



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Е. Н. Карчевская**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации»  
заочной формы обучения**

**Гомель 2018**

УДК 338.486(075.8)  
ББК 65.433я73  
К27

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
Института повышения квалификации  
и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 9 от 26.05.2016 г.)*

Рецензент: декан гуманитарно-экономического факультета  
канд. экон. наук, доц. *Р. И. Громыко*

**Карчевская, Е. Н.**

К27 Организация деятельности предприятий индустрии туризма : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заоч. формы обучения / Е. Н. Карчевская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2018. – 58 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Курс «Организация деятельности предприятий индустрии туризма» направлен на приобретение слушателями теоретических знаний и практических навыков организации деятельности предприятий индустрии туризма, планирования деятельности туристской организации, работы с клиентом в офисе, управления персоналом, регулирования индустрии туризма, анализа качества туристского продукта, взаимоотношений предприятий индустрии туризма с конкурентами.

УДК 338.486(075.8)  
ББК 65.433я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2018

## **1. Предприятия индустрии туризма и гостеприимства в системе международного туризма**

Как и любая другая сфера экономики, индустрия гостеприимства нуждается в определенной структуре и целостности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

В структуру индустрии гостеприимства входят [9]:

- 1) предприятия размещения;
- 2) предприятия общественного питания;
- 2) транспортные услуги;
- 3) культурно-развлекательные услуги.

Индустрия гостеприимства направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города.

Благодаря новым технологиям в XXI в. удалось удовлетворить потребности туристов, не прибегая к личному общению с персоналом (включая бронирование номеров в гостиницах, заказ еды в номер и т. п.). Технический прогресс позволил значительно сократить контакты клиентов с персоналом, сохраняя при этом положительные эмоции и теплую обстановку для клиента.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства – это одна из крупных и быстро развивающихся систем сектора экономики. В любом гостиничном предприятии важное место отведено гостеприимству.

Анализ мировых тенденций в индустрии гостеприимства позволяет сделать вывод, что эта сфера деятельности имеет высокий доход и стремительные темпы развития.

Современная отечественная индустрия гостеприимства находится в процессе становления и направлена на получение прибыли от сотрудничества со своими клиентами. Нестабильная экономическая и политическая ситуация вызвала ряд проблем, с которыми столкнулась индустрия гостеприимства. Именно поэтому фирмы вынуждены пристально изучать складывающуюся конъюнктуру рынка. Поиск и использование фирмами различных форм бизнеса стали особым моментом для эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства. Существующая в настоящее время практика функционирования гостиничного бизнеса не отвечает мировым стандартам и требованиям, что вызвано низкой

доходностью предприятий, связанных с управлением и эксплуатацией гостиниц. Социально-экономические показатели находятся в постоянном формировании и динамике на рынке услуг индустрии гостеприимства, испытывая трудности в механизме управления.

В течение долгого периода времени, вплоть до конца XX в., в отечественной практике не использовалось понятие «индустрия гостеприимства», которое пришло к нам из Соединенных Штатов Америки. Исходя из данных ежегодного рейтинга конкурентоспособности в сфере туризма на 2008 г., который составляется экспертами Всемирного экономического форума в Давосе совместно с Международной ассоциацией авиаперевозок, Всемирным советом по путешествиям и туризму и Всемирной туристической организацией ООН, США находится на седьмом месте. Эксперты оценивали 130 стран мира по 14 критериям, среди которых политика властей в области туризма, безопасность, транспортная инфраструктура, санитарные условия, экология, наличие комфортабельных отелей и культурных ценностей из Всемирного списка ЮНЕСКО и стоимость отдыха. По конкурентоспособности в сфере туризма в пятерку лучших государств вошли Швейцария, Австрия, Германия, Австралия и Испания [9].

Различные иностранные специалисты по-разному трактуют понятие «индустрия гостеприимства». Например, Л. Ваген считает, что индустрия гостеприимства – это сектор индустрии туризма, отвечающий за размещение туристов, а также отрасли, деятельность которых направлена на продажу алкогольных напитков, предоставление жилья, пищи и увеселительных мероприятий [8].

По мнению Дж. Р. Уокера, индустрия гостеприимства объединяет туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций и совещаний [9].

Согласно толковому словарю Н. Уэбстера индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. С точки зрения Р.А. Браймера, индустрия гостеприимства является собирательным понятием для разнообразных и многочисленных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанном с приемом и

обслуживанием гостей. Основные направления индустрии гостеприимства: общественное питание, размещение, перевозка и отдых [9].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что зарубежная методология индустрии гостеприимства включает в себя предприятия размещения, общественного питания, транспортного и культурно-развлекательного сектора. В научной литературе очень сложно найти точное описание понятия «индустрия гостеприимства». Существует только одно приблизительное определение индустрии гостеприимства. Это совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения [9].

В советские времена для определения сферы деятельности, связанной с предоставлением услуг размещения и питания, применялось понятие «гостиничное хозяйство» либо «гостинично-ресторанное хозяйство». Применение понятия «индустрия гостеприимства» вместо «гостиничное хозяйство» предпочтительнее. Оно показывает всю природу этой деятельности, ведь индустрия гостеприимства ассоциируется у потребителей с дружелюбием, щедростью, вниманием по отношению к гостям.

Термин «индустрия гостеприимства» положительно позиционирует данный сектор деятельности, тем самым привлекая к себе дополнительные инвестиции в развитие рынка.

## **2. Организационные основы деятельности предприятий туризма и гостеприимства**

Происхождение и становление гостиничного бизнеса можно разделить на четыре основных этапа [9]:

- 1) до начала XIX в. – предыстория гостиничного дела – первый этап;
- 2) начало XIX – начало XX вв. – появление различных предприятий в области гостиничных услуг – второй этап;
- 3) начало XX в. – середина XX в. – рост количества предприятий в сфере сервиса, повышение качества оказываемых услуг – третий этап;
- 4) с середины XX в. и до настоящего времени – формирование индустрии гостеприимства – четвертый этап.

Принято выделять несколько устойчиво сформировавшихся моделей организации гостиничного бизнеса [15, 17].

Первая из них – это модель Ритца. Данная модель названа в честь швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Его именем были названы многие престижные отели мира. Отели, придерживающиеся данной модели, отличаются европейскими традициями, изысканностью и аристократизмом.

Следующая модель – модель Кемонса Уильсона. Для нее характерен прежде всего высокий уровень обслуживания своих гостей. Примером может служить сеть гостиниц «Холидей Инн».

Отличительные признаки данной модели:

- 1) соблюдение единого архитектурного стиля;
- 2) быстрая регистрация гостей;
- 3) гибкая система тарифов;
- 4) специальные номера для постоянных клиентов;
- 5) наличие «шведского стола» (как правило, на завтрак);
- 6) конференц-холл.

На данный момент гостиницы, придерживающиеся такой модели, составляют более 50 % гостиничных номеров в мире. Управляются такие гостиницы компанией-корпорацией или холдингом, который является их собственником.

Сейчас сложилась тенденция объединения между собой гостиниц в добровольные гостиничные цепи под единой торговой маркой. Но, для того, чтобы быть принятым в такой союз, гостиница должна отвечать определенным требованиям и иметь наборы и стандарты услуг.

Объединенные гостиницы должны платить взносы в единый фонд. Данный фонд занимается рекламой и маркетингом, но остается финансовая и управленческая самостоятельность.

Существуют различные варианты объединения:

1) гостиничные консорциумы (объединение нескольких отелей и небольших гостиничных групп разного класса);

2) семейства или ассоциации (объединяют отели, отвечающие определенным требованиям); 3) гостиницы, объединенные по принципу франчайзинга.

Также существуют модели гостиниц, различающиеся по характеру взаимоотношений между владельцем гостиницы и управленческим звеном гостиницы [15, 17]:

1) гостиницы, находящиеся в распоряжении собственника (независимые гостиницы):

а) гостиницы, находящиеся под управлением самого владельца;

б) гостиницы для управления которых привлекаются специалисты-менеджеры или управленческие компании;

2) гостиницы, объединенные в гостиничные цепи:

а) гостиницы, которые объединены общей собственностью владельцев и, как следствие, являются полноправными членами цепей. Управление в таком случае осуществляется администрацией цепи – представителями собственников. Собственники имеют полное право на получение прибыли;

б) гостиницы, которые присоединились к гостиничной цепи. Их участие в бизнесе регулируется договором франшизы;

3) объединение гостиниц, управляемое профессиональными гостиничными компаниями:

а) владелец наделяет оператора полным правом управления собственностью и не вмешивается в процесс управления. В данном случае оператор несет ответственность за финансовые и операционные риски в своей деятельности, а собственник лишь получает итоговый чистый доход от гостиничной деятельности;

б) владелец может вмешиваться в процесс управления, контролируя деятельность, и, как следствие, несет ответственность по финансовым рискам и осуществляет все операционные расходы по управлению. В контракте должно быть оговорено, какую долю ответственности несет оператор за исход своей деятельности;

в) владелец тщательно следит за деятельностью управляющей компании и из-за этого вынужден полностью освободить ее от ответственности за результат работы (кроме умышленных случаев и случаев грубой неосторожности);

4) гостиницы, объединенные между собой на комбинированных условиях;

5) гостиницы, которые входят в объединение независимых гостиниц. При вхождении гостиницы в объединение она сохраняет способность действовать самостоятельно во всем. Такие объединения в основном имеют единый товарный знак и за участие в ассоциации платят взносы.

Франчайзинг – особая организация бизнеса, при которой компания (франчайзер) продает готовый бизнес предпринимателю или компании (франчайзи) [1].

Франчайзер – физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения.

Франчайзи – физическое или юридическое лицо, осуществляющее свою деятельность на основе приобретенной франшизы.

Франшиза – это готовый бизнес в виде франчайзингового пакета, который франчайзер продает франчайзи.

Франшиза – право на осуществление экономической деятельности с использованием принципа франчайзинга.

Можно выделить несколько вариантов осуществления сотрудничества между франчайзинговой сетью и гостиницей:

1) франшизная гостиница имеет самостоятельное управление, без вмешательства со стороны администрации;

2) франчайзинг, основанный на контракте на управление [8].

Отношения, складывающиеся между франчайзером и франчайзи, можно разделить на два вида:

1) прямой франчайзинг (франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи));

2) косвенный франчайзинг (международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории другой страны одному франчайзи).

Номерной фонд – это общее количество номеров разного уровня комфорта, находящихся в распоряжении дирекции гостиницы или менеджмента гостиничной цепи. Обслуживанием номерного фонда занимается специальная дирекция, состоящая из разных служб (портье, горничных, текущего ремонта, объединенной сервисной группы, безопасности) [15].

Номер – это жилое помещение, которое оборудовано в соответствии с требованиями, предъявляемыми к гостинице данной категории, и состоящее, как правило, из одного или нескольких мест проживания [15].

Койко-место – площадь со спальным местом, предназначенная для пользования одним человеком [15].

Существуют различные критерии, учитываемые при классификации гостиничных номеров [9, 15]:

1) количество мест в номере. Бывают номера одно-, двух-, трехместные и т. д. В двухместном номере одновременно могут проживать два гостя. Двухместный номер может иметь две кровати,



которые могут стоять либо рядом друг с другом, либо отдельно друг от друга, или иметь одну двуспальную кровать, которая предназначена для супружеских пар;

2) количество комнат в номере. Номер может состоять из одной, двух, трех комнат;

3) в зависимости от назначения бывают:

а) номера бизнес-класса. Их клиентами являются лица, пребывающие в деловых поездках и командировках. Отличием этих номеров от других является то, что они содержат такие обязательные атрибуты кабинета, как рабочий стол, телефон, факс, компьютер;

б) номера-апартаменты. Состоят из двух, трех, четырех комнат. В таких номерах обычно размещаются семейные пары на долгий срок пребывания. Так как это номера для долгосрочного пребывания, то они обязательно имеют кухню с необходимым набором бытовой техники;

в) номера экономического класса. Предназначены для различного контингента гостей. Имеют скромное убранство и минимальный набор необходимых удобств (кровати, тумбочки, стол, стулья, шкаф). За пределами номера находятся душ, ванная, туалет, холодильник, телевизор. Такие номера имеют невысокую цену;

г) люкс-апартаменты. Самая дорогая категория номеров, которые состоят не менее чем из трех комнат.

Выделяются следующие исторические типы предприятий питания [16, 17].

Кабак – это питейное заведение для простого народа, где подавались хмельные напитки. Кабак представлял собой огромную комнату с простой обстановкой.

Харчевня – закусочное заведение, в котором можно было отведать первые и вторые блюда, закуски, а также выпить водки.

Чайная – заведение, в котором посетители могли выпить чая. В чайной торговали только вторыми блюдами. Алкогольные напитки не продавались. Чай подавался обычно в двух чайниках: первый – для кипятка, второй – для заварки.

Трактир – ресторан низшего разряда, расположенный у дороги. В трактирах клиентов обслуживали официанты. Предлагался широкий ассортимент закусок, горячих первых и вторых блюд, буфетной продукции. Трактиры были рассчитаны на широкий круг клиентов. В конце XIX – начале XX вв. под воздействием западной культуры получили довольно широкое распространение кондитерские

и кафе-шантаны, в которых подавались вина, фрукты, закуски. В трактирах звучала музыка, устраивались концерты с пением и танцами.

Чайные играли важную роль в жизни людей, занимавшихся предпринимательством. Здесь можно было почитать газеты, провести деловую беседу.

В мире существуют определенный стандарт классификации предприятий питания и общие требования, предъявляемые к ним. Данные требования распространяются на все виды предприятий, а также на граждан-предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере предприятий общественного питания [15, 17].

Тип предприятия общественного питания определяется многими факторами – особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции и номенклатурой предоставляемых потребителю услуг. Огромную роль в индустрии питания играют техническая оснащенность (материальная база, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение и т. д.), методы обслуживания, квалификация персонала и качество обслуживания (комфортность, этика общения, эстетика и т. д.).

Любое предприятие общественного питания отличается качеством предоставляемых услуг, уровнем и условиями обслуживания.

Услуги питания включают в себя:

- 1) изготовление кулинарной продукции;
- 2) создание условий ее реализации, потребления в соответствии с типом и классом предприятия.

Имеются следующие виды предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая и закусочная [17].

Ресторан изготавливает, реализует и организует потребление широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления из различных продуктов. В ресторане предоставлен широкий выбор винно-водочных изделий. Услуги оказываются квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом. Для ресторана характерен высокий уровень комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Бар занимается изготовлением и реализацией широкого ассортимента смешанных, крепких алкогольных, слабоалкогольных и

безалкогольных напитков, закусок, десертов, мучных кондитерских и булочных изделий. Для бара характерны барная стойка и зал.

Кафе изготавливает и реализует различные блюда, изделия и напитки в ограниченном по сравнению с рестораном ассортименте.

Столовая изготавливает разнообразную кулинарную продукцию. Меню составляется по дням недели, по рационам (комплексные завтраки, обеды и ужины), для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, туристов и др.).

Закусочная изготавливает ограниченный ассортимент несложных блюд из определенного вида сырья.

Уровень обслуживания предприятий питания подразделяется на следующие категории: люкс, высшая, первая, вторая, третья [9, 15 - 17].

Существуют следующие методы обслуживания в ресторанах [17]:

- 1) «а-ля карт»;
- 2) «а парт»;
- 3) «табльдот»;
- 4) шведский стол;
- 5) буфетное обслуживание.

Обслуживание «а-ля карт» предоставляет возможность гостям выбрать из карты-меню блюд то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню, и блюдо сразу же начинают готовить, это предполагает одновременную сервировку заказанного блюда и напитков. При таком обслуживании официант может посоветовать гостю сделать правильный выбор.

Обслуживание «а парт» очень распространено в курортных гостиницах и небольших заведениях общественного питания. Этот метод означает, что гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный период времени.

«Табльдот» – это метод обслуживания, интересный тем, что все гости обслуживаются одновременно и по одному и тому же меню. Данный тип обслуживания очень популярен в пансионатах и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

Шведский стол – это особенное изобретение, придуманное шведами в начале XIX в. и используемое до сих пор. Шведский стол представляет собой широкий выбор закусок и различных блюд со свободным доступом. Это может быть и скудный набор блюд

(например, тосты, джем, вареные яйца, сыр, колбаса, один вид сока, чая и кофе), и по-настоящему обильный стол с многочисленными блюдами. Это, естественно, зависит не только от категории отеля, но и от страны.

Буфетное обслуживание – метод обслуживания клиентов спиртными напитками под музыкальное сопровождение. При этом приготовление алкогольных напитков, как правило, происходит в присутствии гостей.

### **3. Управление персоналом предприятий индустрии туризма**

Популярность гостиницы зависит не только от ее географического положения и внутреннего устройства, но и от квалификации персонала. Без квалифицированного обслуживающего персонала гостиница не сможет приносить прибыль, даже если она находится в самом живописном месте мира. Гость останется недовольным, если его расположить в самом лучшем номере, но при этом плохо обслуживать. Поэтому выражение «Кадры решают все» действует в гостиничном бизнесе.

Первая школа гостеприимства была открыта в XIX в. в Швейцарии. Эта школа и сегодня считается лучшей в мире. Также школы гостеприимства достаточно высокого уровня имеются в Испании, Ирландии, США, Великобритании, Австралии и иных странах. Учиться гостиничному бизнесу трудно, но интересно. В Швейцарии при дорогих гостиницах имеются школы гостиничного бизнеса, где можно учиться и одновременно набираться опыта работы в данной сфере [5, 9].

В Ирландии с началом экономического подъема стали появляться школы по туризму. В последнее время наблюдается повышение интереса к Австралии, и при существующем дефиците квалифицированных кадров обучение гарантирует дальнейшее трудоустройство и карьерный рост.

Испания является второй по посещаемости туристами страной мира. Самой хорошей в названной стране считается школа «EUNT StPOL» (Escuela Universitaria de Hosteleria y Turismo), расположенная в отеле «Sant Pol de Mar». После трех лет обучения студенты получают диплом в области туризма (Diploma in Tourism) или диплом со специализацией «Гостиничный менеджмент» [9].

Гостиничные службы можно разделить на два уровня [9]:

- 1) службы, которые находятся в тесном контакте с гостем;
- 2) службы, работники которых редко контактируют с гостем.

В каждой службе предъявляются свои требования к персоналу.

Существуют несколько основных направлений для подбора кадров, к которым относятся [5]:

- 1) поиск среди знакомых;
- 2) поиск через объявления;
- 3) поиск с помощью специальных служб (служб занятости);
- 4) переманивание сотрудников у конкурентов.

Можно выделить два приоритетных направления обучения – профессиональное обучение и обучение, направленное на личностный рост сотрудника. Оба направления очень важны, поскольку только сотрудник, компетентный в своей области, сможет добиться хороших результатов в карьере.

В некоторых отелях существует специальная программа имеющая следующие направления [9]:

- 1) кулинарное дело;
- 2) барменское и официантское мастерство;
- 3) принципы работы сотрудников отдела приема и обслуживания;
- 4) стандарты работы сотрудников хозяйственного отдела;
- 5) управление сотрудниками;
- 6) конфликтология;
- 7) управление временем.

Последние три программы предназначены для менеджеров отеля.

Для того чтобы гостиница оставалась конкурентоспособной, все ее сотрудники без исключения должны постоянно заниматься повышением квалификации. Повышению квалификации руководителей высшего звена уделяется больше всего внимания. Топ-менеджеры стараются пройти практику в ведущих пятизвездочных отелях и известных ресторанах за рубежом.

Корпоративные тренинги в гостиницах сейчас уже стали неотъемлемой частью работы всех сотрудников. Их цель – изучить этикет, стандарты обслуживания, получить навыки общения с клиентами. На групповых тренингах изучают национальные особенности людей, ведь при разработке стандартов должны максимально учитываться психологические факторы человеческих

отношений. Обычно тренинг проводят руководители отделов, но нередко случаи, когда для этого приглашается специалист из-за рубежа.

В российских гостиницах от горничных и швейцаров не требуется знания иностранных языков, хотя знание разговорного минимума приветствуется. В высококлассных гостиницах имеются преподаватели английского языка, которые занимаются со всеми категориями сотрудников, обучая персонал необходимому в работе набору фраз. Самым активным и перспективным сотрудникам может быть предоставлена возможность пройти переподготовку или повышение квалификации в специализированных учебных заведениях. Тем, кто успешно сдает экзамены, вручают сертификаты или удостоверения государственного образца [9].

В гостиницах стало модным проводить тренинги с психологами, которые помогают персоналу научиться уходить от конфликтов, «держат улыбку» на протяжении всего рабочего дня. Это связано с тем, что наиболее частая претензия клиентов в гостиницах высокого ранга – неулыбчивый персонал.

Рассмотрим особенности управления трудовым коллективом.

Признаки трудового коллектива [5, 18]:

- 1) общий интерес у его членов;
- 2) единая цель;
- 3) совместная деятельность, направленная на достижение поставленной цели;
- 4) определенная организационная структура;
- 5) наличие отношений руководства и подчинения;
- 6) формальные и неформальные отношения.

Трудовой коллектив выполняет две основные функции [5]:

- 1) экономическую, которая заключается в выполнении всеми членами коллектива совместной трудовой деятельности, результатом которой является возникновение каких-либо ценностей;
- 2) социальную, которая заключается в удовлетворении общественных потребностей членов данного трудового коллектива.

Чтобы сформировать коллектив, необходимо приложить много усилий, поскольку интересы и цели членов данного коллектива крайне различны. Чем больше индивидуальные цели совпадают, тем крепче коллектив.

Этапы становления коллектива [5]:

1) знакомство всех членов между собой. На этом этапе руководитель должен правильно определить потенциал каждого сотрудника и, основываясь на этом, распределить всех на должности;

2) создание микрогрупп (возникают неформальные отношения). На данном этапе выявляются самые сознательные, энергичные и инициативные работники, которые в состоянии помочь руководителю. Подобным образом можно выявить негативно настроенных работников, а также сотрудников, не согласных с деятельностью руководства, которые могут существенно помешать деятельности компании в целом. Руководитель должен проанализировать причины возникновения враждебно настроенной группы и попытаться их устранить. На данном этапе руководитель может управлять группой как лично, так и через неформальных лидеров;

3) достижение сознательности и активности работников высокого уровня. На данном этапе подчиненные уже должны хорошо понимать своего руководителя и без всяческого давления сверху выполнять свои прямые обязанности. Отличительная особенность данного этапа – это достижение гармонии в сочетании интересов группы и личности. На третьем этапе меняется стиль управления менеджера с автократического на более мягкий, демократический. Третий этап не является окончательным, ведь коллектив развивается постоянно [5].

#### **4. Регулирование индустрии туризма**

Туристская политика – совокупность мер и мероприятий юридического, политического, экономического, социального, культурного и другого характера в целях создания условий для развития туризма, регулирования и координации его деятельности [6, 8].

В соответствии с уровнем организации и реализации различают международную туристскую политику, национальную туристскую политику, региональную туристскую политику и политику отдельных предприятий.

Международная туристская политика формируется ООН, ЮНЕСКО и ВТО. Всемирная туристская организация (ВТО) была создана при участии ООН на основе Международного союза официальных туристских организаций (МСОТО). Устав был принят в

1975 году. В ее составе 138 государств – постоянных и ассоциированных членов, а также свыше 350 присоединившихся членов, среди которых: национальные правительственные организации; туристские ассоциации; частные компании, в том числе авиакомпания, туроператоры, гостиничные и ресторанные ассоциации; учебные заведения туристского профиля. Штаб-квартира ВТО находится в Мадриде (Испания) [16].

Основная цель Всемирной туристской организации заключается в продвижении и развитии туризма как важнейшего средства содействия миру и взаимопониманию между народами, экономическому развитию и процветанию, международной торговле, уважению и соблюдению прав и свобод человека.

Первоочередные задачи ВТО в настоящее время следующие [16]:

- сотрудничество во имя развития, т.е. расширение и углубление сотрудничества в области туризма в целях развития стран и регионов мира;
- развитие гуманитарных ресурсов, т.е. совершенствование качества образования и профессиональной подготовки туристских кадров;
- окружающая среда и планирование, т.е. планирование, разработка и реализация мер по защите и рациональному использованию окружающей среды;
- качество туристского развития, т.е. повышение качества туристского обслуживания и обеспечение безопасности туристских услуг;
- статистика и маркетинговые исследования, т.е. туристского рынка; сбор, анализ и систематизация статистических данных; прогнозирование развития туризма в мире;
- коммуникация и документация, т.е. обеспечение связей между странами и регионами, участвующими в туристском развитии;
- разработка и распространение туристской документации.

На национальном уровне туристская политика формируется государственным или общественным органом, ответственным за состояние и развитие отрасли в целом – национальной туристской администрацией [8].

В сфере разработки и реализации туристской политики НТА взаимодействуют с законодательными и исполнительными органами



власти на разных уровнях, с туристскими ассоциациями, научно-исследовательскими организациями.

В РБ органом, ответственным за развитие туристской отрасли, является Министерство спорта и туризма, созданное в 1995 г.

На региональном уровне туристская политика формируется областными управлениями физической культуры, спорта и туризма.

Политика отдельных предприятий заключается в организации турагентской или туроператорской деятельности [7].

К основным базовым законам, которые в значительной мере регулируют сферу туризма, относятся Конституция Республики Беларусь и Гражданский кодекс Республики Беларусь. В Конституции закреплены права и свободы человека. Гражданский кодекс является законом, содержащим основополагающие нормы гражданского права, в котором определены основные права и обязанности граждан и организаций, создан механизм защиты их экономических и личных прав, установлены правила имущественного оборота.

К законодательным актам, прямо не регулирующим туристскую деятельность, но во многом определяющим работу организаций туристской индустрии, относятся следующие законы: «О собственности», «О предпринимательстве», «О предприятиях в Республике Беларусь», «Таможенный кодекс Республики Беларусь», «О страховании», «О рекламе», «О защите прав потребителей».

К законодательным и иным нормативным актам, непосредственно регулирующим туристскую деятельность, относится закон Республики Беларусь «О туризме», Государственная программа развития туризма.

Отношения в туризме регулируются нормами как общего, так и специального законодательства.

## **5. Мероприятия по продвижению туристского продукта**

Как и любое экономическое явление, маркетинг в туризме требует для своего применения и эффективного развития ряда условий [2, 6]:

- глубокое насыщение рынка услугами, т.е. существование рынка покупателя;
- острая конкурентная борьба туристских фирм за предпочтения потребителей;

– свободные рыночные отношения, т.е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта, деловых партнеров, устанавливать цены, вести коммерческую работу и т.д.;

– свободная деятельность администрации внутри туристского предприятия по определению целей фирмы, стратегий, управленческих структур, распределению средств по статьям бюджета и т.д.

Первые два условия определяют возможность и необходимость использования концепции маркетинга. Вторые обуславливают эффективность реализации концепции маркетинга на конкретном туристском предприятии, которое является основным звеном предпринимательской деятельности в сфере туризма. Экономически самостоятельные туристские фирмы в условиях рынка вынуждены использовать системный подход к реализации концепции маркетинга, так как жесткая конкуренция лишает права на жизнь любую бессистемную деятельность.

Из сущности маркетинга туризма как системы вытекают основные его принципы, т.е. положения, обстоятельства, требования, лежащие в основе маркетинга и раскрывающие его назначение. Сущность маркетинга, как отмечалось выше, состоит в том, чтобы предложение туристских услуг в обязательном порядке ориентировалось на потребителя и постоянное согласование возможностей предприятия с требованиями рынка. Исходя из этого, для маркетинга в туризме характерны следующие основополагающие принципы [6].

1. Ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей. Идентификации запросов потребителей в маркетинге придается особое значение. Предлагаемые на рынок продукты должны рассматриваться предприятием с учетом того, насколько они могут помочь в решении их проблем.

2. Нацеленность на четко выраженный коммерческий результат, что для фирмы, в конечном счете, сводится к овладению намеченной долей рынка соответственно ее долговременным целям. Реализация данного принципа в сочетании с использованием методов стратегического менеджмента обеспечивает возможность развития предприятия в условиях динамичности и нестабильности внешней среды, предусматривая использование соответствующих механизмов эффективной адаптации к изменяющейся ситуации.

3. Комплексный подход к достижению поставленных целей, поскольку успех обеспечивается только всей совокупностью средств маркетинга, взятых во взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплексность означает, что определенные маркетинговые действия (анализ потребностей, прогнозирование конъюнктуры рынка, изучение туристского продукта, реклама, стимулирование сбыта и т.д.), взятые сами по себе, не способны обеспечить того эффекта, который дает применение маркетинга как системы.

4. Максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него. Ориентация на рынок, лежащая в основе маркетинга, не может быть индифферентной. В большинстве случаев необходимо разделение потенциальных потребителей на группы. Такой подход, получивший название сегментации рынка, позволяет предприятию приспособиться к специфическим потребностям покупателей, отмежеваться (насколько это возможно) от конкурентов и разработать свою собственную маркетинговую стратегию.

5. Активность, наступательность, предприимчивость, что обеспечивает быструю и эффективную реакцию на изменения внешней по отношению к фирме среды.

Перечисленные принципы реализуются в помощью ряда маркетинговых действий, осуществляемых в определенной последовательности.

## **6. Фирменный стиль предприятия индустрии туризма**

Фирменный стиль (ФС) – это набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских постоянных элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления [6].

Основными целями формирования фирменного стиля можно назвать:

- идентификацию продуктов фирмы между собой и указание на их связь с фирмой;
- выделение продуктов фирмы из общей массы аналогичных продуктов конкурентов.

Фирменный стиль – понятие, введенное теоретиками рекламы. За рубежом используются такие синонимы ФС, как «система

фирменной идентификации», «координирование дизайна», «проектирование внешнего облика предприятия» [6].

При стабильно высоком уровне других элементов комплекса маркетинга ФС приносит его владельцу ряд преимуществ:

- помогает потребителю ориентироваться в потоке информации, быстро и безошибочно найти продукт фирмы, которая уже завоевала его предпочтение;
- позволяет фирме с меньшими затратами выводить на рынок новые продукты;
- повышает эффективность рекламы;
- снижает расходы на формирование коммуникаций как вследствие повышения эффективности рекламы, так и за счет универсальности своих компонентов;
- обеспечивает достижение необходимого единства всей рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций фирмы (например, пропаганды, т.е. проведения пресс-конференций, выпуска престижных проспектов и т.д.);
- способствует повышению корпоративного духа, объединяет сотрудников, вырабатывает чувство причастности к общему делу; положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду фирмы.

Существуют две точки зрения на то, когда необходимо разрабатывать собственный фирменный стиль: сразу после образования фирмы или по мере накопления достаточного количества средств и закрепления устойчивых направлений деятельности.

Понятие фирменного стиля можно толковать в узком и широком смысле. Под фирменным стилем в узком понимании подразумевается совокупность товарного знака (и присущие ему цвета), цветовое и графическое оформление деловых бумаг. Большинство фирм ограничивается именно этим понятием. Фирменный стиль в широком понимании предполагает использование единых принципов оформления, цветовых сочетаний и образов для всех форм рекламы (в печати, на радио, телевидении), деловых бумаг, технической и других видов документации, офиса, а иногда и одежды сотрудников. Фирма, только начавшая свою деятельность, чаще всего не в состоянии создать фирменный стиль в полном объеме. Однако, начав работать на рынке без определенных атрибутов фирменного стиля, она упустит необходимое время, откладывая «на потом» формирование у потребителя своего образа [6].

Основными элементами фирменного стиля (ФС) являются [6]:

- товарный знак;
- фирменная шрифтовая надпись (логотип);
- графический товарный знак;
- фирменный блок;
- фирменный лозунг (слоган);
- фирменный цвет (цвета);
- фирменный комплект шрифтов;
- корпоративный герой;
- постоянный коммуникант (лицо фирмы);
- другие фирменные константы;

Фирменная шрифтовая надпись (логотип) – оригинальное начертание или сокращенное наименование фирмы, группы продуктов данной фирмы или одного конкретного продукта. Как один из главных элементов фирменного стиля кампании, товарные знаки играют важную роль при использовании во всех современных видах рекламы (объявления в прессе, выпуске специальных изданий, плакатах, транспарантах, световой рекламе, рекламе в кино, по радио и в телевидении).

В настоящее время в качестве словесных товарных знаков широко применяются так называемые искусственные слова, чаще называемые «логотип» (Logotype – англ.): сочетания букв, которые в ряде случаев не имеют семантической основы в языке. Как правило, логотип состоит из четырех-семи букв. Приблизительно 4 товарных знака из каждых 5 регистрируются в форме логотипа.

Графический товарный знак (условное максимально стилизованное и универсально адаптированное к существованию в предполагаемой рекламной среде обозначение фирмы или продукта). Так как графический товарный знак является одним из основных стилеобразующих элементов, его разработке и использованию в системе фирменного стиля следует уделять особое внимание.

Фирменный блок – представляет собой традиционно, часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля чаще всего это изобразительный товарный знак (товарная эмблема) и логотип. Фирменный блок может также содержать полное официальное название фирмы, его почтовые и банковские реквизиты (например, на фирменных бланках). Иногда блок включает фирменный лозунг.

Фирменный лозунг (слоган) представляет собой постоянно используемый фирменный оригинальный девиз. Некоторые слоганы регистрируются как товарные знаки.

Фирменный цвет (цвета) также являются важнейшим элементом ФС, одним из компонентов общего образа фирмы. Цвет делает ФС более привлекательным, лучше запоминающимся, позволяющим оказать сильное эмоциональное воздействие. Фирменный цвет может иметь правовую защиту в случае соответствующей регистрации товарного знака в этом цвете. Несмотря на то, что цвет является одним из составляющих фирменного стиля, но так же и одним из основных врагов качественного логотипа. Одним из критериев непрофессионального подхода к созданию логотипа есть использование нескольких цветов, градиентные заливки, тени, полутона. При этом нарушается один из основных признаков хорошего логотипа – практичность.

Корпоративный герой – постоянный, устойчивый образ своего представителя, посредника, в коммуникациях с целевой аудиторией. Очень часто корпоративный герой наделяется некоторыми чертами, которые коммуникатор стремится включить в свой имидж. Корпоративный герой может также олицетворять фантазийно-идеальный образ потребителя.

Постоянный коммуникант – в отличие от корпоративного героя является реальным лицом. Это конкретный человек, который избран фирмой в качестве посредника в ее коммуникациях с адресатом. Более распространены определения этого понятия как «лицо компании», «бренд-имидж», «икона фирмы». Причем привлечение постоянного коммуниканта к процессу коммуникаций отличается тем, что носит не эпизодический характер. В качестве коммуниканта он выступает достаточно продолжительный период времени. Иногда фирма использует внешнюю привлекательность, красоту посредника. В некоторых случаях фирму-коммуникатора могут привлечь профессиональные качества человека, его компетентность.

Другие фирменные константы некоторые элементы деятельности фирмы, в том числе в сфере коммуникаций, характеризуются постоянством, обязательным и долговременным характером использования, играют настолько важную роль в формировании образа фирмы, что могут быть отнесены к элементам его ФС. К указанным константам могут относиться [6]:

- различные эмблемы фирмы, не получившие в силу каких либо причин правовую защиту и не являющимися ТЗ;
- фирменные особенности дизайна;
- оригинальные сигнатуры и пиктограммы – абстрактные графические символы;
- определенные внутрифирменные стандарты;
- формат изданий, на всю печатную продукцию можно распространить определенный оригинальный формат, что способствует лучшей узнаваемости информационно - рекламных материалов.

Основными носителями фирменного стиля туристского предприятия могут выступать [6]:

- элементы делопроизводства (фирменные бланки, конверты, папки-регистраторы, записные книжки, настольные ежедневники, блоки бумаг для записей и др.);
- реклама в прессе;
- печатная реклама (листовки, проспекты, буклеты, каталоги, информационные письма);
- радио-регистраторы и телереклама;
- рекламные сувениры;
- наружная реклама (указатели, вывески, оформление офиса, фирменная одежда сотрудников, значки, нашивки, изображения на бортах транспортных средств фирмы и др);
- средства пропаганды (пропагандистский проспект, оформление залов для пресс-конференций, вымпелы и т.д.);
- выставочный стенд;
- документы и удостоверения (пропуска, визитные карточки, удостоверения сотрудников, значки стендистов, пригласительные билеты и т.д.).

## **7. Сущность понятия «туристская организация» и ее структура**

Туристское предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, который на основании использования имущества трудового коллектива производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Главная задача предприятия – хозяйственная деятельность.

Выделяют три вида целей:

- предметные цели (например, количество и объем производства).
- результативные (например, достижение определенного уровня прибыли).
- финансовые (например, платежеспособность, оценка деловой активности).

Туристское предприятие представляет собой относительно независимую часть экономики, так как предприятие является формой жизнедеятельности каждого человека и общества в целом, на предприятии изготавливается продукция, выполняются работы, услуги, составляющие материальную основу жизнедеятельности человека и общества в целом, на предприятии переплетаются интересы общества, собственника, коллектива, работника [7, 8, 16, 18, 19].

Рыночная экономика базируется на многообразии форм собственности, предполагающие функционирование туристского предприятия различных организационно-правовых форм. Организационно-правовая форма предприятия определяется признаками: порядком формирования уставного фонда, степенью ответственности по обязательствам предприятия, формой собственности [7, 8].

В соответствии с национальным законодательством предприятия могут быть основаны на частной, коллективной, государственной и смешанных формах собственности. В связи с этим в туристском бизнесе могут действовать частные, коллективные, государственные, совместные и иностранные предприятия. Субъектами хозяйствования могут выступать физические и юридические лица. Под физическими лицами понимаются граждане страны, иностранные граждане, лица без гражданства и с двойным гражданством. Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно иметь смету или самостоятельный баланс и собственный расчетный счет. Оно также



должно быть внесено в единый государственный регистр юридических лиц страны регистрации.

Рыночная экономика предполагает деятельность субъектов хозяйствования различных организационно-правовых форм [7, 8, 16, 18, 19]. Различают коммерческие (образующиеся с целью получения прибыли) и некоммерческие организации (образующиеся для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей).

К некоммерческим организациям относят потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения.

К коммерческим организациям относят хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы и унитарные предприятия.

Наиболее простой организационно-правовой формой, основанной на объединении капиталов, являются хозяйственные товарищества [16, 18, 19].

Хозяйственные товарищества – это такая форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и юридических лиц, которые объединяются для совместной хозяйственной деятельности на основе учредительного договора [6, 8]. Отличительной особенностью хозяйственных товариществ является неограниченная ответственность по своим обязательствам. Имущество хозяйственных товариществ формируется за счет вкладов участников. В зависимости от степени ответственности различают: полные, коммандитные, акционерно-коммандитные товарищества.

Полным называется товарищество, все участники которого несут по его обязательствам полную, неограниченную ответственность.

Коммандитным называется товарищество, в котором хотя бы один из участников имеет полную ответственность, и хотя бы один (вкладчик, коммандит) – ограниченную ответственность перед кредиторами, который несет риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных им вклада и не принимает участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Акционерно-коммандитное товарищество является разновидностью коммандитного товарищества и отличается от него

тем, что вкладчики вносят свою долю в уставный фонд предприятия, путем приобретения акций.

Преимущества хозяйственных товариществ:

- высокая степень ответственности по обязательствам,
- сосредоточение управления среди ограниченного круга лиц, что обеспечивает оперативность и самостоятельность при принятии решений,

- реальная заинтересованность в накоплении,
- возможность привлечения капитала других инвесторов,
- несложная структура и система управления.

Недостатки:

- нестабильность функционирования вследствие того, что при выходе из товарищества одного из участников деятельность может быть прекращена,

- отсутствие четкого централизованного управления.
- непривлекательность полной имущественной ответственности, которая может привести к разорению мелких и средних предприятий.

Хозяйственное общество – это юридическое лицо, созданное по соглашению юридических лиц и граждан, путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности [8, 16, 18].

Отличительной особенностью хозяйственных обществ является ограниченная ответственность по своим обязательствам, либо имуществом общества и личным имуществом участников в пределах установленных уставом.

Виды хозяйственных обществ [8, 16, 18]:

1. Общество с ограниченной ответственностью – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Уставный фонд ООО формируется из стоимости вкладов его участников. Высшим органом является общее собрание участников. Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном фонде общества одному или нескольким участникам данного общества.

2. Общество с дополнительной ответственностью – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами общества. (Участники ОДО несут ответственность по обязательствам общества в размерах, превышающих их долю в имуществе общества, т.е. дополнительную ответственность. Размер дополнительной ответственности оговаривается в учредительных документах общества).

3. Акционерным признается хозяйственное общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций. Отличительной особенностью данного общества является то, что уставный фонд формируется за счет продажи акций. Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о вкладе ее владельца в уставный фонд акционерного общества и дающая собственнику право на получение дивидендов.

Ответственность участников ограничена стоимостью принадлежащего им пакета акций. Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер УФ общества, категории выпускаемых акций и порядок размещения. Учредительным документом АО является устав, утвержденный учредителями.

Различают открытое акционерное общество (ОАО) и закрытое акционерное общество (ЗАО) [8, 16, 18]. Акционерное общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц, признается ОАО. Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободную продажу их на условиях, устанавливаемых законодательством. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибыли и убытков.

Акционерное общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц, признается ЗАО. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Наиболее популярной формой в туризме является общество с ограниченной ответственностью.

Преимущества хозяйственных обществ:

- делимость уставного фонда позволяет привлечь внешние инвестиции,

- безвозвратность акций способствует реальному сохранению капитала акционерного общества,

- привлечение денежных средств путем продажи акций означает для хозяйствующего субъекта бессрочный и безвозвратный заем, что значительно выгоднее банковского кредита.

4. Акционерное общество представляет собой наиболее устойчивую форму объединения капиталов. Вкладчик имеет право в любой момент продать свои акции, и выбытие одного из вкладчиков не влечет за собой закрытие общества.

К недостаткам акционерных обществ относят: сложность управления, обусловленную значительным числом вкладчиков и несовпадением их интересов. Этот недостаток акционерного общества устраняется путем формирования контрольного пакета акций, который, как правило, сосредоточен в руках стратегического инвестора.

Под производственным кооперативом понимается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в ее деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, в пределах, установленным уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе [8, 16, 18]. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на пай его членов в соответствии с уставом кооператива.

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество [8, 16, 18]. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные

унитарные предприятия. Имущество такого предприятия находится в государственной либо частной собственности физического или юридического лица.

К государственным унитарным предприятиям относятся предприятия с неделимым уставным фондом, имущество которых принадлежит государству. Оно (имущество) создается за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий.

Имущество республиканских унитарных предприятий находится в собственности РБ и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество коммунальных унитарных предприятий находится в собственности административно-территориальных единиц и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Преимущества государственных предприятий:

- высокий рейтинг конкурентоспособности,
- значительные финансовые возможности для расширения и совершенствования производства за счет средств государственного бюджета,
- использование высококвалифицированных специалистов.

Недостатки государственных предприятий: отсутствие побудительных мотивов к развитию накоплений, т.к. существуют противоречия между собственниками и наемными рабочими.

К частным унитарным предприятиям относят предприятия с неделимым уставным фондом, принадлежащего одному физическому или юридическому лицу. Имущество такого предприятия формируется за счет средств его владельца.

Преимущества частных унитарных предприятий:

- полная свобода,
- оперативность и самостоятельность деятельности,
- высокая степень ответственности,
- максимизация побудительных мотивов,
- низкие издержки на организацию и управление.

Недостатки частных унитарных предприятий:

- ограниченные финансовые возможности,
- низкий рейтинг кредитоспособности,
- отсутствие профессионального менеджмента.

Одной из хозяйственно-правовых форм туристских предприятий является деятельность индивидуального предпринимателя (ИП) [8,

16, 18]. Обычно в законодательстве каждой страны определено, что любое частное лицо, гражданин данной страны, вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. ИП отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законодательством не может быть обращено взыскание.

## **8. Система маркетинговой информации предприятия индустрии туризма**

По способу получения маркетинговой информации выделяют вторичные и первичные исследования [6]. Как правило, исследование рынка начинают со сбора вторичной информации.

Вторичные исследования, как правило, базируются на уже имеющейся информации и поэтому носят название кабинетных исследований. Вторичные исследования по своему содержанию – это анализ имеющихся источников об изучаемой, исследуемой проблеме в системе маркетинга.

Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы [6]. Независимо от того, достаточна ли она для решения, ее низкая цена и относительно быстрая доступность требуют, чтобы первичные данные не собирались до завершения тщательного поиска вторичной информации. Чтобы оценить ее общую ценность, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки.

Вторичная информация обладает следующими достоинствами:

- многие ее виды недороги, поскольку не нужен сбор новых данных,
- информация обычно собирается быстро,
- часто имеется несколько источников информации, что позволяет выявлять различные доводы, сопоставлять данные,
- источники информации могут содержать данные, которые фирма не может сама получить,
- информация, собранная из независимых источников, как правило, весьма достоверна.

Однако у вторичной информации имеется и целый ряд недостатков:

– имеющаяся информация может не подходить для целей проводимого исследования в силу своей неполноты или общего характера;

– информация может быть старой или устаревшей;

– могут публиковаться не все результаты исследования;

– могут существовать противоречивые данные, что может потребовать сбора новой, первичной информации.

Различают (по отношению к фирме) внешние и внутренние источники для вторичных исследований [6]. В качестве внутренних источников информации могут быть – маркетинговая статистика (характеристика товарооборота, объем сбыта, объем распродаж, импорт, экспорт, рекламации), данные о маркетинговых затратах (по продукту, рекламе, продвижению, сбыта, коммуникациям), прочие данные (о производительности установок, оборудования, прайс-листы на сырье и материалы, характеристика системы складирования, карты потребителей и др.).

У любой фирмы существует внутренняя отчетность, отражающая показатели текущего сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движения денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности. Основным и важнейшим источником внутренней вторичной информации для большинства фирм служит компьютер, в информационную базу которого включаются все значимые данные, отражающие различные функции управления деятельностью фирмы (организацию производства, закупку, продажу, управление кадрами, финансовую, маркетинговую деятельность и др.). Использование компьютерной технологии хранения и получения внутренней вторичной информации позволяет не только сократить трудовые затраты по ее сбору, но и обеспечить высокую оперативность ее получения [6].

## **9. Особенности работы с клиентом в офисе**

Организация общения. Общение отличает то, что в процессе его информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемые

общения – формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения. [10, 11, 12, 18].

Цель общения. Процесс общения начинается с формулирования идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся у него идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь четкое представление о том, что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута. Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности в постановке вопроса. [10, 11, 12, 18].

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вести себя, если:

- ваш собеседник во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкую музыку, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);
- необходимо настроиться на беседу, т.е. отвлечься от своих переживаний, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;
- следует успокоить себя, если предстоящая беседа должна вызвать слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;



– необходимо подавить в себе чувства, отрицательно влияющие на объективность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

– если есть возможность, перед беседой следует познакомиться с анкетными данными собеседника; при этом нужно иметь в виду, что эти данные могут повлиять на вашу объективность;

– надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них. Следовательно, должны быть учтены участники беседы (мужчина, женщина, их темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), проанализирована тема и оценена сложившаяся ситуация. [10, 11, 12, 18].

Каждая личность характеризуется присущими только ей потребностями, мотивацией деятельности и интересами. В связи с этим менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять собой, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения. Для этого надо выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям [10, 11, 12, 18]:

– ничто не должно отвлекать или мешать общению;

– хорошее оснащение места проведения делового общения, вспомогательные материалы (дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.).

Таким образом, уже элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая

часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, чем в кабинете начальника.

При официальном общении менеджер находится на своем обычном месте – за столом.

Для полуофициального общения необходимо располагаться напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В типичном кабинете руководителя он сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете с большим столом подчеркивается власть сидящего за таким столом, а при общении часто возникает чувство подавленности у подчиненного. В связи с этим при общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

Как усадить собеседника? Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Каждый вариант используется довольно часто, но какой из них предпочтительнее? Считается, что общение эффективно тогда, когда примерно треть времени контакта собеседников их взгляды постоянно встречались, поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом. [10, 11, 12, 18].

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы. Направление беседы можно регулировать, задавая вопросы. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые».

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится о чем-то рассказывать (например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно о...?», «Как Вы думаете...?», «А почему...?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?»). Открытые вопросы незаменимы, когда целью общения является получение информации.

На закрытые же вопросы необходимо отвечать только «да» или «нет». Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить собеседника, получить его согласие, подвести его к отказу от чего-либо, преодолеть его сопротивление – например, тогда, когда нужно дать поручение сотруднику, который (вы это знаете по опыту) будет спорить и доказывать, что это не входит в его обязанности и т.п.

Процесс непосредственного общения. Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя.

В процессе общения судьба беседы зависит от первой ее минуты. За это время нужно установить контакт, создать психологический комфорт. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такая форма вопроса и энергичное его разрешение определяют дальнейший положительный эмоциональный тонус собеседников и создают у них чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться частично либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта (можно задать, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);
- создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; чай, кофе, другие напитки; приятная улыбка);
- привлечение внимания (говорить о том, что интересует вашего собеседника; акцентировать внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

– пробуждение интереса к беседе (нюансы в идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач – сборе специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявлении мотивов и целей собеседника; передаче собеседнику запланированной информации; анализе и проверке позиции собеседника.

Передача информации – это процесс общения между менеджерами и собеседником. В этом отношении можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а заключена в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать – один из главных показателей культуры человека. По манере слушать можно выделить три типа людей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные [10, 11, 12, 18].

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, например, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот: стоит только «ведущему» расслабиться, как та же реакция проявится и у «ведомого» [10, 11, 12, 18].

Уметь слушать не так просто, как кажется на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, – говорил Саади, – как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам

начинает говорить». Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаются менеджеру несколько рекомендаций по решению этой проблемы – «уметь слушать собеседника» [10, 11, 12, 18]:

- когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

- попытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;

- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;

- установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие: в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо;

- когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»

- когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

- сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые будут заданы, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы и появятся аргументы, которые можно использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации [10, 11, 12, 18]:

Необходимо оперировать при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

- темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

- следует избегать штампов и жаргонизмов в своей речи.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется уже после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

При анализе беседы следует очень внимательно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Просматривая свои записи и итоги, можно установить нерешенные задачи и наметить план будущей беседы.

Принятие решения. Это заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы; оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

## **10. Качество туристского продукта**

Качество туристского продукта – совокупность свойств туристских услуг и процессов обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов [4]. Качество турпродукта характеризуется качеством услуг и культурой обслуживания.

Специфика сферы туризма заключается в том, что производимый продукт полностью или частично неосязаем, а эффект сервиса оценивается потребителем в условиях определенного эмоционального состояния, зависящего от большого количества факторов, в числе которых такие субъективные характеристики туриста, как [4]:

- а) особенности воспитания;
- б) возраст;
- в) культурные традиции народа, представителем которого является турист;
- г) понятие о комфорте;
- д) привычки;

е) самочувствие или психологическое состояние на момент получения услуги;

ж) физиологические особенности организма и др.

Все это делает восприятие качества туристского продукта во многом субъективным, зависящим от индивидуальных характеристик каждого туриста.

Кроме того, есть специфичные факторы, которые в значительной степени влияют на создание качественного туристского продукта [4, 6, 10]:

1. Дискретность (прерывистость) производства туристских услуг и целостность их потребления. Гостеприимство – искусство мелочей. Работа каждого сотрудника в гостинице, ресторане, турфирме одинаково важна. В обеспечении качества туристского продукта невозможно выделить более главную или менее главную службу – все они должны работать одинаково четко и качественно.

2. Возможность повторного производства туристских услуг на одинаково высоком уровне, или продолжительность качества. Решение данной проблемы для многих производителей туристского продукта становится непосильной задачей. Причины этого: плохое качество средств труда персонала, недостаток эргономичности рабочих мест, недостаток своевременной мотивации работников или налаженности всей системы взаимодействия между работниками предприятия.

3. У персонала турпредприятия нет шанса на исправление брака и, как следствие, нет шанса на возврат гостя. При этом гость, выбирая другое место отдыха, советует остальным поступать также. Ведь негативная информация распространяется быстрее позитивной. 4 из 100 клиентов, выразивших недовольство системой обслуживания, могут увести за собой почти в 3 раза больше потенциальных клиентов, чем те, кому обслуживание понравилось, привести.

Обязательные требования к качеству туристского продукта:

- безопасность жизни и здоровья;
- гарантия предоставления услуг, согласно путевке;
- сохранность имущества туристов;
- охрана окружающей среды.

Критерий качества выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов [4, 6, 10].

На качество туробслуживания влияют следующие факторы:

- природно-климатические;
- культурно-исторические ценности;
- психологические;
- специфические потребности туристов;
- культура труда и поведения сотрудников;
- имидж предприятия.

Условия создания качественного сервиса на туристском предприятии [6, 10]:

1. Соблюдение основных и наиболее важных для сферы туризма принципов современного сервиса:

- максимальное соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителей и характеру потребления;
- неразрывная связь с маркетингом;
- гибкость сервиса.

2. Создание необходимых условий для персонала:

- эргономичность рабочих мест;
- четкая формулировка правил;
- четкая система оценки качества работы каждого сотрудника;
- мотивация персонала;
- система повышения квалификации персонала.

3. Оптимизация организационной структуры управления предприятия, предоставляющего туруслуги [4, 6, 10].

Чем длиннее цепочка прохождения заказа, тем больше вероятность совершения ошибки. Оптимальной является такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало.

4. Всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль за качеством сервиса, предполагающий [4, 6, 10]:

- а) участие гостя в оценке качества и контроле за ним;
- б) создание методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел;
- в) создание систем самоконтроля персонала;
- г) постоянная работа с группами качества;
- д) применение четко сформулированных количественных критериев качества предоставляемых услуг;
- е) участие персонала в создании систем и критериев качества;
- ж) применение технических средств контроля за качеством;



з) создание служб контроля, куда бы входили представители дирекции, финансового отдела, кадровой службы, отдела безопасности и др.

Качество обслуживания во многом определяют [4, 6, 10]:

- 1) политика в области туризма;
- 2) уровень капитальных вложений в развитие инфраструктуры;
- 3) компетенция персонала тур предприятия;
- 4) гибкость системы управления.

Важными показателями качества туристского продукта являются гарантия безопасности и предоставление заранее оплаченных услуг.

Стандарты качества тур обслуживания определяются системой стандартизации и сертификации.

УП «Национальное агентство по туризму» аккредитовано в Национальной системе аккредитации РБ в качестве органа по сертификации туристических и гостиничных услуг.

Сертификация туристических услуг включает следующие параметры [4, 6, 10]:

1. Оценка исполнителя услуг:
  - оценка на месте служебного помещения, его соответствия профессиональным требованиям;
  - оценка материально-технического обеспечения процесса;
  - анализ организационной структуры предприятия;
  - анализ уровня квалификации персонала, сведений о повышении уровня квалификации
2. Оценка процесса предоставления услуг:
  - проверка наличия нормативно-правовых документов, регулирующих туристическую деятельность;
  - проверка правильности оформления технологических документов по турам (технологические карты, информационные листки, памятки туристов, схемы, описания маршрутов путешествий и т. д.), в соответствии с требованиями стандартов;
  - анализ договоров с клиентами, с партнерами;
  - проверка наличия рекламно-информационных материалов.
3. Оценка результата предоставления услуг:
  - изучение документов, отражающих качество предоставляемых услуг (результаты проверок контролирующими органами, обращения граждан, результаты анкетирования туристов);

– проверка процедуры реагирования туристической фирмы на жалобы клиентов, относящиеся к сфере деятельности исполнителя услуги, проведения корректирующих мероприятий при возникновении отклонений.

Сертификация услуг средств размещения включает следующие этапы [4, 6, 10]:

– анализ административной и организационной структуры предприятия;

– анализ уровня квалификации персонала, сведений о повышении уровня квалификации, о прохождении обучения персонала мерам по обеспечению безопасности потребителя услуг;

– проверка материально-технической базы для предоставления услуг, ее соответствия требованиям НД;

– проверка необходимой нормативной и технологической документации;

– проверка номенклатуры заявленных услуг;

– проверка выполнения требований к персоналу, определенных в стандартах;

– проверка результата материальной услуги (питание, постельные принадлежности, белье, ковры и ковровые покрытия, посуда в номерах и др.) путем испытания образцов результата услуги в аккредитованной лаборатории;

– проверка соответствия санитарно-гигиенического и санитарно-технического – состояния помещений и всех служб требованиям НД;

– проверка соблюдения требований пожарной безопасности (наличие лицензий на право эксплуатации объектов с массовым пребыванием людей, соблюдение требований НД);

– соблюдение требований Проматомнадзора (наличие лицензий на эксплуатацию лифтов, отопительных котлов и т. п. и соблюдение требований НД по эксплуатации этого оборудования);

– проверка результата социально-культурной услуги путем социологической оценки; анализ договоров;

– проверка наличия информационных материалов, инструкций.

Одним из самых важных показателей работы гостиницы является качество ее обслуживания. Под стандартом принято понимать нормативное издание, устанавливающее необходимые качественные характеристики, утверждаемое компетентным органом [4].

На сегодняшний день существует Международный стандарт ISO 9000, для соблюдения которого необходимы: достаточная материальная база; вполне квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор); хорошая организационная структура [4].

Базовыми составляющими качественных услуг являются квалифицированный персонал и материальная база. Для управления качеством должны присутствовать следующие системы:

- 1) система, отвечающая за подбор персонала и его обучение;
- 2) система, осуществляющая контроль качества оказываемых услуг в гостинице. Для полноценного функционирования данной системы каждое гостиничное предприятие должно иметь свой собственный кодекс стандартов, который должен учитывать требования и пожелания клиентов, в первую очередь клиентов постоянных;

- 3) система мониторинга удовлетворенности клиентов. Для ее функционирования необходимо проводить анализ жалоб и предложений клиентов. Если не оставлять жалобы клиентов без внимания, то можно добиться больших преимуществ перед конкурентами.

Об эффективном управлении качеством в гостинице свидетельствуют следующие факторы [15]:

- 1) эффективное маркетинговое управление;
- 2) отраслевой стандарт качества;
- 3) работа над совершенствованием производственных процессов;
- 4) подбор служащих в соответствии со степенью и видом профессиональных качеств;
- 5) наличие нормативов выработки;
- 6) развитая корпоративная культура.

В разных гостиничных сетях применяются корпоративные стандарты [15]. Гостиницы, работающие на основе франшизы, управляются при соблюдении корпоративного стандарта. Роль стандартов заключается в том, что они дают возможность контролировать качество и постоянство предоставляемых услуг. Корпоративный стандарт должен ассоциироваться с торговой маркой. Минусом франшизы является то, что такой договор не позволяет владельцам гостиницы выбирать, применять или не применять стандарт обслуживания, принятый в данной корпорации. Но выходом

из такой ситуации будет нахождение гостиничной корпорации, которая будет согласна управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта [15].

Корпоративные стандарты формировались на протяжении многих лет, «впитывая» в себя специализацию гостиничного оператора и развитие потребительского спроса на гостиничные услуги. Сейчас практически все международные гостиничные бренды имеют свой корпоративный стандарт, который строго соблюдается, невзирая на географическое расположение гостиницы.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками, коллективное сознание и менталитет организации [4].

Цель корпоративной культуры – сформировать нужное поведение работников гостиницы, их взаимоотношения с клиентами и руководством, поставить перед ними цели.

Одной из составляющих частей современной корпоративной культуры является система Всеобщего управления качеством (TQM), в основе которой лежат следующие принципы [4]:

1) принцип ориентации на потребителя, заключающийся в необходимости следить за текущими и будущими потребностями потребителей;

2) принцип главенствующего положения руководителя. Хороший руководитель должен обеспечить наличие единого экономического плана гостиничного предприятия;

3) принцип полного вовлечения работников в процесс обслуживания предприятия;

4) принцип подхода к системе качества как к процессу;

5) принцип системного подхода к процессу управления;

6) принцип работы над постоянным улучшением деятельности организации в целом.

## **11. Взаимоотношения предприятий индустрии туризма с конкурентами**

Конкурентная борьба – соперничество участников рыночного хозяйства за лучшие условия купли-продажи товаров [6, 9, 10]. Термин «конкуренция» происходит от лат. «конкурро» – сталкиваться.

Участниками конкурентной борьбы являются, прежде всего, фирмы и коммерческие организации, которые соперничают друг с другом за рынки сбыта, лучшие условия покупки или продажи, за ресурсы как материальные так и интеллектуальные, соперничают в сфере НИОКР (научных исследований и опытно-конструкторских разработок) и т.д. С другой стороны, конкурентная борьба присуща всем живым организмам, в том числе и людям – они соперничают на рынке труда, предлагая свой труд, свои навыки и умения, за различную заработную плату, люди соперничают друг с другом внутри организаций, за возможность занимать определенную должность или возможность выполнить определенное задание, за возможность обладать каким-либо имуществом, возможность получить бесплатное образование и т.д. Конкурентная борьба присуща и различным группам, объединениям и целым странам. Каждая из которых стремится опередить другие страны (или догнать ушедших вперед), в борьбе за лучшие условия для своих граждан и для отечественных предпринимателей. Таким образом, конкурентная борьба является неотъемлемой частью жизнедеятельности людей [6, 9, 10].

Основным инструментом управления развитием фирмы и основой стратегического управления является стратегия. Стратегия предприятия – интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия [6, 9, 10]. По форме она может представлять собой документ. По сути и содержанию – это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности предприятия. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию.

Экономисты выделяют пять основных стратегий конкурентной борьбы, которые применяют фирмы. Все пять методов конкурентной борьбы можно применять одновременно, однако обычно фирма делает ставку на какой-то один прием, используя другие как дополнительные.

#### 1. Стратегия минимизации издержек [6].

Заключается в том, что организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях обеспечивает более высокую рентабельность продаж, по сравнению с конкурентами. У такой организации появляется возможность завоевать значительную долю рынка, за счет большей рентабельности, и как следствие более низких цен на производимые товары.

Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек:

- отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;
- спрос эластичен по цене;
- вероятность переключения потребителей товара на другие товары велика.

Минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет правильно выстроенных отношений с поставщиками. Но необходимо понимать, что в этом случае, организация попадает в сильную зависимость от своих поставщиков и их условий поставки, а так же от их благополучия на рынке. Однако, если фирма является крупным покупателем и ее доля на рынке значительна, она может в определенной степени влиять на поставщиков получая более выгодные условия поставки.

Организации, применяющей стратегию минимальных издержек, необходимо тщательно и постоянно отслеживать любые изменения в технологиях отрасли, с целью выбора наиболее эффективных и экономичных из них, для последующего внедрения в собственное производство. Фирма обязана проводить постоянную модернизацию или даже полную замену производственного оборудования в минимальные сроки, дабы ее не опередили конкуренты.

Преимущества так же, могут быть утрачены, если конкуренты освоят производство товаров-заменителей, не уступающих по качеству товарам организации но с существенно более низкими затратами на их производство, либо более предпочитаемые покупателями. Вследствие чего организация должна проводить постоянный мониторинг рынка, с целью изучения и своевременного выявления новых покупательских потребностей, а так же вносить соответствующие коррективы в производимые товары, с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей.

Уязвимым местом в стратегии минимизации издержек является величина загрузки производственных мощностей и ее равномерность. Оптимальной считается 95%-ная загрузка производственного оборудования. Так, как при более высокой загрузке неоправданно возрастает износ оборудования, при меньшей загрузке значительно повышается себестоимость товаров и услуг, из-за того, что часть капитала, вложенного в это оборудование, не используется, т.е. простаивающее оборудование повышает расходы, на свое хранение и

поддержание своей работоспособности, без получения прибыли, к тому же оборудование устаревает и со временем станет вообще бесполезным.

Основной слабостью стратегии является ее ориентированность на производство определенного товара т.е. не достаточный уровень дифференциации продукции и услуг. Это происходит потому, что максимальный эффект масштаба достигаются при значительных объемах производства. Другими словами, наличие сильно диверсифицированного ассортимента производимых товаров не всегда дает возможность достичь минимальных издержек, при производстве каждого товара по отдельности.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства.

## 2. Стратегия дифференциации [6].

Стратегия дифференциации подразумевает изготовление продукции функционально не сильно отличающийся друг от друга. А широта ассортимента достигается за счет незначительных изменений в цвете, форме, технических характеристиках и т.д. Это позволяет фирме обслуживать большее число потребителей, за счет предоставления покупателем возможности широкого выбора и как следствие, более полного удовлетворения их потребностей.

«Потребительская ценность товара» – это соотношение между ценой товара и его субъективной ценностью для конкретного потребителя. Клиент совершает покупку, только тогда, когда ценность товара, по его мнению, превышает рыночную цену товара или услуги. При этом стоит отметить, что для одного человека максимальную значимость имеет функциональность (наличие большого числа дополнительных функций), для другого – размеры и технические характеристики, для третьего – цвет и т.д. Следовательно, чем больше модификаций товара будет, тем выше вероятность того, что он понравится большему числу потенциальных покупателей.

Дифференциация бывает двух видов: горизонтальная и вертикальная. При горизонтальной цена продукта или услуги и средний уровень дохода потребителей практически не меняются. В этом случае дифференциация товара должна быть незначительной: в цвете, форме и т.д. Вертикальная же дифференциация предполагает, что и цены, и средний уровень дохода потребителей различны. Такая

ситуация позволяет организации получать доступ к различным группам клиентов за счет существенных отличий товара по функциональности, соотношению «цена – качество», изготовление товаров с учетом индивидуальных особенностей клиента и т.д., что увеличивает объем реализации.

С одной стороны, чем больше модификаций товара фирма производит, тем больший объем продукции она может продать, но с другой стороны, тем выше ее себестоимость за единицу товара. Так как при производстве малых партий, большого числа видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффекта масштаба.

Применять стратегию дифференциации стоит в тех случаях, когда спрос не эластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции) и отраслевой рынок имеет сложную структуру. Именно в таких условиях она имеет наибольшие шансы на успех.

Основной слабостью данной стратегии являются возникающие сложности при реализации товаров, так как они связаны с высокими затратами на неценовую конкуренцию (рекламу, создание имиджа, борьбу с товарами-имитаторами и т.д.).

### 3. Стратегия фокусирования [6].

Стратегия фокусирования направлена на удовлетворение потребностей потребителей в узком сегменте рынка, для которого присуще наличие особых потребностей отличных от среднестатистических, т.е. захват определенной ниши на рынке и получение прибыли за счет полного удовлетворения потребностей данной ниши. Наиболее успешно данная стратегия может применяться в ситуации, когда:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре определенного назначения существенно отличаются от большинства потребителей;

- существуют небольшие группы потенциальных покупателей с нестандартными потребностями, которые, не удовлетворяются существующим на рынке предложением товаров и услуг в полной мере;

- ресурсы организации невелики, что в свою очередь не позволяет обслуживать большие группы потенциальных клиентов со стандартными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:



– может случиться так, что различия в особенно значимых для покупателей особенностях выпускаемых товаров или услуг в целевом сегменте рынка исчезнут под влиянием различных факторов (смена моды, появления более функционального продукта, моральное устаревание продукта и т.д.);

– возможно существенное снижение цен на стандартную продукцию, и вследствие этого изменение потребительской ценности стандартного товара, что приведет к переключению потребителей целевого сегмента на стандартные товары;

– конкуренты, действующие на рынке, так же могут дифференцировать производимый продукт, что так же повысит вероятность того, что часть потенциальных клиентов предпочтут, товары заменители.

#### 4. Стратегия инновации [6].

Данная стратегия подразумевает приобретение конкурентных преимуществ за счет разработки и внедрения принципиально новых товаров, технологий или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новыми способами.

Предприятия, применяющие стратегию инноваций, должны существенно увеличивать затраты на НИОКР (научно-исследовательскую деятельность и опытно-конструкторские разработки) для разработки радикально новых материалов, товаров, технологий в различных сферах деятельности предприятий и общества. В результате внедрения продуктов НИОКР предприятия могут получить возможность повысить прибыль в десятки раз, за счет повышения рентабельности продаж или создания нового сегмента, или даже нового рынка потребителей.

Статистика экономически развитых стран показывает, что для инновационной деятельности характерны, с одной стороны, высокий уровень риска (как правило из 100 идей проходят все стадии от идеи до внедрения не более 5), с другой стороны – высокий уровень прибыльности для удачно реализованных идей, иногда более чем в 3 раза превышающим, среднюю прибыльность инвестиций.

#### 5. Стратегия оперативного реагирования [6].

Несколько обособленное место занимает стратегия оперативного реагирования, поэтому в она не всегда включается авторами в данную классификацию.

Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое

удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов, с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Преимущества стратегии:

- получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
- высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
- небольшое количество товаров-заменителей;
- создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Необходимые условия:

- «вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей;
- небольшое количество конкурентов;
- небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;
- высокая степень мобильности персонала;
- маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные и не долгосрочные проекты.

Риски стратегии:

- высокие удельные издержки;
- отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
- отсутствие гарантий в получении прибыли;
- высокий риск банкротства.

Данная стратегия является наиболее «любимой» организациями-имитаторами, осуществляющими подделку продукции всемирно известных производителей.

## **12. Отечественный и зарубежный опыт организации предпринимательской деятельности в туризме**

В международном туризме действует множество туроператоров. Такие фирмы представлены на рынке как в виде мелких и средних предприятий, так и в виде крупных корпораций. Бизнес туров и трансуров – преимущественно средний и мелкий бизнес. Однако, как и на любом другом рынке, на функционирование международного туристского рынка, создание и распространение высоких стандартов обслуживания и передовой технологии оказывают серьезное влияние крупные туристские компании и корпорации. Наряду с гостиничными цепями, распространившими свои филиалы и франшизные предприятия по всему миру, рыночную политику делают и крупные туроператоры, имеющие свои агентства во многих городах и странах. Значительное влияние на развитие туристского рынка оказывают также независимые ассоциации туроператоров и турагентов [1, 16, 19].

Характерной особенностью последнего периода стало активное проникновение капитала отдельных компаний на зарубежные туристские рынки. Особенно высок процент иностранного участия в туристских фирмах Голландии, Бельгии, Австрии, Испании. Напротив, французские, итальянские и английские компании демонстрируют нежелание пускать на свой рынок «чужих».

Наиболее широко распространили свое влияние немецкие туроператоры, контролируя ряд крупнейших фирм за пределами своей страны. К примеру, концерн ТУИ имеет дочерние компании «Терра райзен» в Австрии и «Амбассадор туре» в Испании, совместное предприятие с австрийской национальной авиакомпанией – бюро путешествий «Туропа». Концерну принадлежит 140 % акций в компании «Арке райцен» (Нидерланды) и 46 % – в «Хорус туре» (Франция). Оборот ТУИ в настоящее время достиг свыше 5 млрд немецких марок.

Второй крупнейший концерн Германии – «НУР-туристик» (оборот свыше 3 млрд немецких марок) – владеет одноименными дочерними фирмами в Голландии, Австрии, Бельгии и имеет 25 % акций испанской фирмы «Ибероджет» [1, 16, 19].

Капитал ведущей немецкой компании ИТС размещен в Швейцарии (51 % акций фирмы «Куони»), Нидерландах (25 % акций компании «Холланд интернейшнл»), Бельгии (91 % акций компании «Сан интернейшнл»), Испании (56 % акций фирмы «Трэвэлплан»).

Среди других акций известнейших туроператоров можно назвать: «Америкен Экспресс», «Карлссон» (США), «Томсон

туроперейшн», «Оунерс эброад групп», «Айртурс», Туристское агентство Кука (Великобритания); «Нувель Фронтьерз», «Клуб Медиттеран», «Вояж» (Франция); «Спайс», «Нордиск» (Скандинавия); «Интерхоум», «Куони» (Швейцария) и многие другие. В развитых туристских странах действует множество туристских агентств, охватывая большой потребительский рынок, составляя друг другу рыночную конкуренцию [1, 16, 19].

Туристское агентство – это реализаторская сеть крупных и небольших туристских фирм, это «магазин туристских продуктов»: туров и путешествий, экскурсий и прогулок, экспедиций, приключенческих походов, обучающих поездок и др.

Среднее соотношение количества турагентств к количеству жителей в наиболее развитых туристских странах колеблется в районе показателя 1:10 тыс. Это довольно высокий показатель. В Великобритании этот показатель равен примерно 1:10 тыс., в США - 1:14 тыс., в Бельгии - 1:10 тыс., в Нидерландах - 1:13,5 тыс. В настоящее время такой показатель признан оптимальным, так как, с одной стороны, достаточно широкая сеть турагентств делает рынок туристских продаж «рынком потребителей», с другой стороны, конкуренция, достаточно жесткая, все же не принимает слишком сложные формы [1, 16, 19].

В общем, как и любая другая сфера деятельности, агентско-операторская деятельность в туризме требует высокой квалификации и профессионализма, глубоких знаний технологии, маркетинга и рынка.

В странах, в которых имеется большое число туристских мест, уделяется большое внимание созданию нормативной базы, которая могла бы стимулировать гостиничный бизнес. В таких странах отмечается большое число инвестиций в туристический бизнес. Это обусловлено, прежде всего, тем, что при развитии туристского бизнеса в стране создается большое число рабочих мест. Для привлечения иностранных и внутренних инвестиций и займов государство устанавливает для них налоговые льготы.

Меры, направленные на развитие гостиничной индустрии [1, 16, 19]:

- 1) помощь в нахождении земельных участков для застройки;
- 2) содействие в проведении маркетинговых исследований;
- 3) отсрочка платежей;
- 4) развитие государством инфраструктуры для проектов;

5) налоговые и таможенные льготы при импорте оборудования, не производящегося в стране.

Примеры предоставления дополнительных услуг в гостиничном бизнесе:

В программе предоставления дополнительных услуг гостиничной цепи «Marriott» участвуют отели различных торговых марок: «Marriott Hotels, Resorts & Suites» (пятизвездочные отели для бизнес-путешественников, индивидуальных и групповых туристов); «Courtyard» (четырёхзвездочный отель для бизнес-путешественников) и др. Помимо сотрудничества с отелями, компания «Marriott», к примеру, участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран.

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации «Marriott» разнообразить перечень услуг. Таким образом, у постоянного клиента имеется возможность провести выходные в любой из гостиниц – участниц программы, арендовать машину или воспользоваться услугами авиакомпании и иными удобными для клиента услугами. В настоящее время услугами компании «Marriott» пользуются более 10 млн. человек по всему миру.

Поощрения клиентам также зависят от количества проведенных в отеле ночей. Допустим, за определенное количество ночей, проведенных в одном из отелей марки «Marriott Hotels, Resorts & Suites», гость получает карточку: от 15 до 49 ночей – золотую, от 50 до 74 ночей – черную, свыше 75 ночей – платиновую. Но пользоваться данной карточкой можно лишь в течение года.

Эти программы способствуют развитию индустрии гостеприимства и повышают спрос на конкретный вид предприятия. Но, помимо самих программ, важную роль в данном секторе играет и гостеприимное отношение персонала к клиентам.

Также в качестве льгот выступает отсутствие налогов на прибыль.

Льготы финансового характера, применяемые в некоторых странах [1, 16, 19]:

- 1) Израиль. Государство возвращает инвестору до 30 % затраченных средств в форме прямых отчислений и налоговых льгот;
- 2) Турция. Государственные дотации в гостинично-туристский комплекс составляют около 40 %. Такой подход позволяет

устанавливать конкурентоспособные цены. Для удобства расчета на территории страны принимается любая конвертируемая валюта;

3) Мексика. Имеются свободные зоны от налогообложения вокруг курортов Акапулько и Канкун;

4) Марокко. План развития туризма основан, прежде всего, на прямых бюджетных инвестициях в проекты, способные в дальнейшем приносить прибыль;

5) Индонезия. Признала остров Бали свободной экономической зоной, что привело к снижению цен. Распространены прямые бюджетные инвестиции в развитие комплекса обслуживающих структур;

6) Испания. Разработан план, направленный на повышение конкурентоспособности испанского туристического бизнеса. Для осуществления поставленных задач проводятся реконструкции гостиниц в основных курортных зонах, уделяется большое внимание развитию сельского туризма в районах, не имеющих пляжей (Валенсия).

Потенциальных инвесторов, как правило, стараются склонить к тому, чтобы они осуществляли инвестирование в проекты, находящиеся в развивающихся регионах. Инвестор должен также соблюдать определенные требования, выгодные для государства:

1) использовать в стране доходы и прибыли, получаемые в конвертируемой валюте;

2) осуществлять наем персонала из числа местных жителей, предварительно обучая их;

3) строить туристические комплексы, учитывая местную архитектуру.

Благоприятный инвестиционный климат создается государством за счет [1, 16, 19]:

1) предоставления государственных гарантий. Это необходимо для обеспечения кредитов. По данной схеме был создан ряд гостиничных объектов в странах СНГ. Это свидетельствует о хорошем отношении инвесторов к такой форме сотрудничества. Институт предоставления государственных гарантий характерен для стран с переходной и развивающейся экономикой;

2) предоставления информационной и консультационной помощи потенциальным инвесторам. Прежде чем начинать бизнес, инвестор должен хорошо изучить загрузку, доходы за номер, среднюю цену за номер. Обладая такой информацией, можно

правильно оценить перспективы проекта. Сведения такого рода можно получить только из официальных государственных источников или у специализированных консалтинговых компаний;

3) принятия нормативных актов, нацеленных на обеспечение защиты интересов инвестора.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова, А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. – М.; АспектПресс, 2001. – 464 с.
2. Александрова, А.Ю. Структура туристского рынка / А.Ю. Александрова. – М.: Пресс-Соло, 2002. – 384 с.
3. Балабанов, И.Т. Экономика туризма: Учебное пособие для студентов вузов / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 175 с.
4. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
5. Беяцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
6. Дурович А. П. Маркетинг туризма: учебное пособие / А.П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010 – 318 с.
7. Дурович, А.П. Менеджер турагенства / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010 – 320 с.
8. Дурович, А.П. Организация туризма: пособие для учащихся учреждений, обеспечивающих получение среднего спец. образования по спец. "Туризм и гостеприимство" / А.П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010 – 384 с.
9. Елканова, Д.И. Основы индустрии гостеприимства: Учебное пособие / Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов, Е.В. Сорокина. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 248 с.
10. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 644 с.
11. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: 11-е изд., испр. / Н.И. Кабушкин – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
12. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учебник / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – Минск; Москва: Новое знание, 2008 – 408 с.
13. Квартальнов, В.А. Иностраный туризм / В.А. Квартальнов. – М: Финансы и статистика, 1999. – 312 с.
14. Менеджмент в сфере услуг: Учеб. для вузов / Александров Г. И., Алисов А. Н., Белевцев Ю. А. и др. / Под ред. В. Ф. Уколова. М.: Луч, 1995. – 346 с.
15. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мацицкого, А.В. Чернышева. – М.:



Интел универсал, 2000. – 300 с.

16. Сенин, В.С. Организация международного туризма / В.С. Сенин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

17. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. проф. А.Д. Чудновского. – М.: Изд-во ЭКМОС, 2000. – 400 с.

18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 699с.

19. Экономика и организация туризма: международный туризм: учебное пособие / Е.Л. Драчёва, Ю.В. Забаев, Д.К. Исмаев и др.; под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчёвой. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – 576 с.

20. Экономика современного туризма / под ред. д-р экон. наук Г.А. Карповой. – М. – СПб.; Издательский Торговый Дом Герда, 1998, – 412 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Предприятия индустрии туризма и гостеприимства в системе международного туризма	3
2. Организационные основы деятельности предприятий туризма и гостеприимства	5
3. Управление персоналом предприятий индустрии туризма	9
4. Регулирование индустрии туризма	15
5. Мероприятия по продвижению туристского продукта	17
6. Фирменный стиль предприятия индустрии туризма	19
7. Сущность понятия «туристская организация» и ее структура	23
8. Система маркетинговой информации предприятия индустрии туризма	27
9. Особенности работы с клиентом в офисе	31
10. Качество туристского продукта	38
11. Взаимоотношения предприятий индустрии туризма с конкурентами	43
12. Отечественный и зарубежный опыт организации предпринимательской деятельности в туризме	51
ЛИТЕРАТУРА	56

**Карчевская Елена Николаевна**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 27.03.18.

Рег. № 71Е.

<http://www.gstu.by>