения (например, культурная программа), соответствие перечня и качества услуг заявленным, являются основными факторами, влияющими на ее успех. Информационная составляющая, кооперация и сотрудничество участников карт-системы также способствуют повышению удовлетворенности туристов не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе.

Памятка Основные факторы успешного внедрения карт-системы в дестинации

- 1) В дестинации должно быть достаточное количество предприятий, способных и желающих участвовать в карт-системе дестинации.
- 2) Туристские продукт или услуги должны быть гармоничны и в совокупности представлять конкурентоспособное предложение, отвечающее интересам туристов в дестинации.
- 3) Локальные и региональные партнеры, а также турадминистрации должны иметь достаточные технические ресурсы и организационные навыки.
- 4) Создание и внедрение карт-системы должно осуществляться турадминистрацией.
- 5) Необходим внутренний маркетинг, направленный на участников и партнеров карт-системы, для обеспечения заинтересованности и разъяснения выгод и необходимости внедрения карт-системы.
- 6) Путем создания барьеров входа и выхода необходимо сформировать у участников карт-системы чувство привязанности к дестинации, а в долгосрочной перспективе — и к карт-системе, что обеспечит должный уровень заинтересованности в участии.
- 7) Первоначальным импульсом к созданию карт-системы должна послужить политика в области туризма.
- 8) Карт-система дестинации должна быть организована таким образом, чтобы она могла функционировать автономно и не зависеть от небольшого количества участников или внешних субсидий.
- 9) Технология исполнения туристской карты должна отвечать поставленным целям и задачам. Следует отдать предпочтение готовым решениям вместо того, чтобы разрабатывать новые технологические подходы.
- 10) Внедрение проекта требует знаний проект-менеджмента, поэтому возможно привлечение внешних организаций для достижения успеха.



Задача: «Карт-система дестинации»

Проанализируйте возможности разработки туристской карты для Вашего региона или города. Руководствуйтесь критериями успешной разработки карт-системы дестинации, описанными в кейсе, теоретическим материалом главы 11.6., а также формой и разъяснениями, приведенными ниже (табл. 60).

Таблица 60

Функциональные и стратегические вопросы разработки и внедрения туристской карты дестинации

(Форма для заполнения)

1. Анализ турпродукта дестинации. Формулировка целей и задач разработки карт-системы дестинации

Вопросы, которые следует раскрыть в рамках данного пункта:

1. Проведите экспресс-анализ маркетинговой позиции города или региона на рынке туристских услуг: особенности ресурсного потенциала, уникальность турпродукта, SWOT-анализ, анализ сегментов туристов с целью выявления основных мотивов и пробелов в ассортименте туристских услуг.
2. Какие услуги представляют для туристов интерес? Включение каких услуг в карт-систему повысит ценность туристской карты? Определите основные функциональные возможности туристской карты.
3. Определите цели и задачи внедрения карт-системы.
4. Определите географические границы действия туристской карты.

2. Анализ возможных участников карт-системы

Вопросы, которые следует раскрыть в рамках данного пункта:

1. Определите критерии участия предприятий в карт-системе (входные барьеры).
2. Определите перспективных участников и партнеров карт-системы согласно разработанным критериям:
 - Объекты туристского спроса (музеи, замки, выставки, памятники природы и т. д.).
 - Предприятия индустрии гостеприимства (рестораны, гостиницы, турагентства) и предприятия торговой сети.
 - Транспортная инфраструктура местного и регионального масштаба.
3. Какие предприятия будут заинтересованы в участии? Какие предприятия отвечают критериям участия? Как можно стимулировать предприятия к участию в карт-системе?
4. Образуют ли услуги данных предприятий конкурентоспособный продукт?

3. Описание бизнес-модели и основных принципов функционирования туристской карты

Вопросы, которые следует раскрыть в рамках данного пункта:

1. По какому типу будет осуществляться участие туристов в карт-системе дестинации? Какие услуги могут быть включены как бесплатные? скидочного типа?

Например, в европейской практике можно выделить три основные модели:

- «всё включено» (бесплатное пользование общественным транспортом и возможность бесплатного посещения туробъектов, участвующих в карт-системе);
- скидочного типа (бесплатное пользование общественным транспортом и возможность посещения туробъектов, участвующих в карт-системе по сниженным ценам);
- смешанного типа (бесплатные услуги и услуги по сниженным ценам).

2. Какая стоимость карты является привлекательной для туриста и конкурентоспособной?

В процессе определения стоимости примите во внимание количество участников карт-системы и перечень услуг. Определите стоимость услуг в случае их приобретения по-отдельности. Проанализируйте предложения схожих по ресурсному потенциалу дестинаций.

3. Есть ли скидка? Будет ли разработана отдельная карта для групп туристов и детей?
4. Какие виды карт (24 ч, 36 ч, 72 ч или более продолжительные, например 7 дней) целесообразно разработать? Проанализируйте возможности, исходя из средней продолжительности пребывания различных сегментов/категорий туристов.
5. Как будет осуществляться распределение средств, полученных в результате реализации карты?

4. Техническое исполнение и дизайн

Вопросы, которые следует раскрыть в рамках данного пункта:

1. Какое техническое исполнение карты является наиболее подходящим?

- бумажный носитель;
- смарт-карта;
- карты с магнитной полосой;
- карты со штрих-кодом.

Выбор технологии зависит от технического оснащения участников карт-системы, а также бюджета проекта. В более сложном по техническим характеристикам варианте, как, например, смарт-карта, есть возможность сбора информации о перемещении туристов в дестинации, но это более затратно в плане производства, которое требует установки специальных терминалов. В данном случае затраты могут быть оправданы из-за высоких объемов реализации и экономии масштаба или обеспечения оборота карт (использование депозита), как в примере туррегиона Хохлустерталя.

2. *Какие графические элементы (например, изображение неформального бренда, логотипа дестинации и т. д.) следует отразить в дизайне?*

5. Информационное обеспечение карт-системы

Вопросы, которые следует раскрыть в рамках данного пункта:

1. *Где туристы смогут получить информацию о туристской карте дестинации?*

Какие информационные ресурсы будут задействованы: сайт дестинации, сайты гостиниц и турагентств, информация в аэропорту и на вокзале, брошюры, туристские карты с информацией об объектах, участвующих в карт-системе, приложение для мобильного телефона и т. д.

2. *Где туристы смогут приобрести туристскую карту? Какие предприятия выступают партнерами в организации сбытовой сети?*

12. ЭКСКУРСОВЕДЕНИЕ И КРАЕВЕДЕНИЕ

12.1. Сущность понятия «экскурсия», ее признаки

Согласно Закону Республики Беларусь «О туризме» № 326-З от 25.11.1999 (с изменениями и дополнениями), **экскурсия** — туристское путешествие физических лиц на период менее 24 часов, посещение физическими лицами, в том числе туристами, в познавательных целях туристских ресурсов, других объектов, имеющих художественную, историческую и иную значимость, под руководством экскурсовода, гида-переводчика, иного лица, наделенного правом проведения экскурсий.

Наиболее полное определение понятия «экскурсия», данное российским специалистом Б. В. Емельяновым, отражает его важнейшие сущностные характеристики: «Экскурсия представляет собой целенаправленный наглядный процесс познания окружающего мира, процесс, построенный на заранее подобранных объектах в естественных условиях или расположенных в цехах промышленного предприятия, помещениях, лаборатории научно-исследовательского института, залах музея, выставки, мастерской художника и др. Показ чувственно воспринимаемых объектов происходит под руководством квалифицированного руководителя — экскурсовода и подчинен задаче раскрытия четко определенной темы» (Емельянов Б. В., 2004).

Таким образом, **основными признаками экскурсии как туристского продукта являются:**

- продолжительность по времени проведения — от одного академического часа до одних суток;
- наличие квалифицированного профессионального экскурсовода (в Республике Беларусь экскурсовод должен пройти профессиональную государственную аттестацию) либо иного лица, имеющего право проведения конкретной экскурсии (сотрудник предприятия на производственных экскурсиях или владелец агроусадьбы может проводить экскурсии по региону ее непосредственного расположения);
- наглядность, первичность зрительных впечатлений, показ экскурсионных объектов играет основную роль;
- активное передвижение участников экскурсии по заранее составленному маршруту;
- целенаправленность осмотра, наличие определенной темы, диктующей выбор объектов показа, порядок и последовательность знакомства с ними.

12.2. Классификация экскурсий

Классификация экскурсий заключается в выделении их характерных черт, определяющих специфические особенности подготовки и проведения.

По **содержанию** экскурсии подразделяются на обзорные и тематические. Последние, в свою очередь, можно разделить на исторические (в т. ч. археологические, историко-краеведческие, военно-исторические, историко-биографические, этнографические), архитектурно-градостроительные, искусствоведческие, литературные, производственные, природоведческие (в т. ч. геологические, геоморфологические, гидрологические, ботанические, зоологические) и др.

С **учетом состава участников** выделяют экскурсии для взрослых и детей, групповые и индивидуальные, для сборных групп незнакомых между собой людей и организованных групп, в т. ч. корпоративных клиентов, для местных жителей и приезжих туристов, включая иностранных посетителей и т. д.

По **месту проведения** выделяют городские, загородные, производственные, музейные экскурсии.

По **способу передвижения** экскурсии подразделяются на пешеходные, транспортные (автобусные, автомобильные, велосипедные, конные, теплоходные, вертолетные и др.) и комбинированные.

По **форме проведения**, помимо классического варианта экскурсий, выделяют следующие: экскурсии-прогулки, экскурсии-анимации, квест-экскурсии, учебные экскурсии и др.

Новые экскурсии создаются экскурсоводами индивидуально либо в составе творческой группы совместно с краеведами, работниками музеев, природоохранных учреждений, местных предприятий и др.

12.3. Разработка новой экскурсии

Разработка новой экскурсии включает ряд последовательных взаимосвязанных этапов:

- выбор темы, определение цели и задач экскурсии;
- изучение литературных и иных источников, ознакомление с экспозициями и фондами музеев;
- изучение и отбор экскурсионных объектов;
- составление маршрута экскурсии;
- объезд (обход) маршрута;
- подготовка текста экскурсии;
- создание комплекта наглядных пособий (т. н. «портфель экскурсовода»);
- определение методических приемов проведения экскурсии, составление технологической карты экскурсии;
- проведение пробной экскурсии.

12.4. Методика проведения экскурсии

Методика проведения экскурсии представляет собой взаимосвязанное сочетание методических приемов показа и рассказа, при этом показ играет главную роль, а рассказ — подчиненную.

Методические приемы проведения экскурсии — наиболее эффективные способы представления экскурсионной информации, установления контакта с аудиторией, воздействия на чувства экскурсантов, привлечения их внимания и повышения активности в процессе изучения объектов.

Основные методические приемы экскурсионного показа:

- *предварительный осмотр* — краткая пауза, предваряющая рассказ экскурсовода, необходимая для первого предварительного визуального знакомства туристов с объектом;
- *панорамный показ* позволяет зрительно выделить особенности силуэта конкретного наблюдаемого памятника на общем фоне природного пейзажа или культурного ландшафта;
- *экскурсионный анализ* позволяет детально раскрыть сущностные характеристики объекта, закономерности его создания и развития. В экскурсиях представлены различные направления анализа с учетом специфики объектов — исторический, архитектурный, искусствоведческий, естественно-научный, производственно-экономический и др. Например, при показе архитектурного памятника рекомендуется раскрыть особенности его градостроительной и природной среды, конструктивные стиливые особенности композиции, фасадов и интерьеров, историю сооружения и использования;
- *зрительная реконструкция* помогает воссоздать прежний облик разрушенного, частично сохранившегося, перестроенного или сменившего окружающий фон памятника либо создать в воображении экскурсантов будущий образ объекта;
- *прием локализации событий* необходим для привлечения особого внимания экскурсантов к конкретному объекту или его элементу с учетом их уникальных характеристик, для связи с важными событиями или героями (памятное историческое место и т. п.);
- *зрительное сравнение* позволяет сопоставить архитектурные сооружения, природные ландшафты и другие объекты, наблюдаемые экскурсантами на маршруте, с целенаправленным акцентом на характерных чертах сходства и различий;
- *показ наглядных пособий*;
- *показ зданий и сооружений с мемориальным знаком*;
- *методический прием движения* с целью лучшего наблюдения и изучения объекта (передвижение вдоль стен замка, по экологической тропе, по пути следования исторических героев и т. п.).

Основные методические приемы экскурсионного рассказа:

- *экскурсионная справка* используется при показе второстепенных (дополнительных и сопутствующих) объектов, содержит краткие основные сведения: название, дату сооружения, стиль и т. п.;
- *описание (характеристика)* содержит более подробное (по сравнению со справкой) перечисление свойств объекта, включая исторические события, связанные с ним, и т. п.;
- *объяснение* является наиболее сложным приемом рассказа, применяется при показе основных объектов, где требуется детальный анализ и объяснение не только внешних, но и внутренних закономерностей создания и свойств объекта;
- *комментирование (репортаж)* используется при показе объектов, которые находятся в состоянии движения, изменения: наблюдение за животными, показ работы мастеров народных ремесел, комментирование программы торжественных событий, праздников, фестивалей;
- *цитирование* позволяет сделать рассказ экскурсовода более эмоциональным, образным, может придать ему большую точность, убедительность, документальность, подтвердить высказанные идеи со ссылкой на авторитетные источники;
- *литературный монтаж* представляет собой последовательное использование объектных цитат для детализации объекта;
- *приемы активизации аудитории:* создание проблемной (дискуссионной) ситуации, вопросы и ответы, задания, шутливое отступление и др.

12.5. Объекты экскурсионного показа

В качестве объектов экскурсионного показа могут выступать представляющие интерес для конкретной аудитории объекты и явления культурно-исторического, природного, производственного, социально-экономического, общественно-политического характера.

В качестве **объектов экскурсионного показа** выступают:

- *памятники археологии:* древние поселения (стоянки первобытных людей каменного века, селища и городища бронзового и железного веков, участки исторического культурного слоя средневековых городов), курганы и иные древние захоронения, языческие святилища, а также отдельные археологические предметы (орудия труда, предметы быта, оружие, украшения, клады и др.) и места их находок;
- *памятники истории:* сооружения, памятные места и предметы, связанные с важнейшими событиями в жизни народа, развитием общества и белорусской государственности, выдающимися историческими деятелями;
- *памятники архитектуры и градостроительства:* ценные произведения деревянного и монументального зодчества (военно-оборонительная, культовая, общественная и жилая, усадебно-парковая и дворцовая архитектура), памятники градостроительного искусства;

- *памятники, связанные с развитием культуры, науки и искусства* (произведения скульптуры, изобразительного, декоративно-прикладного искусства);
- *этнографические памятники*: духовные ценности (фольклор, народные праздники, обычаи и обряды, национальная и региональная кухня) и материальные воплощения традиционной народной культуры (типичные жилые и хозяйственные постройки, предметы быта и орудия труда, народный костюм);
- *документальные памятники* (летописи, евангелия, берестяные грамоты, исторические хроники и иные рукописные, печатные, кино- фото- и аудиодокументы);
- *памятники, связанные с развитием производства и техники*;
- *экспозиции музеев, выставок*.

Помимо вышеперечисленных групп памятников, большинство из которых имеет постоянное материальное воплощение, важным элементом экскурсионного показа являются периодически организуемые событийные мероприятия: фестивали, праздники, обряды, реконструкции исторических событий, мемориальные мероприятия, посвященные памятным датам знаменательных событий или выдающимся историческим личностям.

На территории Республики Беларусь учтено порядка 17 500 памятников истории и культуры, из числа которых 3500 объектов имеют национальное (республиканское) значение. Перечни памятников истории и культуры Беларуси опубликованы в «Зборах помнікаў гісторыі і культуры...» в разрезе административных областей и г. Минска.

С принятием в 1992 г. Закона Республики Беларусь «Об охране историко-культурного наследия» в правовой, научный и прикладной оборот было введено понятие «историко-культурная ценность». На протяжении ряда лет Министерство культуры Республики Беларусь проводит работу по выявлению, изучению и учету историко-культурных ценностей, которые включают наиболее выдающиеся объекты материального и духовного историко-культурного наследия. С 1992 г. Министерством культуры формируется и постоянно обновляется Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь. На 01.01.2012 указанный список включал 5278 недвижимых объектов наследия, в т. ч. 2349 объектов археологии, 1661 — архитектуры, 1192 — истории, 61 — искусства.

При отборе экскурсионных объектов для построения маршрута экскурсии следует учитывать их роль в раскрытии темы, познавательный потенциал, а также состояние самого объекта, подъездных путей и прилегающей территории.

Изучение действующих и потенциальных экскурсионных объектов, активная краеведческая работа являются важными задачами экскурсоводов, необходимым этапом при разработке новой экскурсии или подготовке к проведению новой темы. Особое значение для составления живого интересного текста экскурсии имеют местные источники информации: экспозиции и фонды музеев, библиотек, встречи с краеведами, старожилами, сотрудниками музеев, отделов культуры райисполкомов.

Наиболее часто при оценке экскурсионного потенциала объектов показа используется **шкала балльной оценки**, включающая ряд критериев (И. И. Пирожник, 1985):

- *познавательная ценность*: значение в структуре мирового, национального, регионального природного или культурно-исторического потенциала (оценивается от 1 до 3 баллов);
- *известность*: массовая или среди специалистов, у местных жителей или среди широких слоев населения страны и зарубежья (от 1 до 3 баллов);
- *экзотичность*: отражает уникальность либо степень распространения подобных объектов, наличие единичных или многочисленных аналогов (от 1 до 3 баллов);
- *выразительность объекта*: определяется через оценку масштабности объекта показа (от 1 до 3 баллов) и гармоничности его сочетания с фоном (от 1 до 3 баллов);
- *медико-географические свойства местности*: определяются через оценку благоприятности акустической среды для рассказа экскурсовода (0 баллов — при частом наличии сильного шума, 1 балл — при его отсутствии) и количество сезонов комфортного показа объекта (от 1 до 4).

12.6. Организация экскурсионной деятельности

Право проведения экскурсий в Республике Беларусь дано лицам, имеющим соответствующую квалификацию и прошедшим профессиональную аттестацию (за исключением проведения производственных экскурсий работниками предприятий и проведения экскурсий субъектами агротуризма).

Положение о порядке и условиях проведения профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов и гидов-переводчиков, и порядок ведения Национального реестра экскурсоводов и гидов-переводчиков Республики Беларусь утверждены Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.07.2007 № 895.

К профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов и гидов-переводчиков, допускаются дееспособные физические лица, постоянно проживающие на территории Республики Беларусь, имеющие высшее либо среднее специальное образование или общее среднее образование и подготовку не менее трех курсов в учреждениях, обеспечивающих получение высшего образования.

Аттестация проводится в форме аттестационного экзамена, который включает компьютерное тестирование и устное собеседование. Претенденты, результаты компьютерного тестирования которых признаны положительными, допускаются к устному собеседованию. При проведении устного собеседования претендент представляет в аттестационную комиссию текст и технологическую карту экскурсии по заявленным темам. Устное собеседование для гидов-переводчиков проводится на иностранном языке. Аттестационная комиссия имеет право прослушать претендента на экскурсионном маршруте.

Претенденту, прошедшему аттестацию, аттестующим органом выдается свидетельство и бейдж установленной формы. Срок действия свидетельства составляет пять лет. Этот срок по заявлению претендента может быть однократно продлен на пять лет при условии прохождения претендентом курсов повышения квалификации.

Памятка

Почему может быть аннулировано свидетельство?

Свидетельство может быть аннулировано по решению аттестующего органа, если:

- свидетельство выдано на основании недостоверных сведений, представленных претендентом;
- установлен факт передачи свидетельства другому лицу с целью проведения им экскурсий;
- имеются обоснованные жалобы со стороны физических и юридических лиц на качество экскурсионного обслуживания;
- у экскурсовода, гида-переводчика отсутствует бейдж во время проведения экскурсии.

Национальный реестр экскурсоводов и гидов-переводчиков включает сведения об экскурсоводах и гидах-переводчиках, прошедших профессиональную аттестацию, подтверждающую их квалификацию. Национальный реестр ведется Министерством спорта и туризма Республики Беларусь отдельно в отношении экскурсоводов и гидов-переводчиков.

Национальный реестр ведется на электронных носителях. Сведения об экскурсоводах, гидах-переводчиках, включенных в Национальный реестр, предоставляются Министерством спорта и туризма Республики Беларусь заинтересованным лицам на основании их письменных заявлений в течение трех календарных дней со дня получения заявления.

В соответствии со ст. 5 Указа Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» (с изменениями и дополнениями) **субъекты агроэкотуризма вправе оказывать услуги по организации познавательных, спортивных и культурно-развлекательных экскурсий и программ.** Качество оказываемых услуг в сфере агроэкотуризма должно соответствовать условиям договора на оказание подобных услуг. Таким образом, субъекты агроэкотуризма могут проводить экскурсии для своих гостей с привлечением профессиональных экскурсоводов и самостоятельно.

Памятка
Сведения, включенные в Национальный реестр
экскурсоводов и гидов-переводчиков:

- учетный номер;
- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения;
- пол;
- почтовый адрес места жительства;
- номер телефона;
- электронный адрес;
- гражданство;
- место работы, занимаемая должность;
- образование, в том числе повышение квалификации, переподготовка, а также подготовка к аттестации, с указанием учреждения образования, номера документа и даты его выдачи;
- прохождение профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов, гидов-переводчиков (наименование аттестующего органа, его решение с указанием даты выдачи и номера свидетельства об аттестации экскурсовода, гида-переводчика);
- продление срока действия, внесение изменений и/или дополнений, аннулирование, прекращение действия свидетельства;
- экскурсии, представленные в ходе прохождения экскурсоводами, гидами-переводчиками профессиональной аттестации, подтверждающей их квалификацию;
- дата внесения указанных сведений в Национальный реестр.

12.7. Профессиональное мастерство, этикет, имидж экскурсовода

В должностные обязанности экскурсовода (гида-переводчика) входят:

- проведение экскурсий и путевой экскурсионной информации в соответствии с контрольным текстом и технологической картой экскурсии;
- соблюдение утвержденного маршрута экскурсии, информирование экскурсантов о правилах поведения во время экскурсии, принятие мер по обеспечению безопасности экскурсантов на маршруте;
- подготовка текстов, технологических карт экскурсий и других методических материалов;
- своевременное обновление используемых материалов экскурсий;
- постоянная работа над повышением своего профессионального мастерства;

- изучение запросов и интересов участников экскурсий, использование дифференцированного подхода к проведению экскурсий для различных категорий экскурсантов;
- пропаганда экскурсий и путешествий.



Каждому экскурсоводу необходимо постоянно работать над совершенствованием основных направлений реализации своих способностей:

- **конструктивных:** выражаются в умении собрать и проанализировать интересный экскурсионный материал, доступно и убедительно преподнести его экскурсантам, эффективно используя разнообразные приемы показа и рассказа с учетом состава аудитории;
- **организаторских:** выражаются в умении уверенно осуществлять руководство экскурсионной группой, обеспечивать выполнение программы и графика обслуживания на маршруте;
- **коммуникативных:** заключаются в умении установить и поддерживать позитивный психологический контакт с экскурсантами, наладить ровные отношения с водителями автобуса, сотрудниками музеев и других организаций, участвующих в создании турпродукта;
- **аналитических:** отражают степень глубины критического анализа своей работы, умение дать объективную оценку качества проведенной экскурсии, определить возможные направления ее совершенствования.

Направления совершенствования экскурсионного обслуживания

Важнейшими направлениями расширения объемов и повышения качества экскурсионного обслуживания являются:

- вовлечение в экскурсионный показ новых объектов, специализация на этнографических, природоведческих, краеведческих маршрутах;
- предложение расширенного ассортимента дополнительных платных услуг и товаров: сувенирная продукция, дегустации блюд и напитков традиционной народной кухни, конные прогулки, художественная фотография (в исторических костюмах, на живописном природном или архитектурном фоне и т. п.);
- внедрение современных методов интерпретации культурного наследия, основанных на принципе «знакомство через действие»: экскурсии-анимации с элементами исторической реконструкции, театрализованными и фольклорно-этнографическими представлениями, дегустациями, мастер-классами народных ремесел и промыслов, а также квест-экскурсии, основанные на интерактивном общении и использовании игровых элементов самостоятельного усвоения экскурсионной информации;
- повышение квалификации профессиональных экскурсоводов и представителей субъектов агротуризма, которые проводят экскурсии по регионам расположения агроусадеб.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аношко, Я. И. Сельский туризм Беларуси: современное состояние и перспективы развития / Аношко Я. И., Клицунова В. А. [и др.]. — Минск: Издательство «Четыре Четверти», 2011.

Аширов, Д. А. Управление персоналом : учебное пособие / Д. А. Аширов. — Москва: Проспект, 2007. — 432 с.

Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. — Минск: ТетраСистемс, 2012. — 287 с.

Барулин, С. В. Налоговый менеджмент : учебное пособие / С. В. Барулин, Е. А. Ермакова, В. В. Степаненко. — М.: Издательство: «Омега-Л», 2007.

Баумгартен, Л. В. Управление качеством в туризме : учебник для студ. высш. учеб. заведений / Л. В. Баумгартен. — М.: Издательский центр «Академия», 2010. — 304 с.

Бельский, В. И. Агрозотуризм: опыт, проблемы, рекомендации / В. И. Бельский [и др.]. — Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2008. — 123 с.

Бойко, В. В. Психоэнергетика / В. В. Бойко. — СПб.: Питер, 2008.

Бойко, В. В. Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении / В. В. Бойко. — СПб.: Питер, 1999.

Борисенко, Н. Бизнес-инкубаторы в туризме: от мирового опыта к собственной модели / Н. Борисенко, В. Клицунова. — Минск: БОО «Отдых в деревне», 2009. — 73 с.

Бороздина, Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. — М., ИНФРА-М, 2007.

Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обуч. по экон. спец. / М. И. Бухалков. — Москва: ИНФРА-М, 2008. — 399 с.

Варавва, А. Г. Архитектурно-исторические и архитектурно-градостроительные экскурсии / Сборник методических рекомендаций / А. Г. Варавва. — Минск, 2007. — С. 65–90.

Вердербер, Р. Психология общения: Тайны эффективного взаимодействия / Р. Вердербер, К. Вердербер — СПб.: Нева, 2005.

Гайдукевич, Л. М. Культурный туризм: теория и практика / Л. М. Гайдукевич. — Минск: Четыре четверти, 2013.

Гамов, В. К. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме / В. К. Гамов. — М., 2007.

Горбылева, З. М. Экономика предприятий туризма : учеб. - практ. пособие / З. М. Горбылева. — Минск: БГЭУ, 2011. — 295 с.

Горбылева, З. М. Экономика туризма : учебное пособие / З. М. Горбылева. — Минск: БГЭУ, 2004. — 480 с.

Государственная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2011–2015 гг. — Минск, 2011.

Данильченко, А. О. Менеджмент качества в туризме : учебно-практическое пособие / А. О. Данильченко. — Минск: БГЭУ, 2011. — 214 с.

Джеймс, Ван Хорн. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн Джеймс [и др.]. Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001.

Долженко, Г. П. Экскурсионное дело : учебное пособие / Г. П. Долженко. — Москва, 2005.

Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учебное пособие / А. П. Дурович. — М.: Новое знание, 2008.

Емельянов, Б. В. Экскурсоведение : учебник / Б. В. Емельянов. — Москва: Советский спорт, 2004.

Ефимов, С. А. Управление персоналом: гостиничный бизнес : учебное пособие / С. А. Ефимов. — М.: ТрансЛит, 2008.

Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов : учебное пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова. Под ред. Н. И. Кабушкина. — М.: Новое знание, 2004. — 392 с.

Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : учебник / Н. И. Кабушкин. — Минск: Новое знание, 2002. — 409 с.

Кафидов, В. В. Управление персоналом : учебное пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации» / В. В. Кафидов [и др.]. — СПб.: Питер, 2009. — 202 с.

Квартальнов, В. А. Стратегический менеджмент в туризме / В. А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, — 496 с.

Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва: Инфра-М, 2013. — 299 с.

Клицунова, В. А. Рекомендации по открытию и эксплуатации зеленых маршрутов : Проект ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне» / В. А. Клицунова [и др.]. — Минск: Ковчег, 2010.

Коноваленко, В. А. Управление персоналом — креативный менеджмент : в помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. — Москва: Дашков и К: Наука-Спектр, 2009. — 222 с.

Корогодова, Л. А. Методические рекомендации для начинающих гидов-переводчиков по работе с иностранными туристами / Сборник методических рекомендаций / Л. А. Корогодова, Г. А. Бесполова. — Минск, 2007. — С. 131–150.

Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.

Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер [и др.]. — М., 1998.

Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво / Ф. А. Кузин. — М.: Инфра-М, 1995.

Кузин, Ф. А. Культура делового общения / Ф. А. Кузин. — М., 1997.

Леонов, Н. И. Психология делового общения : учебное пособие / Н. И. Леонов. — М.: Изд. Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд. НПО «МОДЭК», 2002.

Лученок, С. А. Агротуризм: мировой опыт и развитие в Республике Беларусь : моногр. / С. А. Лученок. — Минск: БГЭУ, 2008. — 198 с.

Лысяков, В. А. Правовые основы осуществления деятельности в сфере агроэкотуризма на территории Республики Беларусь / В. А. Лысяков. — Минск, 2009. — 52 с.

Морозов, М. А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника : учебник / М. А. Морозов. — М.: Издательство: Академия, 2004. — 240 с.

Ниренберг, Дж. Читать человека как книгу / Дж. Ниренберг, Г. Калеро. — М., 1990.

Нормативно-правовое обеспечение развития агроэкотуризма в Республике Беларусь / [Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды, Программа развития ООН, Глобальный экологический фонд]. — Минск, 2008. — 35 с.

Пиз, А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам / А. Пиз. — Новгород, 1992.

Пирожник, И. И. Основы географии туризма и экскурсионного обслуживания : учебное пособие / И. И. Пирожник. — Минск: Университетское, 1985.

Потаева, Г. Р. Инновации в экскурсионном (познавательном) туризме / Сборник методических рекомендаций / Г. Р. Потаева. — Минск, 2007. — С. 265–307.

Потаева, Г. Р. Основы экскурсоведения : учебное пособие / Г. Р. Потаева, Т. А. Федорцова. — Минск: БГУ, 2011. — 159 с.

Разуванов, В. М. Менеджмент качества в туризме: пособие / В. М. Разуванов, Л. В. Сакун, А. Н. Цепелева. — Минск: БГУФК, 2008. — 92 с.

Решетников, Д. Г. География туризма Беларуси : учебное пособие / Д. Г. Решетников. — Минск: БГУ, 2012.

Решетников, Д. Г. Особенности подготовки и проведения природоведческих экскурсий / Сборник методических рекомендаций / Д. Г. Решетников. — Минск, 2007. — С. 115–130.

Савина, Н. В. Экскурсоведение : учебное пособие / Н. В. Савина. — Минск: БГЭУ, 2007.

Сельский туризм (агроэкотуризм) в Брестской области Республики Беларусь / [Управление физической культуры, спорта и туризма Брестского облисполкома]. — Брест: Альтернатива, 2007. — 25 с.

Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербиновский. — Москва: Дашков и К, 2009. — 462 с.

Скобкин, С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учебное пособие / С. С. Скобкин. — М: Магистр: Инфра-М, 2010. — 432 с.

Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие / В. А. Спивак. — Москва: Эксмо, 2007. — 615 с.

Гайдукевич, Л. М. Стратегия устойчивого развития экологического туризма в Беларуси / Л. М. Гайдукевич [и др.]; под общ. ред. Л. М. Гайдукевича, С. А. Хомич. — Минск: БГУ, 2008.

Тарасенок, А. И. Маркетинг туристских дестинаций / А. И. Тарасенок. — Минск: БГЭУ, 2011.

Тарасенок, А. И. Экологический туризм и рекреационное природопользование в Беларуси : учеб. - метод. пособие / А. И. Тарасенок. — Минск: ЕГУ, 2003.

Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева. — Минск: Интерпрессервис, 2006.

Ткачук, М. И. Финансовый менеджмент: ответы на экзаменационные вопросы / М. И. Ткачук, О. А. Пузанкевич. — Минск: ТетраСистемс, 2008.

Туризм и туристские ресурсы в Республике Беларусь: статистический сборник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Минск, 2012.

Туристские регионы Беларуси / ред. Г. П. Пашков [и др.]; под общ. ред. И. И. Пирожника. — Минск: Беларуская энцыклапедыя імя П. Броўкі, 2008. — 608 с.

Федорцова, Т. А. Методические приемы показа и рассказа в экскурсиях / Сборник методических рекомендаций / Т. А. Федорцова. — Минск, 2007. — С. 5–32.

Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. — СПб.: Питер, 2004.

Черевичко, Т. В. Экономика туризма : учебное пособие / Т. В. Черевичко. — М.: Дашков и К, 2011.

Шимова, О. С. Основы устойчивого туризма : учеб. - практ. пособие / О. С. Шимова. — Минск: БГЭУ, 2011.

Шимова, О. С. Устойчивое развитие : учеб. пособие / О. С. Шимова. — Минск: БГЭУ, 2010.

Ясников, Г. Е. Управление персоналом : практикум / Г. Е. Ясников, А. Г. Островский / [Министерство образования Республики Беларусь, УО «Белорусский государственный экономический университет»]. — Минск: БГЭУ, 2009. — 174 с.

Производственно-практическое издание

А. И. Тарасенок. Т. Е. Баранова,
М. В. Боровко [и др.]

Бизнес в агро-
и экотуризме

Пособие

Ответственный за выпуск: И. С. Новак
Дизайн обложки и компьютерная верстка: О. В. Соколова
Корректор: Е. В. Иванюк

Подписано в печать хх.хх.201х.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. хх,хх. Уч.-изд. л. хх,хх.
Тираж хххх экз. Заказ хххх.

ОДО «Издательство “Четыре четверти”».
Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя и распространителя печатных изданий
№ 1/139 от 08.01.2014, № 3/219 от 21.12.2013.
Ул. Б. Хмельницкого, 8-215, 220013, г. Минск.
Тел./факс: (+375 17) 331 25 42. E-mail: info@4-4.by

Отпечатано в типографии ООО «Поликraft».
Ул. Кнорина, 50, корп. 4, к. 401а, 220103, г. Минск.
ЛП 02330/0494199 от 03.04.2009.