



РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

---

Е.Н. ИЛЬИНА

# **ТУРОПЕРЕЙТИНГ: стратегия и финансы**

Рекомендовано  
Министерством Российской Федерации  
по физической культуре, спорту и туризму  
в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений  
туристского профиля



МОСКВА  
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"  
2002

УДК [338.482.2:65.011](075.8)  
ББК 65.433-2я73  
И 46

*РЕЦЕНЗЕНТЫ:*

**Е.В. Мошняга,**  
кандидат педагогических наук,  
зав. кафедрой иностранных языков, профессор РМАТ,

**Е.В. Михеева,**  
директор туристской компании  
«Флегреан Турист Сервис»

**Ильина Е.Н.**

И 46 Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.: ил.

ISBN 5-279-02403-1

Отражены основы стратегического менеджмента в туроперейтинге. Рассматриваются финансово-экономическая база туроперейтинга, вопросы ценообразования, налогообложения, учетной политики. Подробно освещаются вопросы безопасности, предотвращения рисков, страхования туристов, профессиональной ответственности тулоператора и др. Приводятся профессиональные стандарты и должностные обязанности менеджера тулоперейтинга.

Для студентов старших курсов высших учебных заведений туристского профиля.

И 0601010000-213 50-2001  
010(01)-2002

ISBN 5-279-02403-1

УДК [338.482.2:65.011.1](075.8)  
ББК 65.433-2я73

© Российская международная  
академия туризма, 2002  
© Е.Н. Ильина, 2002

## ВВЕДЕНИЕ

Организация обслуживания туристов – цель многогранной деятельности туроператорских фирм и турагентств, расположенных почти во всех странах мира.

Комплексный подход к разработке программ обслуживания зарубежных туристов – первейшая задача туроперейтинга. В нашей стране имеется большой спрос на продукцию туроперейтинга, что обуславливает подготовку квалифицированных кадров туристской индустрии.

Современный менеджер должен обладать всем комплексом знаний, входящих в компетенцию специалиста по организации туристского обслуживания. Специфика успешного предпринимательства заключается в разносторонней деятельности менеджера туроперейтинга. Данный учебник, являющийся продолжением учебника «Туроперейтинг: организация деятельности», преследует основные цели: помочь студентам в применении знаний по стратегическому менеджменту в туроперейтинговом предпринимательстве; дать знания по вопросам обеспечения безопасности путешествий; осветить основные финансово-экономические аспекты туроперейтинга, а также сформировать знания по квалификационным требованиям к работникам данного профиля.

При составлении учебника использовались работы ведущих ученых в области экономики, менеджмента и туризма: д-ра истор. наук, д-ра пед. наук, профессора В. А. Квартальнова, д-ра пед. наук, канд. геогр. наук, профессора И. В. Зорина, д-ра экон. наук, профессора В. М. Козырева, д-ра экон. наук А. Г. Поршнева. Автор выражает свою благодарность за помощь в подготовке материалов учебника к изданию рецензентам Е. В. Михеевой и канд. пед. наук Е. В. Мошняге, доценту РМАТ Т. В. Козыревой, зав. редакционно-издательского отдела Академии Л. С. Плаховой, редактору З. М. Буровой.

## Глава 1

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ

Современные методы управления туристским предприятием, а также довольно жесткие условия предпринимательства создают необходимость применения новых комплексных подходов к управлению туристской фирмой или компанией.

Стратегический подход к управлению предприятием является современным и актуальным методом менеджмента, позволяющим выработать и принимать комплексные решения по следованию намеченным курсом конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

*Стратегическое управление* – это процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации основных целей и планов предприятия. Он включает: постановку целей, выработку стратегии, планирование деятельности, определение необходимых ресурсов, координацию и поддержание внешней и внутренней среды. Все это позволяет предприятию добиваться решения поставленных задач.

### 1.1. Цели, задачи и миссия туристского предприятия

Стратегический менеджмент начинается с установления *целей и задач* туристского предприятия, ради достижения которых оно формируется, функционирует и развивается как целостная система. Жизненный цикл предприятия начинается с определения его целей и задач, специализации, размеров, ресурсов, рынков потребителей продукции, услуг и т. д.

Определение цели начинается с установления *миссии предприятия, выражающей его философию, смысл существования и статус*. В ней декларируются принципы работы и общественно-социальная ценность его продукции (услуг).

Наукой менеджмента пока не выработаны универсальные правила, которые применялись бы при определении миссии. Поэтому существует множество разных подходов к определению миссии, отражающих оценку роли и значения предприятия в первую очередь для потребителей.

Законы рыночной экономики требуют определенных правил действия. Обычно принимают миссию, дающую представление о фирме, необходимости и полезности ее деятельности для потребителей, окружающей среды, общества в целом. Между миссией организации (предприятия) и целями общества, частью которого она является, не должно быть противоречий.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель туристского предприятия? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Приведем один из вариантов подхода к формулированию миссии как философии компании, ориентированной на качество<sup>1</sup>:

- Достижение высокого мастерства во всех сферах – в турах, услугах, обслуживании, гарантиях потребителям, в достоверной информации и стиле обслуживания.

- Цель – стать компанией, обеспечивающей высокий уровень обслуживания.

- Качество – неотъемлемая часть продукции.

- Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, высокая квалификация и полная информированность персонала.

- Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

- Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

- Желание, чтобы люди имели возможность сказать, что в этой компании высокий уровень обслуживания и она представляет собой превосходное место для работы.

Такая формулировка, раскрывающая качество с разных сторон, дает представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми.

---

<sup>1</sup> См.: Управление организацией: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Г. Поршнева, д-ра экон. наук, проф. З. П. Румянцевой, д-ра экон. наук, проф. Н. А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1999. – С. 59.

Четко определенная и сформулированная миссия туристской организации часто находит отражение во вступительных текстах к генеральным каталогам и другим рекламным изданиям компании.

В качестве примера можно привести формулировку миссии туристской компании «Зевс Трэвел»:

- деятельность компании – туризм и отдых;
- основное направление деятельности – предоставление людям разнообразного отдыха в Греции;
- потребители продукции – люди (первичные, повторные и постоянные клиенты);
- ориентация – на широкий круг потребителей.

Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику компании, а также на общественную поддержку ее деятельности. Это видно из вступительного текста к каталогу фирмы «Греция. Бело-голубая мечта 1999», который приводится полностью, чтобы можно было сформулировать примерный состав базовых направлений в философии компании (с. 7).

Рекламный текст раскрывает философию компании и ее миссию на российском туристском рынке:

- качественное обслуживание туристов, начиная с информирования, реализации туров и заканчивая обслуживанием во время путешествия – гарантия повторных обращений и формирования постоянной клиентуры;
- серьезный подход к подбору турагентов и к работе с ними;
- формирование имиджа доверия к компании;
- стремление к лидерству на рынке по своему направлению;
- разработка и неукоснительное выполнение собственных стандартов обслуживания;
- квалифицированный персонал и личное участие каждого в обслуживании клиентов;
- достоверность информации и гарантии;
- внимательное отношение к клиентам.

Такая философия может быть базовой при разработке и определении миссии для любой туристской фирмы.

При работе по формулированию миссии следует помнить, что *она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов работы*, так как в целом выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели

## Вступительный текст к каталогу «Греция. Бело-голубая мечта 1999»

Мы знаем, что во время отпуска Вы хотите расслабиться и насладиться беспечным времяпрепровождением. Но для этого Вам нужно быть уверенным, что все находится под контролем и никаких проблем не должно возникать. Именно поэтому Вам нужно забронировать отдых в компании «Зевс Трэвел», где профессионализм и качество обеспечат Вам восхитительное время беспечного отдыха в кругу семьи и друзей.

Нам не хотелось бы сообщать о том, что наша компания является ведущим оператором по Кипру и одним из крупнейших операторов по Греции, но цифры говорят сами за себя. За пять лет существования компании десятки тысяч клиентов, среди которых было немало знаменитых россиян, воспользовались услугами фирмы «Зевс Трэвел». Почувствовав теплоту наших улыбок, большинство из них стали постоянными клиентами и друзьями нашей турфирмы.

Как мы «печем» наслаждения?

О! Надо признать, это совсем нелегко, но у нас есть свои секреты.

- Прежде всего это опытные агентства по всей России. Они хорошо знают нас и уверены, что нам можно доверять. Наши агенты участвовали в ознакомительных турах в Грецию и видели все, что мы предлагаем туристам.

- Наши сотрудники – главные активы «Зевса». Большинство из них уже несколько лет работают с нами, прошли курсы обучения пользованию компьютерными системами и могут предоставить уровень сервиса, достойный наших клиентов. Они до мельчайших подробностей знают наш туристский продукт, что, безусловно, является гарантией успеха.

- Сотрудники «Зевса», работающие в офисах, воплощая в действительность все, что было забронировано, и представители на курортах, которые посоветуют, как организовать Ваш отдых, чтобы получить максимум удовольствия и радости.

- И самое главное – у нас есть свои стандарты, которых мы неукоснительно придерживаемся:

- ✓ чтобы гарантировать исполнение отдыха Вашей мечты, каталог должен быть подробным и соответствовать действительности;
- ✓ чтобы уделить достаточное внимание клиенту, каждый представитель фирмы «Зевс Трэвел» может принимать не более 70 человек в неделю;
- ✓ чтобы...

Приятно, когда тебе подражают, признавая тем самым, что они вторые!

получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности коммерческой организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений ее развития и в конечном счете приведет к неэффективной работе.

Учитывая эти рекомендации, можно сформулировать миссию туристской фирмы следующим образом: *«Наша цель – это решение ваших проблем по организации отдыха приятного и с комфортом. Мы предлагаем широкий спектр путешествий и туристских услуг высокого качества и обеспечиваем надежность предоставляемых услуг».*

Каждая турфирма может дополнить или конкретизировать эту базовую формулировку.

### Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое управление предприятием?
2. Какова роль определения цели в менеджменте?
3. С чего начинается установление цели?
4. Что такое миссия туристской организации?
5. Чьи интересы должны стоять на первом месте при установлении цели и определении миссии туристского предприятия?
6. Приведите примеры формулирования миссии туристской компании.
7. Может ли быть получение прибыли главной целью миссии?

### Практическое задание

Подберите несколько каталогов и буклетов разных туроператоров. Проанализируйте вступительные тексты, выделите и сформулируйте конкретную миссию каждого туроператора, сравните их, ответив на следующие вопросы:

- а) какова главная цель туристской организации?
- б) на какие факторы своего продукта опирается компания в конкурентной борьбе?
- в) чем в рекламном тексте это иллюстрируется?
- г) на какого потребителя ориентируется компания?
- д) какова философия компании в части обслуживания клиентов?



## 1.2. Общая цель туристского предприятия и цели его подразделений

Миссия образует фундамент для установления общей цели туристского предприятия. Его подразделения и функциональные подсистемы ставят свои определенные цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

*Цели* – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Для целей характерны:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Как правило, предприятия ставят перед собой не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими им приходится решать много текущих и оперативных целей и задач. Кроме экономических, перед предприятиями стоят социальные, организационные, инновационные и технологические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами, предприятия должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т. д.

Для того чтобы иметь возможность объективного и структурно-адекватного планирования, следует четко представлять себе классификацию целей по разным критериям и уметь определять принадлежность каждой своей цели к определенным классификационным группам.

Классификация целей позволяет конкретизировать задачу их определения и использовать соответствующие механизмы и методы, наработанные для разных групп целей. Один из вариантов их классификации представлен в табл. 1.1.

В качестве примера рассмотрим установление целей по функциональным подсистемам (структурным подразделениям, отделам) туроператора. В табл. 1.2 приводятся примерные формулировки целей по этим подсистемам. В реальных условиях такие цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей.

Разнообразие целей и задач менеджмента настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от

## Классификация целей

Критерии классификации	Группы целей		
Период установления	Стратегические	Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Социальные	Организационные Технические	Научные Политические
Функциональная структура	Маркетинговые Производственные	Инновационные Финансовые	Кадровые Административные
Среда	Внутренние	Внешние	
Приоритетность	Особо приоритетные	Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные	
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые	
Иерархия	Организации	Подразделений	
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта	Рост объекта Завершение жизненного цикла объекта	Зрелость объекта

Таблица 1.2

## Примерные формулировки целей функциональных подсистем туроператора

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинговая служба	Занять первое место по продаже туров и услуг на конкретном рынке
Отдел планирования и разработки туристских программ	Обеспечить разработку качественных программ обслуживания, имеющих свои особенности, привлекая для этого наиболее надежных поставщиков услуг

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Финансовая служба	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Отдел цен и тарифов	Обеспечивать расчет привлекательных, конкурентоспособных и рентабельных цен, дающий туристам возможность пользования льготами и скидками по разным категориям
Технологические отделы обслуживания (по направлениям или по видам туризма)	Достичь наивысшего уровня производительности труда при производстве туров и их оформлении для индивидуальных, корпоративных клиентов и турагентов. Поддерживать хорошие партнерские взаимоотношения с поставщиками услуг, мотивируя повышение качества их работы
Транспортный отдел	Обеспечивать высокое качество предоставления транспортных услуг туристам; эффективные взаимоотношения с транспортными компаниями, предоставляющими качественное обслуживание по специальным льготным тарифам
Рекламно-информационный отдел	Обеспечивать высокое качество рекламно-информационной продукции, удобных в использовании и достоверных каталогов. Проведение эффективных мероприятий в области публичных рилейшнз, выставочном движении, учитывающих цели, задачи, а также финансовые возможности предприятия
Отдел кадров	Обеспечить подбор и наем высококвалифицированных туристских кадров, постоянное повышение квалификации работников
Общий менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов; обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе (последнее может быть выделено в крупной компании в задачи службы «менеджмент персонала»)

ее размеров, специализации, вида и формы собственности. Для примера возьмем целевую модель в виде дерева целей (рис. 1.1).

Посредством дерева целей раскрывается их иерархия, последовательное распределение главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся на вершине дерева, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую их структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми и не вытекающими одна из другой.

Количество уровней иерархии зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры и построения ее менеджмента.

На рис. 1.2 представлен пример построения дерева целей для туристской фирмы – инициативного туроператора.

Важным при установлении целей является моделирование не только их иерархии, но и динамики в аспекте развития за определенный период времени. Все это воплощается в виде составления так называемых **целевых динамических моделей**.

Составление целевых моделей – это начальный этап процесса управления по целям, т. е. концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед предприятием. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего звена, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени.

Цели и задачи менеджмента не только доводятся до менеджеров всех уровней, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с ними.

Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

1. Определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
2. Разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.

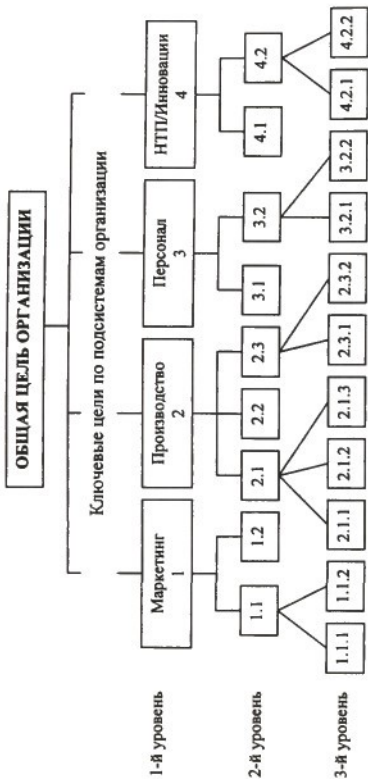


Рис. 1.1. Древо целей организации  
(Источник: Управление организацией. – С. 66)



Рис. 1.2. Древо целей турфирмы

3. Составление реальных планов достижения поставленных целей.

4. Контроль, измерение, оценка работы и по каналам обратной связи – корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

*Таким образом, если установление целей – это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, необходимых для достижения этих целей.*

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд.

Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого работника, подразделения, службы и предприятия в целом. Выполняя перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые пред-

посылки для производительного и эффективного труда сотрудников всех подразделений предприятия. Поэтому нередко менеджеров называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

Достоинство концепции управления по целям заключается в том, что повышение эффективности работы происходит из-за того, что руководитель подразделения имеет четкое представление о целях не только своих, но и организации в целом. В результате непосредственного участия руководителей всех уровней в установлении и согласовании целей усиливается мотивация к работе. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату «малыми шагами». Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации.

При использовании этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по целям. Так, система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их согласованию руководителей других уровней. Ее трудно использовать при отсутствии личной мотивации, а также при неудовлетворительной организации контроля. Кроме того, необходимо учитывать, что это трудоемкий, сложный и длительный процесс, который дает результат только там, где руководители подразделений сами решают, как действовать, чтобы достичь цели. В противном случае администрирование подменяет инициативу, бюрократия ограничивает творчество, цели превращаются в принудительные задачи, а любые перемены рассматриваются как нежелательные. Из этого следует, что система управления по целям дает эффективный результат только там, где есть для этого соответствующие условия.

Опыт также показывает, что при управлении по целям внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным. Этот недостаток пытаются обойти путем планирования результатов по всему спектру времени, включая долгосрочные, сред-

несрочные и краткосрочные цели. В этом случае оценка полученных результатов также должна производиться таким образом, чтобы учитывать их в повседневной работе, планах отчетного периода и при стратегическом планировании.

Наряду с системой управления по целям в последнее время начинает все шире использоваться и другой подход к их установлению – так называемый менеджмент-аудит. Он представляет собой исследование всех аспектов работы предприятия и его подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявлению сфер деятельности, в которых имеются возможности роста доходов и сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет руководству предприятия устанавливать новые приоритеты в области целей и программ. Осуществление аудита производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый материал для глубокого анализа положения дел предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое цель туристского предприятия?
2. Какие черты и свойства характерны для целей предприятия?
3. Какие цели обычно ставит перед собой предприятие?
4. Назовите критерии классификации целей предприятия и соответствующие им группы целей.
5. Приведите примеры формулировки целей функциональных подсистем (отделов) туроператорской компании.
6. Каковы правила распределения главной цели предприятия на подцели?
7. От чего зависит количество уровней древа целей (иерархии)?
8. В чем состоит суть управления по целям (целевого менеджмента)?
9. Из каких этапов состоит процесс менеджмента по целям?

### **Практическое задание**

На примере какого-либо туроператора и его структурной системы подразделений постройте древо целей предприятия, начиная с формулировки общей цели фирмы, развертывая ее в иерархическую структуру целей подразделений.



При выполнении этой работы можно использовать буклеты и каталоги туристских фирм, в которых приводятся организационная структура и определение целей этих фирм, или воспользоваться материалами, полученными на практике.

### **1.3. Перспективный анализ потенциального туристского предприятия**

Структура управления (менеджмент) и стратегия фирмы устанавливаются еще на этапе ее создания. В процессе функционирования задачи, а значит, и структура менеджмента, и ее стратегия могут быть скорректированы. Однако грамотно сформулированные на начальном этапе они во многом определяют последующие успехи в туристском предпринимательстве.

Управление туристским предприятием начинается с определения места предприятия на туристском рынке, на основе чего принимаются решения по созданию или модификации продукта, методов его продвижения, структуры управления персоналом.

На международном рынке туристских услуг существует достаточно жесткая конкуренция как с точки зрения уровня обслуживания, так и по его содержанию. Важно найти свою нишу на рынке, которая соответствует вашим возможностям и еще не заполнена конкурентами. При создании туристской фирмы (предприятия) необходимо предусмотреть и просчитать все возможные стороны ее деятельности (организационную, финансовую, содержательную, кадровую и др.), выявить генеральные пути ее развития, главные вопросы, проблемы и пути их решения.

Комплексным подходом к организации туристского предприятия является его перспективный анализ. Рассмотрим примерную структуру анализа деятельности турфирмы, представленную в виде вопросов, ответив на которые будем знать характеристики продукции, конкурентов, процесса производства, а также необходимого кадрового обеспечения и финансирования.

#### **Структура анализа деятельности потенциального предприятия**

##### **А. Продукт или вид услуги**

- Анализ реальных возможностей:
  - ✓ форма собственности;
  - ✓ природные условия;

- ✓ материальная база (с кем можем работать?);
- ✓ инфраструктура.
- Изучение спроса на продукт (услугу):
  - ✓ общая потребность (есть ли желающие?);
  - ✓ определение спецификации рынка (каковы социальный, возрастной состав потребителей, уровень доходов и др?).
- Перспективная емкость рынка (сколько найдется покупателей?).
- Определение уровня цены:
  - ✓ предварительные финансовые расчеты цены;
  - ✓ маркетинговые исследования конъюнктуры цен на аналогичные услуги (захотят ли люди покупать по установленной цене?);
  - ✓ соответствие предполагаемой цены рыночной ситуации.
- Средства продвижения продукта на рынок (определение потенциальных покупателей).
- Мотивация спроса (почему люди хотят купить данный продукт?).

## **Б. Аналогичные продукты и услуги конкурентов**

- Наличие конкурентов (производят ли данный продукт другие фирмы?):
  - ✓ региональное размещение (месторасположение конкурирующей фирмы);
  - ✓ аналогичность продукта.
- Возможность возникновения конкурентов (могут ли другие фирмы оказывать туруслуги?):
  - ✓ по времени (как скоро?);
  - ✓ по содержанию (как полно?);
  - ✓ по территории (где?).
- Особенности продукта (есть ли в продукте или услуге фирмы нечто такое, что конкурентам трудно было бы использовать?).

## **В. Производство продукта или услуги**

- Вербальная модель туристского продукта (услуги):
  - ✓ программа тура (какие услуги и в каком порядке будут предоставляться туристам?);
  - ✓ технология обслуживания клиентов на туре (работа с партнерами и поставщиками услуг: сроки заказов, подтверждений, бронирования, ожидания).

- Поставщики услуг (как найти партнеров, обеспечивающих туристское обслуживание?).
- Товарно-методическое обеспечение туристского продукта:
  - ✓ наличие сувениров, карт, проспектов, инвентаря во время обслуживания туристов;
  - ✓ источники снабжения.
- Контроль качества (соответствует ли турпродукт (услуга) своему функциональному назначению как по содержанию программы, так и по составу и качеству оплаченных услуг?).
- Технология организации обслуживания:
  - ✓ комплектование туров (кто, на какое время будет комплектовать тур?);
  - ✓ организация обслуживания на туре;
  - ✓ заказ и подтверждение услуг (кто будет оперативно работать с поставщиками услуг на действующих турах?);
  - ✓ назначение анимационных кадров.
- Контроль текущих затрат:
  - ✓ документированный (какие маршрутные документы будут служить отчетными, подтверждающими произведенные затраты при обслуживании?);
  - ✓ кадровый (кто и как часто будет их проверять?).
- Приобретение продукта (возможно ли, чтобы кто-то другой производил продукт для вашей фирмы?).

### **Г. Персонал**

- Консультационные услуги, повышение квалификации (стоит ли пользоваться услугами других и можно ли самому повысить свою квалификацию?).
- Решение кадровой проблемы:
  - ✓ где найти необходимый персонал?
  - ✓ нужно ли специально готовить?
  - ✓ какая обстановка на рынке труда?
  - ✓ чем привлечь работников?
- Оплата труда (сдельная форма, почасовая, от доходов, от прибыли).

### **Д. Финансирование**

- Первоначальные затраты на организацию фирмы (сколько потребуется средств, чтобы открыть свой бизнес?).
- Источники покрытия расходов (где можно взять средства для открытия своего бизнеса?).

- Потенциальная кредитоспособность предприятия (как выплачивать взятые займы деньги?).

### **Е. Дополнительная проблема**

- **Сезонность.** Что надо делать в несезонные периоды при снижении спроса (дополнительные виды деятельности, состав услуг).

Полный анализ деятельности потенциального предприятия дает представление о предполагаемом бизнесе не только с финансовой точки зрения, но и с точки зрения его содержания и с организационной. После получения положительного результата можно приступить к созданию туристской фирмы, определив структуру управления, а также сформулировав на основе данного анализа цели и миссию туристского предприятия. Затем необходимо проанализировать верность предполагаемой стратегии. Это можно сделать с помощью вопросов, направленных на исследование стратегии в определенной сфере предпринимательства (в туризме):

- Какова выбранная стратегия (ценовой лидер, упор в бизнесе на различия товаров и услуг, разработка определенной ниши и др.)?

- Каково положение данной сферы предпринимательства? Какие тенденции и движущие силы существуют на данном рынке?

- Каковы ключевые факторы успеха? Насколько они отражены в стратегии?

- Какова структура выбранной сферы предпринимательства? Кто главные конкуренты?

- Каковы виды конкуренции? Является ли конкурентной угрозой потенциальный вход на рынок новых фирм? Как сильна конкуренция товарозаменителей?

- Какова стратегия конкуренции у других фирм в данной сфере предпринимательства?

- Каковы позиции рыночных лидеров и ближайших конкурентов?

- Какой конкурентный способ должен быть применен? Каковы его особенности? Чем могут ответить конкуренты?

- Какова оценка сильных и слабых сторон своей фирмы, ее возможностей и рисков (угроз)?

- Что нужно сделать, чтобы выбранная стратегия работала лучше? В чем следует улучшить план действий и что нужно радикально изменить?

Данные такого анализа позволят скорректировать структуру менеджмента, стратегию туристской фирмы, исходя из внешних условий конкурентной среды.

### **Контрольные вопросы**

1. С чего начинается управление туристским предприятием?
2. Какова структура комплексного анализа деятельности потенциального туристского предприятия?
3. Какова структура исследования стратегии предполагаемого предприятия в определенной сфере предпринимательства?

### **Практические задания**

1. Выбрав направление деятельности на туристском рынке в рамках туроперейтингового предпринимательства, проведите перспективный анализ деятельности потенциального предприятия.

Ответив на вопросы, приведенные в структуре анализа, сделайте вывод о перспективности задуманного. Определите основные проблемы и найдите возможные пути их решения.

2. Определите стратегию предполагаемой туристской фирмы и ее адекватность в среде туристского рынка.

## **1.4. Анализ слабых и сильных сторон туристского предприятия**

Довольно часто требуются изменения или корректировка стратегии в уже действующей фирме. Это может быть связано с изменившимися условиями внешней среды, усилением конкуренции, изменением структуры спроса, неудачами в предпринимательстве.

Для того чтобы скорректировать стратегию действующей туристской фирмы, необходимо провести тщательный анализ ситуации. Для этого применяется метод SWOT-анализа, который предусматривает *анализ сильных и слабых сторон* предприятия. В ходе этого анализа проверяется, в какой области фирма наиболее компетентна, а в какой – нет. На основании SWOT-анализа определяется или уточняется стратегическая линия предприятия в производстве и на рынке.

**SWOT-анализ** – это оперативный диагностический анализ предприятия (фирмы) и его среды, который осуществляется с целью: выявления потенциала *силы (S)*, *слабости (W)*; установления *возможностей (O)*, предоставляемых организации ее внешней средой; выявления *угроз (T)* для фирмы со стороны внешней среды.

Осмысление возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа (рис. 1.3, 1.4), которая строится на двух векторах: состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два раздела: наличие возможности и угрозы, исходящей от внешней среды; уровень силы и слабости потенциала фирмы. На пересечении  $2 \times 2$  получаем четыре поля (квадранта).

		Внешняя среда фирмы	
		Возможности (O)	Угрозы (T)
Внутренняя среда фирмы	Сила (S)	1. Поле (SO)	2. Поле (ST)
	Слабость (W)	4. Поле (WO)	3. Поле (WT)

Рис. 1.3. Общий вид матрицы SWOT-анализа  
(Источник: Управление организацией. – С. 324)

**1. Поле SO (сила / возможности)** фиксирует те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование предоставившихся возможностей. Если по какой-либо открывающейся возможности позиции организации становятся сильными, то это поможет принять соответствующую стратегию ее развития.

Например, туристская компания является крупным туроператором по определенному направлению и занимает лидирующее положение на рынке. У компании имеется обширная сеть агентств, обеспечивающая стабильную реализацию туристского продукта. Складываются возможности для внедрения собственной компьютерной системы бронирования и разработки инновационных проектов продвижения продукта.

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1. Повышение спроса на наукоемкую продукцию	2. Льготы предприятиям, осуществляющим инновационную деятельность	1. Повышение таможенных тарифов	2. Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей
С и л а (S)	1. Позиция технологического лидера в отрасли	Разработка новых наукоемких продуктов и высоких технологий	Вероятность использования ситуации высока	Усиление позиции на внутреннем рынке. Создание СП с зарубежным партнером	Разработка новых наукоемких продуктов повышенного качества
	2. Высокий научно-технологический инновационный потенциал	Освоение новых методов НИР и ОКР, сокращение их длительности и затрат	Вероятность использования ситуации высока	Вероятность использования ситуации снижается	Вероятность использования ситуации высока
С л а б о с т ь (W)	1. Ограниченные мощности серийного производства	Рассмотрение стратегии ценообразования «снятие сливок»	Развитие собственной базы или создание СП	Усиление позиции на внутреннем рынке. Создание СП с зарубежным партнером	Развитие собственной базы или создание СП
	2. Сбытовая сеть фирмы не развита	Приобретение фирмы с хорошей сбытовой сетью или образование СП	Приобретение фирмы с хорошей сбытовой сетью или образование СП	Создание СП с зарубежным партнером	Приобретение фирмы с хорошей сбытовой сетью или образование СП

Рис. 1.4. Фрагмент матрицы SWOT-анализа  
СП – совместные предприятия  
(Источник: Управление организацией. – С. 325)

2. **Поле ST (сила / угрозы)** определяет потенциал организации, который может быть не использован по причине угроз. Здесь могут рассматриваться стратегии развития потенциала.

Например, позиция технологического лидера в отрасли, высокий научно-технический инновационный потенциал туристской фирмы дают ей устойчивую позицию на рынке. Но требования к качеству туристских услуг со стороны потребителей и государства (стандартизация и сертификация продукта), а также требования по финансовым гарантиям профессиональной ответственности, заложенные в новом Положении о лицензировании, требуют корректировки стратегии развития предприятия. В данной ситуации создания совместных с зарубежными партнерами предприятий недостаточно. Туристской компании необходима стратегическая ориентация на разработку новых продуктов повышенного качества, неповторимого содержания, только это поможет ей сохранить лидирующие позиции.

3. **Поле WT (слабость / угрозы)** показывает худшее положение для организации, поэтому важно обратить на него особое внимание. Снижение угроз возможно лишь при разработке стратегии развития своего потенциала.

Например, средняя туристская фирма имеет ограниченные возможности по разработке туристских продуктов, и сбытовая сеть ее неразвита. В данном случае необходимо усиливать позиции на внутреннем рынке, развивая не только сбытовую сеть, но и туристские маршруты. Можно создать с зарубежным партнером совместное предприятие (СП) с целью укрепления позиций на выездном туристском рынке. Возможны консолидация с другими малыми и средними туристскими фирмами, создание СП, ассоциаций, способных укрепить позиции туристской фирмы.

4. **Поле WO (слабость / возможности)** фиксирует открывающиеся возможности при определенной слабости предприятия. Руководству следует определить целесообразность использования возможностей при наличии таких слабых сторон своего предприятия. Однако целесообразен поиск стратегии развития его потенциала.

Например, если малое или среднее туристское предприятие успешно работает только в одном направлении (по одной стране) и не имеет широкого выбора туристских маршрутов, то его сбытовая сеть развита довольно слабо. В данной ситуации можно применить стратегию ценообразования «снятие сливок», поскольку работа по одной стране создает условия лидерства именно в этом направлении. В стратегическом плане необходи-



мо или самостоятельно, или консолидируясь с другими компаниями, развивать иные направления туристского продукта (создавать СП, вступать в ассоциации, корпорации, альянсы, франшизные связи и т. д.), а также сбытовую сеть.

На основании SWOT-анализа составляется матрица, которая дает наглядное представление о силе и слабости, возможностях и угрозах предприятия. Пример такой матрицы приведен на рис. 1.5.

Составив матрицы (рис. 1.6, 1.7) возможностей и угроз, получим еще один вариант развития предприятия.

В процессе SWOT-анализа выявляются *факторы отличительной компетенции компании*, т. е. то, что компания делает лучше конкурентов (производство, сервис, ноу-хау, дизайн, продвижение и продажа, учет вкусов потребителей и т. д.). При этом необходимо определить, к чему относятся эти отличия – к силе или слабости компании. Затем производится анализ затрат и оценка конкурентной позиции компании.

Очень важно определить, обладает ли фирма внутренними силами и какие ее слабости могут вызвать проблемы, связанные с внешними опасностями, какие внутренние и внешние действия необходимо предпринять для укрепления позиций.

Рассмотрим преимущества и недостатки работы туроператора-франшизополучателя.

#### **Преимущества:**

- отсутствие у оператора основных навыков и специализированных знаний преодолевается благодаря программе обучения, проводимой франчайзером;

- владея собственным предприятием, оператор имеет стимул получать постоянную поддержку головной фирмы и использует ее репутацию. Ему потребуется меньше капитала, чем для создания своего бизнеса, так как франчайзер производит ненужные затраты;

- оператор получает преимущества в использовании рекламных мероприятий франчайзера в рамках всего региона (страны). Он выигрывает, получая доступ к возможностям франчайзера и всей его сети в области закупок, ведения переговоров;

- риск бизнеса оператора ниже, чем у самостоятельного предприятия, поскольку он имеет преимущество в использовании торговой марки франчайзера, его фирменных услуг, авторских материалов. Он может пользоваться результатами научных разработок франчайзера, его программами развития и информацией;

	<p>(O) Возможности: расширение производственной линии увеличение разнообразия во взаимосвя- занных про- дуктах добавление со- путствующих продуктов вертикальная интеграция</p>	<p>(T) Угрозы: возможность по- явления новых конкурентов возрастающее конкурентное давление затухание делово- го цикла изменение по- требностей и вку- са потребителей неблагоприятные демографические изменения</p>
<p>(S) Сильные стороны: адекватные финансо- вые ресурсы хорошая репутация у покупателя известный лидер рынка защищенность от сильного конкурент- ного противника правильно выбранная технология преимущества в об- ласти издержек преимущества в об- ласти конкуренции</p>	<p>Поле S и O (сила/возмож- ности)</p>	<p>Поле S и T (сила/угрозы)</p>
<p>(W) Слабые стороны: отсутствие ясности в стратегических на- правлениях, компе- тенции отставание в области исследований и раз- работок узость производст- венной линии</p>	<p>Поле W и O (слабость/воз- можности)</p>	<p>Поле W и T (слабость/угрозы)</p>

Рис. 1.5. Матрица SWOT-анализа туристского предприятия

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах Вертикальная интеграция	Добавление сопутствующих продуктов	Расширение производственной линии
Средняя	Выход на новые рынки	Совершенствование технической базы	Повышение квалификации сотрудников
Низкая	Ускорение роста рынка	Возможность перехода в группу с лучшей стратегией	

Рис. 1.6. Матрица возможностей туристской фирмы

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	—			Затухание делового цикла
Средняя	—		Появление новых конкурентов	Неблагоприятная политика правительства
Низкая	Рост продаж замещающего продукта Форс-мажорные обстоятельства	Возрастающее конкурентное давление	Замедление роста рынка	

Рис. 1.7. Матрица угроз туристской фирмы

- в необходимых случаях проводится территориальный раздел, чтобы защитить оператора от конкуренции с франчайзером или другим оператором;

- оператор пользуется признанием банками преимуществ в финансировании предприятий, работающих в условиях льготного предпринимательства.

#### **Недостатки:**

- ♦ оператор является собственником, его бизнес осуществляется по лицензии в рамках контракта. Следовательно, он подвергается контролю со стороны франчайзера и платит головной фирме первоначальные и текущие выплаты;

- ♦ потенциальному оператору может быть сложно определить качество франчайзера;

- ♦ в контракте на право льготного предпринимательства, как правило, содержатся некоторые ограничения в отношении продажи или передачи этого права;

- ♦ возможно появление иждивенческих настроений у операторов, которые ошибочно считают, что франчайзеры должны постоянно обеспечивать их потоком покупателей и повседневно участвовать в их работе;

- ♦ политика, проводимая франчайзером, может повлиять на прибыльность предприятия-оператора;

- ♦ франчайзер может допустить ошибки в своей политике, которые нанесут вред деятельности предприятия-оператора.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое SWOT-анализ и с какой целью он проводится?

2. Определите позиции турфирмы на рынке и возможности их стратегических направлений в рамках поля «сила/возможности» по SWOT-анализу.

3. Определите позиции турфирмы на рынке и возможности их стратегических решений в рамках поля «сила/угрозы» по SWOT-анализу.

4. Определите позиции турфирмы на рынке и стратегические направления их деятельности в рамках поля «слабость/угрозы» по SWOT-анализу.

5. Определите позиции турфирмы на рынке и стратегические направления деятельности в рамках поля «слабость/возможности» по SWOT-анализу.

6. Назовите факторы отличительной компетенции какой-либо туристской фирмы.

## Практическое задание

На примере конкретной туроператорской компании проведите SWOT-анализ, выявив ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Определите ее место на поле матрицы SWOT-анализа. Составьте матрицы возможностей и угроз.

Оцените конкурентную позицию фирмы. Дайте рекомендации по дальнейшей стратегии ее развития.

### 1.5. Стратегические аспекты деятельности туристского предприятия

Для определения стратегии туристской фирмы, кроме анализа сильных и слабых сторон и выявления параметров, влияющих на них, необходимо более детально, углубленно изучить ситуацию. Возможно, у фирмы слабо действует маркетинг, недостаточно внимания уделяется производству, работе с персоналом, слаба финансовая деятельность и т. д.

С целью определения стратегических направлений менеджмента необходимо тщательно проанализировать все аспекты деятельности фирмы, чтобы выявить проблемные стороны, оказывающие негативное влияние на остальную деятельность предприятия.

Основными стратегическими аспектами деятельности компании являются: маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура и имидж. Комплексный подход к анализу ситуации в компании дает возможность адекватного стратегического планирования.

#### Маркетинг

Сегодня никто не станет отрицать важность маркетингового подхода к организации деятельности любой компании, в том числе и туристской. Маркетинг – один из стратегических аспектов ее деятельности. Поэтому одним из основных направлений анализа ситуации компании является анализ ее маркетинговой деятельности.

Выделяются семь основных элементов исследования маркетинга:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента;
- ценовая политика;

- рыночная демография;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама, продвижение товара;
- прибыль.

### Доля рынка и конкурентоспособность

Доля рынка фирмы в процентах к его общей емкости является одним из важных показателей, характеризующих ее деятельность, так как есть определенная зависимость между ее долей рынка и ее прибыльностью. Чем большую долю рынка имеет организация, тем выше эффективность ее работы. Это важная цель большинства туристских фирм.

Конкурентоспособность обеспечивается тщательностью формирования туристского продукта и глубиной исследования рынка. При этом маркетинг должен иметь постоянную обратную связь. Действия по маркетинговому исследованию должны проводиться постоянно и всеми службами фирмы.

Наиболее верно подойти к выбору своих сегментов рынка помогут фирме следующие вопросы маркетинга:

Вопросы маркетинга:	Источники информации:
1. Какие покупатели и покупательские группы являются лучшими?	Бухгалтерия, персонал и агенты по продаже
2. В чем нуждаются покупатели и что именно они хотят от маркетолога?	Персонал по продаже, отделы бронирования, обслуживания, исследования рынка, опрос клиентов
3. Каковы сильные и слабые стороны компании и конкурентов?	Внешние консультанты, опрос персонала, выставки, агенты
4. Какие более прибыльные продукты компании?	Бухгалтерия, персонал по продаже, агенты
5. Как точно и как часто надо измерять свой сегмент рынка и уровень его роста?	Внешние консультанты выставки, ассоциации, торговые палаты, агенты, персонал по продаже и пр.

Кроме выбора сегмента рынка, важным маркетинговым решением фирмы является определение реальных и потенциаль-

ных конкурентов. Для этого надо иметь список фирм с аналогичным видом операций, расположенных в регионе, и проанализировать их сильные и слабые стороны, сравнивая со своими возможностями. Необходимо помнить, что, если фирма намерена увеличить свой оборот, ее клиентура лишь в незначительной степени может пополниться за счет новых потребителей. Основную же часть потенциальных потребителей составляют клиенты конкурентов. Это означает только одно – надо переманить их на свою сторону.

Конкурентная политика и тактика турагентства могут иметь различные проявления. Различают *ценовой* и *неценовой* (качественный) виды конкуренции.

Принципы и методы *ценовой конкуренции* широко освещены маркетинговыми исследованиями и публикациями. Здесь можно назвать такие методы, как «*ценовой лидер*», «*следование в фарватере*», «*атака*», «*снятие сливок*», «*внедрение*».

Важно определить, какая стратегия должна применяться по отношению к каждому из видов туристского продукта в динамике (в ряде случаев она может быть комбинированной).

Ценовая конкуренция признает игру ценами в сезонный и несезонный периоды; учитывает цикл жизни продукта и тенденции спроса, зависящие от множества факторов (моды, событий, экономических возможностей и др.). При ценовой конкуренции продавцы влияют на спрос, повышая или понижая цены. Это достаточно гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменять, учитывая факторы спроса, издержек и конкуренции. Однако из всех переменных маркетинга конкурентам легче всего дублировать именно ту, которая может привести к стратегии копирования и даже к «ценовой войне».

Следует учитывать опасность применения некоторых из перечисленных методов ценовой конкуренции именно на туристском рынке по ряду объективных причин:

1. Цена в туристском бизнесе во многих случаях является одним из решающих факторов при покупке тура (услуги) в силу территориальной разобщенности потребителя и производителя и отсутствия большинства других параметров оценки продукта.

2. Существует особая приверженность потребителей туристского продукта к известным маркам, когда цена уже не играет основной роли при его покупке.

3. Трудно изменять цены по причине невозможности влиять на себестоимость тура. Цены поставщиков услуг могут быть снижены до разумного предела и до среднерыночного порога цен.

4. Многие агентства работают по реальным ценам по агентским соглашениям, когда цена является установкой партнера – поставщика услуг (гостиницы, авиакомпания и т. д.).

5. Туристскому рынку характерна общая неэластичность спроса.

При *неценовой конкуренции* продавцы влияют на спрос потребителей, делая упор на отличительные особенности своей продукции. Это позволяет фирмам увеличивать сбыт при установленной цене или продавать продукт вначале по более высокой цене.

В настоящее время на туристском рынке основным фактором конкуренции является не цена, а качество обслуживания туристов.

Основные направления неценовой конкуренции:

- дифференциация и сегментация туристского рынка;
- специализация туристских предприятий и программ;
- четкое соблюдение стандартов обслуживания;
- разнообразие услуг;
- неповторимость предложения;
- психологический подход к организации обслуживания (учет личностных особенностей потребителей) и т. д.

Опыт показывает, что разнообразное и адресно направленное предложение с учетом стандартов обслуживания и потребностей туристов способно привлечь дополнительных покупателей и создать постоянную клиентуру. Тенденции рыночной конкуренции диктуют необходимость искать неповторимость в туристском обслуживании.

### **Разнообразие и качество ассортимента**

Одним из краеугольных камней любой маркетинговой деятельности является выбор продукта для продажи. Продукт, продаваемый туроператором, своеобразен, не похож на продукцию других предприятий. Объектом продажи являются услуги транспортные, экскурсионные, услуги гидов в сочетании с размещением путешественников в гостиницах. Многие инициативные туроператоры в дополнение к этому продают страховые полисы для путешественников, сумки и чемоданы, делают паспортные фотографии, оформляют визы и т. д. Но, продавая места в самолете, поезде, круизе или гостинице, туроператор лишь оказывает помощь клиенту в приобретении указанного места, каюты, гостиничного номера во временное пользование.



Туристский продукт нематериален, но при этом, предложение должно отвечать дифференцированному спросу различных сегментов потребителей.

Разнообразие и качество ассортимента во многом определяют устойчивость фирмы. Здесь возможны различные подходы. Например, туристская фирма специализируется только на одном виде туризма (скажем, горнолыжном) и, видя свой главный успех в обеспечении качества именно этой продукции, осваивает в год 1–2 модернизированных предложения (новые направления в рамках этого вида туризма). Другая фирма ежегодно осваивает различные виды туризма или различные географические направления поездок, предлагая своим клиентам широкий выбор, при котором всегда найдется подходящий вариант, а значит, покупка тура будет совершена.

Туристское предложение должно быть дифференцированным как по видам туризма, так и в рамках каждого вида.

*Качество продукции* – это совокупность свойств, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные желания потребителей. Комплексный характер туристского обслуживания не позволяет выработать единый показатель оценки деятельности турфирмы. В отличие от промышленности, в туризме нет ОТК, продукцию нельзя забраковать, вернуть на доработку, выбрать лучшую и т. д. Ее потребляют такого качества, в каком она произведена.

Основные направления в организации качества туристского обслуживания обеспечиваются на основе соблюдения следующих параметров:

- потребительского качества каждой отдельной услуги;
- функционального соответствия услуг требованиям определенного сегмента рынка;
- качественной технологии предоставления услуг;
- информационного обеспечения потребителей;
- гарантий в предоставлении заранее оплаченных услуг;
- правовой защиты потребителей;
- факторов управления, направленных на качественное обслуживание.

На этом основано государственное регулирование качества туристской продукции и услуг в России (сертификация).

ГОСТ Р 50690-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования» содержит обязательные и рекомендуемые требования к качеству туристских услуг.

### **Обязательные требования:**

- ♦ безопасность жизни и здоровья туристов и экскурсантов;
- ♦ сохранность имущества туристов и экскурсантов;
- ♦ охрана окружающей среды.

### **Рекомендуемые требования:**

- соответствие назначению;
- точность и своевременность исполнения;
- комплексность и комфортность;
- этичность обслуживающего персонала;
- эстетичность и эргономичность.

При организации туристского обслуживания рекомендуемые ГОСТом требования являются обязательными и проверяются, оцениваются лицензионными и сертификационными органами и их комиссиями. Ведь без соблюдения этих требований невозможно качественное обслуживание. И это необходимо учитывать при стратегическом подходе к организации туристского предпринимательства.

При организации работы групп качества в каждой конкретной туристской фирме разумно было бы ориентироваться на опыт использования европейских стандартов качества:

- ISO 9000-1 Стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению;
- ISO 9001 Модель при проектировании, разработке туристского продукта и обслуживания;
- ISO 9003 Модель при окончательном контроле качества;
- ISO 9004-1 Элементы системы качества. Руководящие указания;
- ISO 9004-2 Системы качества. Руководящие указания по услугам;
- ISO 8402 Управление качеством и обеспечение качества. Словарь.

Применительно к туризму могут быть разработаны рекомендации по использованию стандартов качества. Суть их – в доведении заинтересованности и ответственности за качество обслуживания от высшего звена менеджмента до каждого рядового исполнителя, на каждом конкретном участке обслуживания.

Политика управления качеством строится по системе «три П»: (понимание, применение, поддержка).

Обеспечение качества в туристской организации можно изобразить в виде пирамиды (рис. 1.8).

Для наглядности процесса контроля за качеством весьма удобными признаны специальные формы, разработанные под



Рис. 1.8. Система обеспечения качества в туристской организации

определенный вид деятельности, бланки для оценки различных участков и видов работ (акты, отчеты гидов, экскурсоводов, отзывы туристов и др.). Существуют специальные формы для внесения предложений по изменению и улучшению процесса обслуживания, в которых предусматриваются «графы прохождения» от нижнего исполнителя через средний менеджмент к высшему руководству, с распоряжениями по исполнению и т. д.

С этим направлением деятельности связано понятие – «*контроль дизайна*», т. е. любой документ должен быть доведен до конечного исполнителя. Необходимо установить строгую ответственность за работу с входящими документами – предложениями исполнителей того или иного участка обслуживания (гидов, методистов, агентов, младших менеджеров, персонала по продаже и др.), чтобы программа по улучшению качества постоянно работала.

Чтобы четко определить обязанности, выполняемые каждым функциональным подразделением, рекомендуется внедрение *матрицы ответственности*, основанной на присвоении каждой службе, подразделению и отделу предприятия своего цветового обозначения. Каждое подразделение туристской организации имеет документы своего определенного цвета. Международный опыт показывает, что внедрение такого метода облегчает работу по контролю качества, делая ее более наглядной как для руководителей, так и для исполнителей.

Обобщая и дополняя вышеизложенное, можно составить список элементов системы качества в сфере туроперейтинга:

- анализ контрактов;
- применение информационных технологий;
- управление планированием содержания туристского продукта;
- дифференциация предложения;
- управление процессами туристского обслуживания;
- контроль за качеством предоставляемых услуг;
- регистрация данных и определение нормативов качества услуг и обслуживания;
- внутренние проверки качества;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- послепродажный контроль;
- статистические методы контроля качества;
- безопасность услуг и юридическая ответственность;
- ответственность руководства;
- инвестиции в инновационные технологии обслуживания.

Каждый из этих элементов должен найти свое место в системе качества работы туроператора.

### Ценовая политика

Принципиальной основой для позиционирования товара на рынке являются решения относительно цены и затрат на стимулирование продаж (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Матрица позиционирования товаров на рынке

**I. Интенсивный маркетинг** наиболее эффективен:

а) если в большинстве своем покупатели не осведомлены о товаре;

б) если те, кто знает о товаре, готовы приобретать его по высокой цене;

в) если необходимо противостоять конкуренции и вырабатывать у потенциальных покупателей предпочтительное отношение к товару.

При данной стратегии фирма устанавливает более высокую цену на товар и расходует больше средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается значительная прибыль, а усилия по стимулированию сбыта позволяют быстро проникнуть на рынок.

**II. Выборочное проникновение на рынок** используется:

а) когда емкость рынка невелика;

б) когда товар большинству покупателей известен;

в) когда покупатели готовы платить высокую цену за товар;

г) когда интенсивность конкуренции невысокая.

В этой ситуации цена устанавливается выше, чем в среднем у конкурентов при низких затратах на маркетинг.

**III. Широкое проникновение на рынок** имеет смысл:

а) если велика емкость рынка;

б) если покупатели плохо осведомлены о товаре;

в) если высокая цена неприемлема для большинства покупателей;

г) если на рынке существует жесткая конкуренция;

д) если увеличение масштаба производства уменьшает удельные издержки на производство.

Предпочтение в рамках данной стратегии отдается низкой цене и высоким затратам на маркетинг. Она наиболее успешна для быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли.

**IV. Пассивный маркетинг** используется:

а) при большой емкости рынка;

б) при хорошей осведомленности о товаре;

в) при отказе потребителей покупать дорогой товар;

г) при незначительной конкуренции.

В этом случае низкая цена и незначительные расходы на стимулирование сбыта являются наиболее приемлемым вариантом позиционирования его на рынке.

В практической деятельности необходимо ответить на эти вопросы применительно к продукту конкретной фирмы, дать

рекомендации по ценовой политике этого продукта, проникновению его на рынок, а также определить долю затрат на маркетинг и его направления.

**При определении ценовой политики фирмы необходимо обратить внимание на *оценку эластичности спроса*.**

Коэффициент эластичности спроса по цене (Эц) рассчитывают по формуле:

$$\text{Эц} = \frac{\text{Процентное изменение количества реализуемой продукции}}{\text{Процентное изменение цены}}$$

На основе анализа значений и динамики Эц формулируют общие выводы о зависимости процесса реализации продукции от потребительского спроса и о возможных действиях в области цен.

Если  $\text{Эц} > 1$  (спрос эластичен), то сам факт эластичности спроса свидетельствует о том, что увеличение выручки от продаж возможно только за счет снижения цен или такой модернизации продукции, которая приводит к уменьшению эластичности спроса. Данный вывод является принципиальной основой построения ценовой стратегии предприятия в условиях эластичного спроса на реализуемые им товары.

Если  $\text{Эц} < 1$ , то организация реализует продукцию, спрос на которую неэластичен. Здесь есть возможность увеличения цен, так как в условиях неэластичного спроса только эта мера будет способствовать увеличению общей выручки.

Если  $\text{Эц} = 1$ , то увеличение или уменьшение цены на продукцию не изменяет общий объем получаемой выручки от продаж. Снижение цены единицы продукции и связанное с этим уменьшение объема выручки от продаж будет полностью компенсировано увеличением выручки за счет роста объема продаж и наоборот. Оно свидетельствует о малой конкуренции или о несомненных преимуществах товара перед конкурентными. Однако, как правило, такое равновесное состояние существует непродолжительный период времени.

Уровень цены определяется позицией товара на рынке с учетом эластичности спроса на него. С целью выявления данных, определяющих политику ценообразования, необходимо проводить исследования, на основании которых и принимаются решения по ценообразованию. Для принятия своевременных и правильных решений в области ценообразования

нужно обладать информацией о ходе реализации товаров, т. е. надо знать:

- динамику объема продаж в натуральных и стоимостных измерителях (в сравнении с предыдущим годом и различными сегментами рынка и каналами распределения);

- изменения цен конкурентов по соответствующей группе товаров;

- объем продаж по сниженным ценам (измеренный как процент от общей продажи и от продажи по полным ценам);

- сегмент потребителей, получающий наибольший выигрыш от снижения цен;

- динамику затрат на маркетинг;

- мнения потенциальных покупателей по поводу продаваемых товаров;

- мнение о предлагаемой цене (как со стороны потребителей, так и со стороны торгового персонала);

- количество потерянных потребителей в сравнении с предыдущим периодом.

Анализ данной информации поможет принять адекватные решения по ценовой политике и затратам на маркетинг.

### **Рыночная демография**

Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – весьма сложная задача для руководства туристской фирмы. Еще больше осложняют ее социальное расслоение общества, изменение его ценностных установок и уровня доходов основной массы населения.

Для туризма это имеет большое значение еще и потому, что туристский товар не относится к предметам первой необходимости и в потребительской корзине он считается «прочим» товаром, потребляемым после приобретения жизненно важных продуктов (питания, одежды и др.).

Туристский продукт чутко реагирует на изменение демографической ситуации на рынке. Например, если до кризиса (август 1998 г.) основным предложением на рынке туристских услуг был дорогой продукт выездного туризма, то после него появилась тенденция развития внутреннего туризма по более низким (чем зарубежные) ценам. При этом определенная доля рынка за зарубежным туризмом сохранилась. Сохранились и элитарные дорогие туры, но их доля на рынке уменьшилась.

Политика предложения должна гибко реагировать на демографические изменения в спросе. Несомненно, что специализация, например, на VIP-обслуживании должна оправдываться соответствующим спросом (наличием активно путешествующего слоя довольно богатых членов общества). Предложение «экономических» туров также должно быть обусловлено наличием у определенного слоя населения возможностей для их приобретения. Опыт показывает, что большинство российских граждан, относящихся к категории ниже среднего уровня достатка, не всегда имеет возможность приобретать даже такие туры. Но цена тура не может быть ниже себестоимости, зависящей от цен поставщиков услуг. В таком случае должны разрабатываться варианты еще более удешевленных туров, социальные виды туризма и др.

Это очень важный момент маркетинга, особенно для нашей страны. Именно у нас произошло резкое расслоение потребителей туризма на так называемых бюджетников, продолжающих, как и в советское время, целиком зависеть от государства, и представителей среднего класса, в значительной степени освободившихся от этой зависимости и стремящихся работать, жить и отдыхать по своим возможностям. Российские выездные туристы в основном – представители именно среднего класса. Однако их потребительские возможности во многом зависят от политической и социально-экономической ситуаций. В развитии внутреннего туризма ставка в основном делается на бюджетников и тяготеющих к ним по уровню доходов потребителей.

Демографическая ситуация в России – это еще и старение нации, т. е. увеличение доли населения «старшего» возраста. Отсюда должен происходить интерес к турам для людей «третьего возраста». Однако проблема заключается в том, что именно эти люди, как правило, относятся к малоимущему классу потребителей. Поэтому участие турфирм в программах социального туризма – это объективная тенденция современного российского туризма.

В туристской фирме должны постоянно проводиться исследования по социальным группам потребителей (опросы, интервью, анкетирование, содержащие вопросы по требованиям к обслуживанию, привычкам потребления, приемлемым ценам и т. д.). Такие исследования служат основой для принятия решений по структуре и объему предложений по каждой конкретной группе потребителей.



## Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов

Предпродажное обслуживание клиентов в туризме это прежде всего исчерпывающая и достоверная информация о реализуемом пакете услуг и грамотная организация его продажи.

Благоприятная для покупки туристского продукта обстановка создается и при помощи специфических принципов обслуживания, которых придерживаются многие преуспевающие турагентства. К таким принципам относятся:

- бесплатная информация;
- создание комфортных условий при покупке (отсутствие очередей, удобство пользования буклетами, букинг-формами, бланками и др.);
- точность и детализация информации по возможностям и вариантам туристского отдыха и обслуживания;
- надежность информации;
- широко рекламируемая система скидок и льгот при реализации туристского продукта;
- бесплатное пользование брошюрами и буклетами о реализуемых турах и услугах;
- система страхования туристских путешествий и отдыха – по выбору клиента.

Эффективное послепродажное обслуживание клиентов способствует большому количеству продаж, оно формирует и сохраняет приверженность покупателей к фирме, делая их постоянными клиентами, позволяет устанавливать повышенные цены.

Особенность деятельности туроператоров состоит в том, что их взаимоотношения с туристами не ограничиваются продажей туров. Выезжая на маршрут, турист получает заранее оплаченные им услуги. В связи с этим стратегически важным является качественное и гарантированное обслуживание туристов во время путешествия. То есть, определив цену тура в соответствии с уровнем предполагаемого обслуживания, туроператоры обязаны гарантировать предоставление именно тех, а не иных (более дешевых или другого содержания) услуг.

*В туризме послепродажное обслуживание – это стратегический момент деятельности.*

Работа по претензиям туристов должна быть организована на высоком уровне и в соответствии с российским законодательством.

К послепродажному обслуживанию можно отнести и работу с постоянными клиентами (скидки, льготы, прямая реклама, поздравления с праздниками и пр.), способствующую увеличению объема продаж.

### **Сбыт, реклама, продвижение товара**

При анализе функций маркетинга весьма важными являются показатели по сбыту, рекламе и продвижению товара. Поэтому туристская фирма может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и активное продвижение товаров и услуг.

Бесспорно, в туризме реклама и продвижение играют огромную роль. Это связано с жесткой конкуренцией на туристском рынке, а также с нематериальностью реализуемой продукции и невозможностью ее увидеть, потрогать, примерить и пр. Поэтому реклама должна быть активной и творческой. К примеру, показ роликов о предполагаемой стране путешествия в телевизионной передаче «Непутевые заметки» способен принести больше пользы, чем более дешевые виды рекламы. Отправка телевизионной группы этой передачи по маршруту за счет туроператора обходится дороже самой телевизионной рекламы. Однако эффективность этой передачи превосходит затраты и приносит существенную прибыль<sup>1</sup>.

Необходим тщательный анализ эффективности рекламы, каналов сбыта и выставочной деятельности туроператора. Для этих целей можно использовать как полевые (опрос, анкетирование, телефонный контроль), так и кабинетные (показатели дохода, посещений клиентами и др.) методы.

Для поддержания постоянной конкурентоспособности фирмы необходимо вести широкие исследования в области разработки новых товаров, услуг, рынков сбыта с учетом разработки новых предложений в рамках уже имеющихся направлений, освоения видов туризма, а также новых рынков потребителей.

Освоение новых рынков – это и формирование сбытовой сети туроператора, и расширение ее как внутри страны, так и за рубежом.

---

<sup>1</sup> См.: Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 148–166.

## Прибыль

Прибыль фирмы образуется как разница между ее доходами и расходами. Она обычно используется на создание экономических фондов (фонда развития производства, резервного фонда, фондов социального развития и материального поощрения).

Прибыль является обобщающим показателем эффективности, положительным финансовым результатом основной деятельности коммерческой организации.

Прибыль представляет собой разницу между денежными поступлениями и полной себестоимостью реализованных услуг, а также разницу между стоимостью продукции (услуг) и издержками производства. Для туроператора важно, что прибыль рассчитывается как разница между выручкой в оптовых ценах предприятия и полной себестоимостью реализованной продукции (услуг). Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом.

Нормативы доходов и прибыли фирмы определяются в процентном отношении только к цене пакета услуг, согласованного с принимающей фирмой. В среднем этот норматив составляет около 20–25 %. Его увеличение может привести к росту всей цены тура и снижению конкурентоспособности фирмы. Поэтому руководители фирмы обязаны очень внимательно подходить к установлению этого норматива.

Себестоимость должна отражать все затраты туристской фирмы на организацию поездки. Это прежде всего сумма цен, расценок и тарифов на услуги, предоставляемые туристам, расходы, которые несет туристская фирма в связи с организацией своей деятельности. Необходимо точно учитывать эти расходы с тем, чтобы они покрывались частью цены продаваемых туров. В число таких расходов входят затраты на: заработную плату персонала; аренду помещения; ремонт оборудования и оснащение; содержание помещения в надлежащем порядке; коммунальные услуги; электроэнергию; связь; канцелярские принадлежности. Обязательно должны быть учтены расходы на рекламу, маркетинг, командировки, представительские мероприятия, производственное обучение, административные расходы (лицензирование, сертификацию, взносы в туристские организации и ассоциации и др.).

Если указанные выше расходы не будут учтены и заложены в цену тура, туристская фирма на каком-то этапе своей деятельности почувствует убыточность своих операций, и ей придется принимать экстренные меры против банкротства.

**Под издержками производства** понимается совокупность затрат живого и овеществленного (материальных средств) труда на изготовление продукта (услуги). Издержки производства включают в себя себестоимость продукции и общественные издержки производства (оплату труда). Таким образом получается балансовая прибыль.

**Прибыль** – это форма чистого дохода. Она закладывается в стоимость туристского продукта согласно нормативам. Максимальный процент прибыли на туристский продукт в турагентствах и туроператорских фирмах России – 20–25 %.

Однако это не значит, что балансовая прибыль (20–25 %) остается в распоряжении предприятия.

Предприятие имеет обязательства перед кредиторами, государством и муниципальными властями. Ему необходимо сформировать и поддерживать собственные общественные, резервные и развивающие фонды. Отчисления на все это делаются из прибыли. Поэтому в экономической практике предприятия принято выделять несколько видов прибыли, первой из которых является балансовая.

**Расчетная прибыль** – разница между балансовой прибылью от реализации услуг и суммой платежей за пользование краткосрочными кредитами банков. Из расчетной прибыли производятся следующие отчисления: в бюджет (государственный и местный) и вышестоящим органам; в централизованный фонд развития производства, науки и техники; в резервный фонд.

**Чистая прибыль** – прибыль, которая остается в распоряжении предприятий. Она направляется на выплату премий, штрафов, пени, неустойки (сальдо). Из нее формируются по нормативам фонд развития производства, науки и техники, а также фонды социального развития, материального поощрения.

**Остаточная прибыль** – прибыль, которая остается в распоряжении трудового коллектива после проведения всех вышеуказанных платежей. Из остаточной прибыли могут быть сформированы фонды развития производства, науки и техники, социального развития, материального поощрения, а также валютных отчислений и финансового резерва.

Туристское предприятие в условиях конкуренции удерживается на рынке только тогда, когда ему удастся реализовать хотя

бы минимальную прибыль, чтобы обеспечить свое функционирование, платить зарплату работникам, рассчитываться с кредиторами и выплачивать проценты акционерам.

### Контрольные вопросы

1. Каковы основные направления анализа ситуации в компании?

2. Назовите семь важнейших элементов исследования маркетинга.

3. Какие основные вопросы маркетинга характеризуют долю рынка и конкурентоспособность туристской компании? Каковы их основные критерии и источники информации?

4. Какие виды конкуренции различают в туризме?

5. Охарактеризуйте принципы и методы ценовой конкуренции.

6. Назовите проблемные стороны ценовой конкуренции в туризме.

7. Охарактеризуйте принципы, методы и направления неценовой конкуренции в туризме.

8. Как влияют разнообразие и качество ассортимента туристской продукции на конкурентоспособность туристской фирмы?

9. Раскройте понятие «качество туристского продукта».

10. Какие обязательные и рекомендуемые требования к качеству туристских услуг регламентируются ГОСТ Р 50690-94?

11. Назовите основные элементы системы обеспечения качества в туроперейтинге.

12. Каково значение эластичности спроса при определении ценовой политики туристской фирмы?

13. Какова роль рыночной демографии в туристском предпринимательстве?

14. Каково значение рыночных исследований, разработки новых туристских продуктов и расширения сети сбыта для конкурентоспособности туристской фирмы?

15. В чем выражается и каково значение предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов в туризме?

16. Какова роль продвижения товара в конкурентоспособности туристской фирмы?

17. Что такое прибыль предприятия? Как она определяется?

18. Какие виды прибыли выделяются в финансовом учете предприятия?

## Практические задания

1. На примере действующей туристской фирмы проведите социологическое исследование путем опроса ее работников о состоянии маркетинга.

Проведите позиционирование какого-либо туристского продукта исследуемой фирмы, учитывая:

- источники информации, используемые в фирме, ее формы контроля;
- конкурентов (работу с ними, их сильные и слабые стороны);
- рычаги неценовой конкуренции, присутствующие в туристском продукте;
- территориальные границы рынка, социальный состав клиентуры;
- тематические виды программ по определенному направлению и возможные объемы продаж;
- дифференциацию предложения по возможностям и желаниям клиентов;
- стандарты обслуживания и их соблюдение;
- особенности и неповторимость продукта;
- психологический подход к продвижению и продаже.

Оцените возможных конкурентов и соотношение их позиций на туристском рынке с позицией исследуемой фирмы. Сделайте вывод и дайте необходимые рекомендации по маркетингу в данной фирме.

2. Покажите на практике конкретной фирмы систему организации работы по обеспечению и контролю качества туристского продукта. Дайте рекомендации по дизайну системы качества. Разработайте для исследуемой фирмы типовые формы (бланки) контроля качества туристского продукта для внутрифирменного пользования, оценки работы и предложений по ее усовершенствованию.

### 1.6. Финансы и производство

Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство туристской фирмы на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные сильные и слабые стороны организации. Как правило, анализ финансового состоя-

ния проводится методами ревизии. Это довольно трудоемкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Нужно стремиться, чтобы проводимая финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию организации в этот период.

Финансовая устойчивость предприятия обеспечивается: рентабельностью, прибылью, грамотным ценообразованием и распределением доходов.

**Анализ производства** должен быть направлен прежде всего на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры предприятия к изменениям во внешнем окружении и для его выживания в конкурентной среде.

Предлагаются некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы в ходе анализа сильных и слабых сторон производственной деятельности туристской фирмы:

1. Может ли турфирма производить свои товары (услуги) с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?

2. Имеет ли она доступ к новым поставщикам услуг? Зависит от одного поставщика или у нее есть выбор?

3. Каково оборудование фирмы? Является ли оно новым, современным и хорошо ли обслуживается?

4. Рассчитана ли система взаимоотношений с поставщиками услуг на снижение затрат (скидки, льготы, специальные цены) и на ускорение удовлетворения запросов клиентуры? Имеются ли в фирме механизмы контроля за этим?

5. Может ли она обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?

6. Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества продукции?

7. Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства? Можно ли его улучшить?

Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе приобретает сегодня тот, кто компетентен в области *логистики*, владеет ее методами. Это имеет отношение и к организации управления туристским предприятием.

Древние греки под логистикой понимали искусство выполнения расчетов. Древние римляне под логистикой подразумевали распределение продуктов. Затем логистику как науку широко применяли в военном деле, из которого она и пришла в управление.

Логистика затрагивает широкий круг проблем, но общим во всех этих проблемах будет непосредственно управление потоками (людскими, вещественными, энергетическими, финансовыми). На объекты логистики можно смотреть с позиций маркетолога, финансиста, менеджера по планированию и управлению, а также с позиции ученого. Этим объясняется многообразие определений понятия логистики.

*В туристской сфере под логистикой понимается организация движения туристских потоков на основании управления информационными потоками.* На этом принципе строится рациональная организация разработки нового туристского продукта и его распределения.

Логистика охватывает все этапы разработки туристского продукта, вплоть до его непосредственного потребления. Например, важнейшей задачей на туристском маршруте является своевременное предоставление трансферов к самолету, гостинице, на экскурсию. При изменениях в маршруте нужно немедленное реагирование... и здесь применимы элементы логистики. Бывают ситуации, когда в связи с погодными условиями в аэропорту скапливается большое количество людей и грузов. Распределить их отправку по системе срочности и важности возможно при помощи логистики движения грузовых и пассажирских потоков.

Осуществление любого вида деятельности предприятия при помощи логистики упрощается, так как ее задачей является минимизация затрат по доведению продукта до потребителя. При этом большое внимание должно уделяться рекламной логистике (четко должны быть обозначены направления рекламной деятельности, приоритетные методы рекламы), маркетинговым исследованиям, основанным на статистических данных. Должны действовать все системы по снижению затрат.

Кроме перечисленного, логистика связывает задачи качества и безопасности с юридической ответственностью. При выполнении любой задачи, поставляемой фирмой, постоянно происходит процесс связывания этой задачи с правовой основой.

Для лучшего функционирования логистики в фирме в каждой ситуации используется система конкретной постановки вопросов.

Предположим, что в туристской фирме разрабатывается экзотический маршрут, например охота в одной из африканских стран. Задача логистики – заблаговременное решение всех проблем, которые могут возникнуть в поездке. Исходя из этого,



ставятся вопросы: может ли фирма взять на себя гарантии по безопасности туристов и правомерно ли брать на себя ответственность за их безопасность и здоровье? Далее следует рассмотреть, не нарушаются ли данным мероприятием законодательство принимающей страны и местные обычаи, а затем увязать все это с планированием маршрута и изменениями, которые могут возникнуть при его проведении. При этом необходимо учитывать и вопрос обеспечения качества и сервиса в обслуживании.

Существуют шесть правил логистики, которые имеют свое отражение в туристском бизнесе.

**Общие правила логистики:**

1. Груз – нужный товар.
2. Качество – необходимое.
3. Количество – необходимое.
4. Время – доставка в нужное время.
5. Место – доставка в нужное место.
6. Затраты – минимальные.

**Правила логистики в туристском бизнесе:**

1. Необходимые туристские направления.
2. Качественные услуги.
3. Необходимое разнообразие услуг.
4. Предложение маршрута в нужное время года.
5. Адресная направленность туристского продукта (по месту и сегменту спроса).
6. Минимальная цена продукта с максимальной выгодой для фирмы и клиентов.

Логистика связывает процессы создания, планирования и продажи турпродукта в одну цепь, способную адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Скажем, в туристской индустрии трудно переоценить значение информации. В управлении поступающими информационными потоками большое значение придается контролю над их доступом, сортировке и распределению этих потоков. Своевременное доведение нужной информации до каждого исполнителя – одна из важных задач логистики.

Использование логистики в управлении производством современный подход к стратегическому управлению предприятием.

Одним из необходимых элементов логистики являются кадры, т. е. специально обученный персонал, способный квалифицированно и ответственно выполнить свои функции. Ло-

гистический подход создает объективные предпосылки для привлечения в туристское предприятие кадров, обладающих высоким трудовым потенциалом, обусловленным профессиональным образованием и подготовкой на всех уровнях менеджмента.

### **Контрольные вопросы**

1. Какими методами проводится финансовый анализ туристского предприятия?
2. Каково значение анализа производства для стратегического управления туристской фирмой?
3. Назовите ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы в ходе анализа сильных и слабых сторон деятельности туристской фирмы.
4. Что такое логистика и какова ее роль на туристском предприятии?
5. Что понимается под логистикой в туристской сфере? Назовите шесть правил логистики в туризме.

### **Практические задания**

1. На примере действующего туроператора проведите исследования производства, ответив на следующие вопросы:

Может ли фирма производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?

Имеет ли турфирма новых поставщиков услуг? Зависит она от единственного поставщика или у нее есть выбор?

Рассчитана ли система взаимоотношений с поставщиками услуг на снижение затрат и удовлетворение запросов клиентуры? Имеются ли на фирме механизмы контроля за этим?

Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?

Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества продукции?

Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства? Можно ли его улучшить?

Выясните, используются ли в фирме правила логистики и в чем проблемы фирмы.

Дайте свои рекомендации по улучшению ее деятельности.

2. Нарисуйте схему логистических потоков туроператорской компании и составьте структуру ее менеджмента.

## 1.7. Персонал

Решение многих проблем современного предприятия зависит от обеспеченности как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами. Если вопрос профессиональной квалификации может быть решен путем подбора кадров со специальным туристским образованием или стажем, то вопросы активности, ответственности, творческого подхода персонала к делу решаются путем управления внутри фирмы.

При анализе функции кадровых ресурсов рекомендуется ответить на следующие вопросы:

Как характеризуются сотрудники, работающие в настоящее время в фирме (пассивные, активные или творческие исполнители, рационализаторы, инициаторы и т. д.), и что от них потребуется в будущем? Это в значительной степени может повлиять на выбор стиля руководства и на структуру фирмы. Возможно, придется ее скорректировать или начать замену кадров.

Какова компетентность высшего руководства фирмы?

Есть ли план преемственности руководящих должностей? Необходимо выделять перспективных сотрудников. Это дает возможность к преемственности управления и значительно мотивирует сотрудников.

Имеется ли эффективная система вознаграждений? Важно, чтобы люди знали, что заметны их результаты труда, и старались работать в соревновании с коллегами.

Эффективно ли используются подготовка и повышение квалификации руководящих кадров? Возможно ли направление сотрудников на обучение и повышение квалификации в специальные учебные заведения или лучше организовать учебу внутри коллектива.

Если имелись случаи ухода из организации ведущих специалистов, необходимо проанализировать эти случаи, выявить их причины, проблемы и постараться их нейтрализовать.

Рекомендуются гласность и наглядность оценки работы персонала, так как это создает дух соревновательности.

Глубокий анализ этих вопросов и комплексная оценка качества кадровых ресурсов позволят руководству выявить слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры.

При выработке стратегии в области персонала следует обратить внимание на необходимость организации рационального

управления персоналом, с использованием современных методов менеджмента, которые выработаны на основании опыта зарубежных туристских фирм и способны обеспечить координацию всех служб предприятия на достижение высокого качества обслуживания туристов.

Стиль руководства формируется через отношения руководителя с работниками. В сферу задач руководителя входят: подбор кадров, распределение участков работы, персональное их закрепление за работниками, полное использование профессиональных и творческих навыков работающих, мотивация интенсивного и качественного труда.

Общих рецептов стиля руководства фирмой нет. Возможны разнообразные варианты. При неправильном выборе стиля руководства руководитель рискует потерять не только дело, но и свое здоровье, подменяя собственными усилиями рычаги управления.

К примеру, японские предприниматели предпочитают практический подход, считая, что важно не то, правильны или нет те или иные методы теоретически, а то, насколько применимы они практически, срабатывают ли на деле.

Зарубежными предпринимателями выделены семь принципов «хорошего менеджмента», влияющих на результаты и качество труда:

1. **Доверие к сотрудникам.** Это очень важно. В любом случае взаимоотношения с сотрудниками должны строиться на принципе партнерства. Все задачи, поставленные перед фирмой, должны доводиться до персонала, так как только общие усилия всего коллектива единомышленников способны привести к успешному результату.

В этой связи следует упомянуть о выводах, сделанных также зарубежными специалистами:

- 1) ошибки руководителей приводят к большим потерям;
- 2) ошибки сотрудников всегда являются следствием ошибок руководителей;
- 3) успехи сотрудников остаются их успехами;
- 4) успехи руководителей становятся успехами всех.

При работе с подчиненными руководителям фирмы всегда необходимо учитывать, что большинство людей желают получать от работы не только деньги, но и удовольствие. Именно поэтому все взаимоотношения в работе должны строиться на партнерстве и доверии. Большинству людей не нравится быть малозначимыми исполнителями. Уважение их вклада в деятель-

ность фирмы, доверие в сотрудничестве создают благоприятный трудовой микроклимат. При такой организации сотрудничества требуется очень много информации и коммуникации.

Уважение к вкладу работников должно быть равным на всех уровнях производства и управления. Все участки работы важны, и всем им необходимо уделять серьезное внимание. В этом смысле часто наблюдается такая ошибка менеджера, как разное отношение к значению труда тех или иных служб одной организации, предприятия. Некоторые менеджеры считают, что у мелких служб (например, в гостинице – справочная служба или служба уборки помещений) малозначащие в производстве проблемы. Это неверно.

На каждом уровне производства, обслуживания – свои задачи, проблемы, решение которых важно для конечного итога деятельности фирмы. Невыполнение задач способно отразиться на результатах труда и климате в коллективе, снизить качество обслуживания. Если взять, к примеру, службы уборки помещений в гостинице, то всего-навсего отсутствие, скажем, моющих средств с точки зрения качества обслуживания туристов – не менее важная проблема, чем материальное обеспечение, финансирование или взаимоотношения с иностранными партнерами. Плохо убранные помещения в конечном итоге играют негативную роль в привлечении клиентов. Все проблемы на всех уровнях важны.

Для достижения качественного обслуживания необходимо добиться того, чтобы цель руководителя туристского предприятия стала целью подчиненных и чтобы каждый знал свой вклад в ее достижение. Это и есть сотрудничество.

**2. Отдача** – оплата труда, самореализация и общественное признание вклада сотрудников. «Менеджер не должен быть лучше, чем самый плохой его сотрудник» – это уже стало поговоркой у зарубежных предпринимателей, содержащей в себе определенный философский смысл. Это означает, что менеджер должен добиться создания такого коллектива, где «плохой» (на общем фоне) работник был бы работником хорошего уровня, тогда лучшие будут еще лучше. Как этого добиться? Это вопросы подбора кадров и мотивации труда.

Самый первый подход к проблеме мотивации труда – это создание удовлетворенности рабочих и служащих всеми сторонами своей деятельности.

Потребности работников к итогам своего труда можно выразить в виде равнобедренного треугольника:



Рис. 1.10. Потребности работников по результатам труда

Только после удовлетворения каждой стороны деятельности человека можно говорить о его желании повышать свою квалификацию. Если одна из линий треугольника (рис. 1.10) отсутствует или не равна другим, то возникающий диссонанс в самооценке труда часто снижает его качество, а соответственно и качество обслуживания туристов.

Правильная оценка трудовой деятельности сотрудников позволяет добиваться, чтобы средние становились лучшими. Анализируя место человека, его способности и потребности, можно координировать, стимулировать деятельность работников.

Для нанимающегося на работу важна престижность фирмы. И это также учитывается. В Австрии, например, в гостиницах «люкс» оплата обслуживающего персонала, как правило, немного ниже, чем в более скромных, хозяева которых вынуждены доплачивать служащим за «недостаток престижности».

Очень важна самореализация. Каждый человек должен делать свое дело с удовольствием. Часто некачественное обслуживание клиентов происходит по причине того, что работник, их обслуживающий, делает «не свою» работу, а найдя работу «свою», трудится на хорошем уровне.

Внимательный подход к подбору кадров – это залог успеха туристского обслуживания. Это очень важно для профессий контактного уровня (гидов, экскурсоводов, инструкторов, руководителей туристских групп, портье, администраторов и др.), так как от них, их эмоционального участия часто зависит итог обслуживания.

**3. Конструктивный подход.** Психологическая мотивация труда сотрудников – фактор влияния оценки: если вы смотрите

на человека как на идущего вперед, то он действительно идет вперед. Как вы относитесь к человеку – таким он и будет. Помните, что люди ведут себя в соответствии с тем, чего ожидают от них окружающие. Искренняя вера в способности работника, внушение ему этой веры дает ему силы проявлять эти способности.

Необходимо верить в успех дела, в достижение качественно обслуживания силами всего коллектива и каждого сотрудника в отдельности и доводить эту веру до подчиненных. Только конструктивный подход к кадрам обеспечивает качественный вклад каждого сотрудника в общее дело.

**4. Рациональная структура управления.** При организации управления внутри своего предприятия, руководителю необходимо знать, каким количеством людей можно руководить успешно. В зависимости от количества работников, направлений их деятельности необходимо создавать подразделения и коллективы со своими уровнями управления (руководителями). Какова средняя величина отдела, сколько уровней управления требуется для работы, как и на что распределяется рабочее время руководителей разных уровней управления – все это называется структурой управления.

Специалисты утверждают, что с точки зрения коммуникации непосредственное руководство может успешно осуществляться в коллективе, если количество подчиненных не превышает восьми человек.

Время руководителя распределяется в зависимости от уровня управления. На уровне среднего звена управления 80 % рабочего времени руководитель тратит на руководство (общение с людьми), остальные 20 % – на непосредственно производственную деятельность, концептуальные и перспективные разработки развития производства и т. д.

В больших предприятиях сотрудники выше среднего менеджмента 50 % рабочего времени теряют на решение конфликтных ситуаций и самоутверждение на своем уровне. Остальное время – на управление, производственную и перспективную деятельность. Это необходимо учитывать как при разработке структуры фирмы, так и при распределении конкретных обязанностей и отчетной подчиненности. Именно поэтому очень важно создание благоприятного микроклимата в коллективе – тогда остается больше времени и энергии на рабочий процесс.

Рациональная организация структуры управления и создание благоприятного микроклимата в коллективе – весьма важ-

ная проблема современного менеджмента, влияющая на итог труда.

**5. Выявление наиболее важных аспектов в деятельности фирмы.** В исходном смысле самое важное – потребитель, клиент, турист. Доход и прибыль не могут состояться без наличия клиентов. Поэтому изучение потребностей, спроса, структуры клиентов – первоочередная задача, выполнение которой обеспечивает их привлечение.

Самый простой и дешевый способ изучения потребностей клиентуры – это опрос (интервьюирование). Он хорош для уже существующего продукта, турфирмы, гостиницы.

На рис. 1.11 графически изображено выявление предприятием своего сегмента туриста.

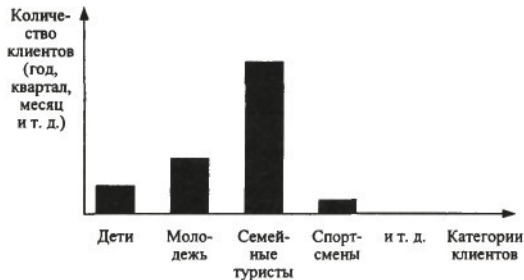


Рис. 1.11. График выявления сегмента спроса для турпредприятия

Из схемы видно, что семейный отдых является основным сегментом спроса в туристской фирме. На потребности именно этой категории туристов и следует ориентироваться данной фирме при построении политики маркетинга. Качество обслуживания достигается путем предоставления тех услуг, которые требуются именно этой категории туристов, в соответствии с функциональными требованиями к определенному виду туризма и категории потребителей. В качестве дополнительных можно подготовить программы для категории потребителей, отраженных во втором по величине столбце (в нашем случае это молодежный туризм).



Для разрабатываемого продукта возможны другие методы (анкетирование и пр.). Например, если строить новую гостиницу, то вначале необходимо определить контингент клиентов, которых вы собираетесь привлекать, наиболее характерные цели посещения данного места, города (отдых, бизнес, спорт, лечение и др.), социальный сегмент потребителей (уровень доходов и социальную принадлежность) и затем – уровень, распределение номерного фонда и общественных помещений, оформление ее интерьера и внешней архитектуры.

Открывая новую турфирму, надо заранее определить направление деятельности и потенциальных потребителей.

**6. Менеджмент качества.** Каждый менеджер должен строить политику обслуживания туристов, понимая, что результаты труда влияют на восприятие всем обществом в целом тебя самого, твоего дела и твоего предприятия. Общество решает, какое место уделить вашему предприятию на рынке, привлекательно оно для него или нет. О любом деле окружающие судят по его результатам. А результатом труда в туристских организациях и предприятиях является обслуживание туристов. Качественное обслуживание – тот необходимый результат, от которого зависят и репутация, и доходы фирмы. Только качественное обслуживание является показателем успешного менеджмента в туристской фирме и создает ей хорошую репутацию.

Таким образом, менеджмент качества – важный аспект деятельности в управлении туристской фирмой. Необходимо устанавливать стимулы качества – мотивацию качественного труда (ввести премиальную систему за соблюдение уровня качества, награждать сотрудников туристскими поездками по своим маршрутам и пр.).

**7. Связи с общественностью** – создание положительного образа турфирмы. В международном предпринимательстве большое значение имеет понятие «*паблик рилейшнз*» – связь с общественностью.

Паблик рилейшнз включает систематическую работу по созданию, поддержанию имиджа туристского предприятия и общественного мнения о нем и обеспечивает его положение на рынке. Взаимоотношения с общественностью формируются из членства в солидных международных туристских и других организациях, спонсорства, участия в экологических программах. При этом большое значение имеет репутация предприятия высокого качества обслуживания. Поэтому позитивная деятельность турпредприятия должна широко освещаться. На это работают раз-

личного рода публикации в прессе, телевизионные интервью и передачи, участие в различных выставках, праздниках, фестивалях и др. Как показывают наблюдения, негативная информация распространяется гораздо быстрее, чем положительная. Это еще раз доказывает, что качество туристского обслуживания является гарантией экономической стабильности фирмы и привлечения клиентов.

Единства производственных целей и личных интересов работников можно добиться не только мотивацией, но и путем установления такой системы оплаты труда, чтобы она напрямую зависела от итогов проведенной работы. Это может быть премиальный процент оплаты труда, зависящий от его качественных показателей.

Оценка итогов деятельности строится в зависимости от специфики того или иного вида туристского обслуживания и поставленной цели.

По-разному оценивается деятельность сотрудников, занятых на различных участках одного вида обслуживания (например, организаторов туров и их реализаторов).

Для организаторов туров (туроператоров) качественным итогом работы (целью деятельности) является удовлетворение туристов полученным набором услуг и обслуживанием. Поэтому оценкой качества, влияющей на оплату труда, могут служить и отзывы туристов, и спрос потребителей на те или иные туры, и повторное обращение клиентов.

Для реализаторов качественным итогом является полная реализация туров. На этом участке возможен следующий подход – установление при продаже туров так называемых ступенчатых цен, когда реализатор самостоятельно в пределах определенной суммы прибыли может снижать или повышать их цену. Процент премиальной оплаты в данном случае устанавливается в прямой зависимости от прибыли, полученной от проданных им лично туров (по принципу работы коммивояжера). В таком случае работник заинтересован продать как можно больше туров по максимальной цене. При пониженном спросе он все равно заинтересован продать максимум туров, хотя и по сниженным ценам. Лучше получить пониженный процент, чем не получить никакого. Этот принцип часто используется туроператорами при установлении прогрессивного процента комиссионных для турагентов.

Чтобы экономический механизм, влияющий на качество, заработал на всех уровнях, необходимо довести его до каждого

сотрудника с помощью мотивации интенсивного и качественно-го труда при помощи заработной платы и различных материаль-ных и нематериальных поощрений.

Наряду с вышеизложенным следует учитывать и так назы-ваемые *общие проблемы менеджмента*, в разряд которых вхо-дят: «порог реализации» и «пенсионный шок».

*Порог реализации.* Принцип грамотного менеджмента – че-ловек должен идти по служебной лестнице до того уровня, где он может реализоваться. Дальше, где он себя уже не проявляет, идти не нужно.

Задача руководителя – помочь работнику получить удовле-творение от своего труда, на своем месте, используя его на мак-симальном уровне, но не выше.

*«Пенсионный шок».* Эта проблема существует во всем мире и приводит к необходимости решать вопросы с определением работы для пенсионеров.

Человек, всю жизнь работавший, выйдя на пенсию, знает, что обладает большим опытом и знанием работы. Это может послу-жить причиной его нежелания ухода на пенсию, что уже создает проблемы менеджмента, приводит к возникновению нежела-тельных конфликтов в коллективе, не говоря уже о том, что для самого работника это может послужить причиной нервных рас-стройств, нарушения здоровья, что также может отразиться на настроениях в коллективе. Ведь некоторые сотрудники могут усмотреть в этом и свое будущее.

Задача менеджера – подключить пенсионера к другой дея-тельности (общественной, благотворительной и др.), не ущем-ляющей его достоинства. Например, это может быть общест-венный совет при методической секции экскурсоводов.

Рациональная, уравновешенная система управления турист-ским предприятием, направленная на удовлетворение потребно-стей не только туристов, но и своих служащих, – залог качест-венного туристского обслуживания. Суть же рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику тур-предприятия возможность достаточно зарабатывать, чувство-вать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. В уважении к личности проявляется суть гума-низма менеджмента. К аспектам деятельности руководителей относятся организационная культура и имидж, способствующие сохранению хорошего внутреннего и внешнего состояния орга-низации.

## Контрольные вопросы

1. Какова роль кадров в туристском бизнесе?
2. На какие вопросы рекомендуется ответить при анализе функции кадровых ресурсов?
3. Роль стратегии и стиля руководства в успехе туристской фирмы.
4. Сформулируйте основные принципы хорошего менеджмента персонала в туризме.
5. Что входит в понятие «общие проблемы менеджмента» и как они решаются в туризме?

## Практическое задание

На примере конкретного туроператора оцените компетентность высшего руководства фирмы.

Узнайте, есть ли план преемственности руководящих должностей; эффективно ли используются подготовка и повышение квалификации руководящих кадров; имелись ли случаи ухода из организации ведущих специалистов в последние годы; функционирует ли в фирме система оценки работы персонала и как решаются здесь общие проблемы менеджмента.

Определите сильные и слабые стороны кадровой политики турфирмы и их влияние на эффективность ее работы.

### 1.8. Организационная культура и имидж турфирмы

Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде.

В этом контексте под **организационной культурой** понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Культура не является изначально заданной, предопределенной. Она – результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение и формирование корпоративной культуры. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, со-

ставляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процессы деятельности.

Главной задачей эффективного менеджмента на передовых предприятиях развитых стран является создание благоприятных условий организационной культуры труда. Если созданы такие условия, то фирма функционирует сама по себе, развиваясь и набирая темп автоматически.

Можно взять на вооружение условия успешного менеджмента, сформулированные японскими менеджерами<sup>1</sup>:

1. *Четкое кредо*. Кредо фирмы (убеждения, взгляды, основы мировоззрения) – первое условие, жизненно важное для любой компании или фирмы. Лучшее время дня служащие проводят на работе, и поэтому очень важно, чтобы их работа имела в их глазах какой-то смысл. Осознание всеми работниками смысла существования фирмы оказывает существенное влияние на качество их труда.

Кредо любой туристской фирмы – благородная задача создания наилучших условий для отдыха туристов, ради лучшей жизни, ради построения лучшего мира для всех. В этих простых словах частично выражена цель работы туристской организации как предприятия отрасли обслуживания народа.

Кредо фирмы обычно основывается на миссии предприятия. Следует различать понятия «миссия» и «кредо предприятия». *Миссия* – это внешняя формулировка целей и задач предприятия, сориентированная на общество и потребителей. *Кредо* – внутренняя установка членов коллектива на цель и смысл своей производственной деятельности, следовать которым должен каждый. Однако эти понятия обычно согласуются.

2. *Соотнесение целей фирмы с естественным поведением людей* (человеческий фактор). Вторая предпосылка успеха – создание таких условий, при которых естественные склонности и побуждения людей тесно связаны с процветанием фирмы. По сути своей люди стремятся к продлению жизни и сохранению здоровья, что проявляется и в тенденции избежать ситуаций, создающих угрозу жизни, и в тенденции работать во имя будущего. Фирма, следовательно, должна проводить такую политику и ставить перед собой такие цели, которые совпали бы с естественными склонностями и потребностями людей.

---

<sup>1</sup> См.: Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. – М.: Московский бизнес, 1990. – С. 169–174.

Если внутренние склонности человека и его естественное поведение совпадают с политикой фирмы, то наступает гармония – они будут работать рука об руку. И наоборот, если политика компании враждебна человеческому инстинкту, то любой прогресс невозможен без насилия над личностью. Туризм вообще притягательная сфера деятельности, тесно связанная с желанием людей путешествовать.

3. *Распределение доходов* – третье непереносимое условие успеха. Доход складывается из трех элементов: капитале, менеджменте и труде. А потому и плоды их совместного вклада должны справедливо распределяться между ними.

4. *Корпоративный дух и совместная собственность*. Доход выражается не только в денежных измерениях, но и в духовных дивидендах корпоративного духа. Создание рабочей обстановки, в которой властвует такой дух, является четвертым непереносимым условием успеха. Чувство творческой удовлетворенности, которое испытывает ученый, завершив ту или иную научно-исследовательскую работу лаборатории, – один из примеров духовного дивиденда. Самая лучшая политика фирмы – это создание такой обстановки, в которой люди постоянно чувствуют радость от качества выполняемого ими труда, удовлетворение от участия в обслуживании туристов, испытывают восторг творчества, радость от достижения цели и общения с людьми.

Важно при этом всячески поддерживать сознание партнерства в совместной собственности. Уверенность партнера в том, что он имеет долю капитала в предприятии, – необходимая предпосылка чувства гордости за фирму. Это также повышает самооценку человека, повышает его социальный статус.

5. *Политика всеобщей заинтересованности*. Сопричастность – пятая предпосылка успеха фирмы. Каждый работник должен иметь право и возможность выражать свое мнение, ощутить свою причастность к политике фирмы. В последнее время приобрела особую актуальность сопричастность, тесно связанная с корпоративным духом. Принцип сопричастности основан на предпосылке: если ты лично участвуешь в разработке политики и целей компании, то будешь осуществлять ее и добиваться целей, даже если тебя в них что-то не устраивает.

6. *Эффективное руководство*. И наконец, последнее непереносимое условие – эффективное руководство. Если даже успешно решены все пять других условий, успех не будет достигнут без выдающихся менеджеров, способных повести за собой

людей. Решающую роль тут играет и их профессиональная подготовка.

*Имидж организации* как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Положительное впечатление помогает фирме длительное время сохранять клиентов.

Положительный образ туристской фирмы начинается с названия. Специалисты по маркетингу считают, что название фирмы, ее товарный знак имеют большое значение как составляющие представительства. Образ фирмы в сознании потребителя неразрывно связан с ее названием.

При покупке туристского продукта, услуг важную роль играет отношение туриста к фирме, тесно связанное с гарантийным доверием к ней.

На имидж туристской фирмы работают и эмблема, и знак обслуживания. Но насколько многогранно человеческое восприятие, настолько многогранны и аспекты создания имиджа туристского предприятия.

Так, не последнюю роль в этом играет офис компании – его местонахождение, интерьер, оборудование. Обстановка в офисе должна быть солидной – это вызывает доверие у партнеров и клиентов.

Уважение и признание получает та фирма, которая сотрудничает с известными, солидными партнерами. Широко известна поговорка: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты». Эта поговорка имеет непосредственное отношение и к формированию имиджа туристской фирмы. Маркетологи и имиджмейкеры советуют широко освещать свои партнерские взаимоотношения с известными, сильными и солидными компаниями.

Членство в международных, национальных туристских организациях также работает на имидж фирмы, так как известно, что не всякую фирму примут в свои члены широко уважаемые и дорожащие своей репутацией организации и за членство в них нужно платить. Все это говорит о платежеспособности, доходности и устойчивости фирмы.

Не должна выходить из общего ряда составляющих имиджа и организация обслуживания клиентов, туристов. Культура обслуживания, четкость, быстрота – все это имеет значение для формирования положительного образа компании. Даже форма ее сотрудников должна быть выдержана в цветовой гамме эмблемы компании, ее знака обслуживания. Наличие формы создает

впечатление не только корпоративности, но и дисциплины, что вызывает ощущение надежности.

Надежность – одно из важнейших потребительских качеств туристского продукта и соответственно одно из важнейших качеств, влияющих на имидж фирмы. Выполняя обещанное клиентам, не допускай срывов в обслуживании на протяжении многих лет – положительный имидж тебе обеспечен.

Паблик рилейшнз также является составляющей положительного образа. Общественные связи, имеющие место в данном случае, бесплатны (в отличие от рекламы) в распространении информации о фирме, и повлиять на них можно только высоким качеством обслуживания. Поэтому вся работа по организации туристского обслуживания должна быть на уровне, не допускающем плохой информации в СМИ.

Создание положительного образа имеет специфические предпосылки, условия формирования и закономерности. При этом на проблему работают: TV (реклама, специальные интервью и телепередачи), внешние и внутренние аксессуары офиса, представительское оформление канцелярских принадлежностей. Положительный образ туристской фирмы – привлекательный фактор для клиентов, мотивирующий их обращение именно в эту турфирму.

Успех стратегического планирования в фирме иногда больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования.

\* \* \*

Итог проведенного анализа основных стратегических аспектов деятельности туристского предприятия необходимо свести в единую концепцию, делая выводы по каждому направлению: маркетингу, финансам, производству, персоналу, организационной культуре и имиджу предприятия (табл. 1.3).

После заполнения табл. 1.3 определяется результат, на основании которого разрабатывается комплексная концепция развития предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое организационная культура предприятия? Какова ее роль в функционировании и развитии туристского предприятия?



**Комплексный анализ  
основных аспектов деятельности турпредприятия**

Аспекты исследования	Сила	Проблемы	Цель и задачи	Инструменты
Маркетинг				
Финансы				
Производство				
Персонал				
Организационная культура и имидж				

2. Что такое имидж предприятия? Каковы аспекты создания положительного имиджа туристского предприятия?

3. Каковы условия успешного менеджмента, сформулированные японскими менеджерами?

### Практическое задание

Составьте таблицу комплексного анализа основных аспектов деятельности турпредприятия. Отметьте, что способно повлиять на данные аспекты в лучшую сторону.

## 1.9. Выбор вида стратегии

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны (которые из них требуют немедленного вмешательства, а которые могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии своего предприятия).

Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (этапа):

- сбор информации о настоящем положении организации;
- анализ отклонений от запланированного состояния;
- стратегическое планирование (проектирование сценария).

По результатам проведенных исследований и анализа ситуации в компании разрабатывается сценарий будущего образа

организации и путей его достижения с учетом вновь открывающихся возможностей и угроз. Такой сценарий позволяет выявить организационные, технологические и маркетинговые качества компании, которые обеспечат использование возможностей и дадут ей шанс избежать потенциальных угроз.

Венцом проектирования организации является стратегическое планирование, которое учитывает обстоятельства, связанные с изменениями во внешней среде и степенью адекватности этой среде, а также результаты, связанные с новым ее видением. Затем уточняются стратегические цели.

**Выбор стратегии** — центральный момент стратегического планирования. Существуют стратегии наступательная, оборонительная, вертикальной и горизонтальной интеграции, целевая, роста, диверсификационная, международная, корпоративная и др. Выбор стратегии зависит от состояния внутренней и внешней среды туристского предприятия и от его целей на рынке.

Условно виды стратегий можно разделить на три функциональные группы: а) глобальные, б) корпоративные, в) функциональные.

**Глобальные (рыночные) стратегии** (минимизации издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования, роста и др.) рассчитаны на установление рыночного поведения предприятия, т. е. на чем именно будет специализироваться фирма в своей рыночной программе — на инновациях, дифференцированном предложении, на минимизации цены и пр.

**Функциональные стратегии**, такие, как наступательная, оборонительная, лидирующая, «следование в форватере» (для малых предприятий), горизонтальной и вертикальной интеграции, кризисные, конкуренции, и другие, отражают определенные рыночные функции и задачи предприятия, которым необходимо следовать (в зависимости от положения на рынке и возможностей предприятия).

**Корпоративные стратегии** — стратегии связанной и несвязанной диверсификации, ликвидации, реструктуризации, откочки капитала, распространения марки и др. Они применяются крупными компаниями или корпоративными объединениями, имеющими возможность концентрации и движения капиталов.

Широко используется выработка комплексных стратегий, использующих элементы глобальных, функциональных и даже корпоративных стратегий. Например, условная корпорация,

сходная, скажем, с корпорацией «Академсервис», может в своей реальной стратегии использовать элементы стратегий инноваций, вертикальной и горизонтальной интеграции, связанной диверсификации и распространения марки. Стратегический план такой компании в комплексе отражает рыночные задачи, функции, роль и вид данного предприятия.

Рассмотрим наиболее распространенные виды стратегий.

**Стратегия минимизации издержек.** Эта стратегия направлена на уменьшение издержек производства, влияющих на себестоимость продукции. Она имеет смысл, когда у предприятия есть возможность влиять на издержки производства, применяется в разных случаях, но особенно, когда исчерпаны или затруднены другие способы ценовой и неценовой конкуренции и фирма играет кривой спроса при помощи цены, за счет снижения себестоимости.

**Стратегия фокусирования** – сосредоточие усилий маркетинга и менеджмента на одном сегменте рынка.

**Стратегия дифференциации** – это стратегия, применяемая многопрофильными туристскими фирмами, которые стремятся обеспечить своим потребителям разнообразное предложение по направлению, составу и уровню обслуживания, тем самым увеличивая свои обороты.

**Стратегия инноваций** обуславливает осуществление новых, необычных предложений. Это, к примеру, оснащение новейшими компьютерными системами, дающими возможность широкого выбора, быстрого и удобного обслуживания. Фирма, выбравшая такую стратегию, сориентирована на прогрессивного клиента, который ценит свое время.

**Стратегия роста** направлена на развитие рынка. Эта стратегия эффективна, когда фирма стремится расширить свой рынок за счет проникновения продаж на новые рынки, внедрения в его новые сегменты. Одновременно на уже освоенных сегментах рынка предлагаются новые дифференцированные программы туров и активизируется рекламная кампания.

**Наступательная стратегия** применяется в том случае, когда фирма хочет увеличить свою долю на рынке. При этом она может достичь цели несколькими путями: понижением цены на продукцию; расширением системы сбыта туристской продукции (агентской сети); предложением на рынок новых разнообразных маршрутов и программ обслуживания; созданием через рекламу более привлекательных направлений путешествий и образа фирмы.

**Оборонительная стратегия** способствует сохранению и упрочению занятых на рынке позиций. Эта стратегия используется туристскими фирмами, рынок которых продолжает развиваться или еще не насыщен. При оборонительной стратегии фирмы стремятся расширить сбыт туристских продуктов, направлений и программ на традиционных рынках путем установления конкурентоспособных цен, рекламных мероприятий и расширения агентской сети.

**Стратегию вертикальной интеграции** выбирают довольно успешные фирмы, стремящиеся овладеть всей технологической цепочкой обслуживания туристов. Например, крупный туроператор, располагающий широкой агентской сетью, стремится приобрести на правах собственности или совладения (франшизы) гостиничное и автотранспортное предприятия для размещения и обслуживания туристов. В международной практике имеются случаи владения туроператорами авиакомпаниями (например, французская туристская компания «Пари визьон» имеет собственную авиакомпанию «Корсар»).

**Стратегия горизонтальной интеграции** направлена на создание широкой сети операторских предприятий, а также на привлечение независимых операторов в систему корпорации на условиях франшизы.

**Конкурентная стратегия** обеспечивает устойчивую позицию на туристском рынке. Основными целями при конкурентной стратегии являются: лидерство в области низкой стоимости, дифференциация предлагаемых туров и услуг, удержание своей ниши на рынке. Эта стратегия применяется тогда, когда туристская фирма имеет ряд успешных направлений и программ обслуживания, пользующихся у потребителей хорошим спросом. В этом случае фирма разрабатывает новые программы обслуживания в рамках действующих направлений и усиленно реализует их на освоенных рынках.

**Диверсификационная стратегия** – это стратегия получения эффективности предпринимательства за счет работы в различных направлениях туристского бизнеса. Она применяется в том случае, когда фирма стремится избежать чрезмерной зависимости от одного вида или направления деятельности, а также в том случае, когда желает покинуть свертывающиеся рынки или те, которые находятся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы

принять новую продукцию и что она будет пользоваться спросом у потребителей.

**Связанная диверсификация** – разработка других направлений той же отрасли. Например, корпорация работает в направлениях: агентско-операторском, гостиничном, автотранспортном, и все они связаны с туристским предпринимательством.

**Несвязанная диверсификация** – открытие других направлений деятельности. Скажем, туристская корпорация, имеющая операторские, агентские, гостиничные предприятия, открывает строительную фирму или другую, не связанную напрямую с туризмом.

**Стратегия международной диверсификации** применяется крупными и успешными компаниями для упрочения своих позиций и выхода на международный уровень предпринимательства. Хорошим путем диверсификации считается создание совместных предприятий с иностранными партнерами, так как условия такой стратегии предполагают реальность экономического рынка и широкий спектр возможностей. При этом следует предусматривать возможность возникновения конфликтов между иностранными и отечественными партнерами и их предупреждать.

Основой международного кооперирования является желание партнеров найти новые рынки, уменьшить затраты, получить доступ к ресурсам и клиентуре в других странах. Компания, имеющая международные связи (совместные производства, корпоративное членство, франшизные отношения, выход на внешний рынок) сильнее и на внутреннем рынке, она более конкурентоспособна.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы. Специалистами выделены важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает фирма;
- состояние внешнего окружения;
- характер целей фирмы, ценностные установки владельцев и руководителей;
- уровень риска;
- внутренняя структура фирмы, ее сильные и слабые стороны;
- опыт реализации прошлых стратегий;
- факторы своевременности, актуальности.

«Кульминационным моментом выбора стратегии являются анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки за-

ключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения<sup>1</sup>.

На практике туристские фирмы и компании редко останавливают свой выбор на какой-либо одной стратегии. Чаще всего стратегия фирмы представляет собой комбинацию нескольких стратегий, ориентированную на приоритетные цели компании. В рамках такой комбинированной стратегии определяется первоочередность задач по степени их важности. Например, сначала надо расширить агентскую сеть, а затем разрабатывать новые виды туристской продукции, продвигая их через эту сеть.

Внедрение стратегии означает внесение эффекта в действия компании, претворение стратегического плана в жизнь и достижение желаемых результатов.

Под понятием «внедрение» подразумеваются процессы, происходящие по следующей схеме:

план → действия → результаты.

Это достигается созданием жизнеспособной организации и составлением соответствующего бюджета.

Внедрение стратегии тесно связано с бюджетом. Внедряя определенные стратегии, необходимо иметь для этого ресурсы и реально оценивать бюджетные возможности и финансовые риски.

Определяющими факторами в процессах внедрения стратегии являются цели, способы их достижения, исполнители.

**Цели.** Цель определяет суть стратегической деятельности, которую фирма намерена выполнять, а также курс, намеченный на будущее. Необходимо оценивать и сравнивать долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, находя им соответствующие места в стратегии фирмы.

Формулирование цели туристской фирмы – одно из условий успешного предпринимательства. Первоначально должна быть определена и документально зафиксирована генеральная цель предприятия. Это может быть: увеличение объемов продаж, выход на международный рынок, создание крупной туропера-

---

<sup>1</sup> Управление организацией. – С. 167–168, 175.

торской компании, обладающей обширной агентской сетью и занимающей лидирующее положение на рынке, и т. д. В первую очередь учитываются мнения собственника турфирмы и ее руководства, их ценностные установки и приоритеты.

Цель предприятия, сформулированная первоначально, должна быть доведена до сведения каждого сотрудника фирмы. Очень благоприятно сказываются на конечных итогах открытые обсуждения цели фирмы с ее сотрудниками, в процессе которых учитываются их индивидуальные цели и ценностные установки. При этом формируется ситуация общей заинтересованности, сотрудники превращаются из исполнителей в единомышленников, также заинтересованных в достижении цели предприятия.

Стратегические планы достижения цели должны учитывать экономическую, социальную и личную заинтересованность сотрудников всех уровней.

Формулировка цели предприятия должна обуславливать не только сугубо внутренние выгоды, но и то, какую пользу деятельность фирмы будет приносить обществу, т. е. содержать элементы формирования положительного образа предприятия.

Достижение генеральной цели подкрепляется определением нескольких целей предприятия, достижение которых способно поддержать ее достижение. Скажем, развитие и увеличение агентской сети, реформирование структуры менеджмента персонала, разработка разнообразного и дифференцированного предложения туристских продуктов в комплексе дают достижение генеральной цели туристского предприятия, т. е. занятие лидирующего положения на туристском рынке в области туроперейтинга.

В формулировании целей необходимо выделить приоритетные направления и обозначить наиболее важные (в стратегическом плане) подразделения туристской фирмы. Причем цели во времени могут менять свою значимость, так как, достигая определенного рубежа, фирма начинает ориентироваться на следующие цели.

При формулировании целей фирмы следует предусмотреть их поступательную приоритетность (в какой последовательности турфирма планирует добиться определенных успехов). Логически и взаимоувязанно выстроенные цели понятны исполнителям, облегчают процедуры руководства и помогают достижению эффективности предпринимательства.

Мероприятия по достижению целей необходимо планировать. В планах должны быть указаны конкретные мероприятия, их исполнители, ответственные и сроки исполнения.

Многие туристские фирмы, определив своей целью расширение производства, оформляют планы в виде проектов перспективных маршрутов, макетов материальной базы, офисов и т. д. Это все благоприятно влияет на корпоративную культуру в фирме, создает хороший имидж предприятия и его целей.

**Способы достижения целей.** Результатом определения целей предприятия является составление системы стратегических планов, в которых поступательно определены мероприятия и распределение ресурсов. Планы должны отражать структуру туристского предприятия и внешние факторы, влияющие на развитие фирмы.

Специалисты выделяют четыре группы взаимосвязанных планов, разрабатываемых в современной фирме:

- **генеральный план развития производства** отражает основные направления деятельности и является стратегическим перспективным планом на 10–15 лет и более;

- **план развития производства на 1–5 лет** – это стратегическое планирование задач этого периода (например, выход на партнеров из других стран, расширение ассортимента предлагаемых маршрутов по освоенным направлениям, совершенствование структуры предприятия и др.);

- **тактические планы** (на месяц, квартал, полугодие) определяют текущую деятельность предприятия (заключение договоров с поставщиками услуг, достижение определенного уровня продаж и др.);

- **программы и планы-проекты целевого характера** – это участие в выставочных мероприятиях, выход на региональную агентскую сеть, снижение себестоимости туристского продукта путем дополнительных переговоров и специальных соглашений с поставщиками услуг и т. д.

Каждая следующая группа планов вытекает из предыдущей, детализируя конкретные цели и задачи. Планы генеральные и развития производства на 1–5 лет конкретизируются в планах-проектах и в тактических планах, посредством которых и могут быть достигнуты генеральные цели. На рис. 1.12 представлена концептуальная система планов туристского предприятия в условиях рыночной экономики.

Каждый план должен содержать цель, стратегию и мероприятия по их достижению. Необходимо указать в плане основные





**Рис. 1.12.** Система планов современного туроператора

этапы достижения целей в конкретные временные периоды, оценку вероятности их реализации, а также финансово-экономические расчеты.

Весьма важную роль играет гибкость стратегических планов, т. е. возможность их адаптации к изменяющимся условиям развития предприятия (как внутренним, так и внешним). Планы должны предусматривать альтернативные варианты действий на случай изменений ситуации. Это реализуется через так назы-

ваемое ситуационное планирование, основанное на прогнозах развивающихся ситуаций. Поэтому «адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации»<sup>1</sup>.

На основании таких планов в каждый конкретный временной период разрабатываются тактические и целевые планы предприятия.

*Исполнители.* Одним из важных условий внедрения стратегии является доведение стратегического плана до каждого звена и исполнителя, т. е. до всех сотрудников фирмы.

Первоначально необходимо произвести выбор лидеров управления, определить стратегическую роль совета директоров, организовать доводку стратегии и стратегических планов до всех подразделений и сотрудников компании, вовлечь их в выполнение стратегических планов. Важно создать такую организационную структуру управления, которая была бы способна реализовать цели и задачи, заложенные в стратегических планах развития предприятия, и обеспечивала бы эффективную деятельность фирмы не только в текущем времени, но и на перспективу.

Рациональная структура управления способствует освобождению высшего звена управления от решения повседневных тактических вопросов, чтобы оно имело возможность сосредоточиться на стратегических направлениях менеджмента. При этом ответственность среднего и низшего звена управления, а также отдельных исполнителей повышает оперативность работы и выполнение принимаемых решений, что благотворно влияет на предпринимательскую деятельность.

При этом, кроме организационной структуры предприятия, являющейся как бы каркасом фирмы, весьма важным является формирование ее организационной культуры. Это включает в себя такие понятия, как философия фирмы, общественное кредо, корпоративный дух предприятия, ценностные установки, нормы и правила поведения, традиции предприятия, коммуникационные связи внутри фирмы, процедуры поощрений и продвижений по службе и др.

Внедрение стратегии обеспечивается также развитием эффективной поощрительной структуры, построением корпора-

---

<sup>1</sup> Управление организацией. — С. 199.

тивной культуры поддержания стратегии, влиянием руководства на стратегию (управлением стратегией).

### Контрольные вопросы

1. Из каких стадий состоит процесс оценки стратегической ситуации в фирме?
2. Какие виды стратегий вам известны?
3. В чем выражается и в каких случаях применяется наступательная стратегия?
4. Когда применяется и на какие цели направлена оборонительная стратегия?
5. В каких случаях применяется стратегия вертикальной интеграции?
6. На что направлена и как реализуется конкурентная стратегия?
7. На реализацию каких целей направлена стратегия роста?
8. Что такое диверсификационная стратегия, с какой целью она применяется?
9. В каких случаях используется международная, или корпоративная, стратегия?
10. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии?
11. Назовите определяющие факторы в процессах внедрения стратегии.
12. Какова роль формирования целей предприятия в стратегическом планировании?
13. Как происходит формулирование генеральной и других целей предприятия?
14. Какие четыре группы взаимосвязанных планов предприятия выделяют специалисты?
15. Как доводится стратегия до персонала туристского предприятия?
16. В чем выражается рациональная структура управления предприятием?
17. Что такое организационная культура туристского предприятия и какова ее роль во внедрении стратегии? Приведите примеры.

### Практическое задание

Используя анализ сильных и слабых сторон компании, порекомендуйте конкретную или комбинированную стратегию для турфирмы.

Обоснуйте свои рекомендации. На базе каких факторов выбрана данная стратегия? На достижение каких целей должна быть направлена предложенная вами стратегия? Дайте рекомендации по внедрению данной стратегии в фирме.

Сформулируйте генеральную и подкрепляющие ее цели предприятия. Определите приоритетные пути стратегического управления.

Разработайте конкретный план мероприятий по внедрению стратегии и достижению стратегических целей предприятия, определив исполнителей и сроки исполнения.

## 1.10. Процесс управления стратегией

Стратегическое планирование и внедрение стратегии – это вид менеджмента, который требует квалифицированного подхода, серьезных разработок, ориентированных на долговременные и тактические цели предприятия и распределенных по времени их претворения. Объектами стратегического управления являются фирма в целом, ее структурные и функциональные подразделения. Претворение стратегии в жизнь осуществляется конкретными людьми – *исполнителями*. Люди на предприятии организованы в определенный коллектив со своей иерархией. Поэтому стратегией нужно управлять. И здесь возникает ряд вопросов:

- соответствует ли структура предприятия принятой стратегии?
- учитывает ли стратегия организационную структуру фирмы и не противоречат ли они друг другу?
- достаточно ли квалификации управленческому и исполнительному персоналу?
- корректируются ли долговременные и тактические цели предприятия?
- последовательна ли фирма в своей деятельности по достижению целей?
- каков ее имидж по сравнению с другими организациями данной отрасли?

На все эти вопросы ответы находят в процессе управления стратегией предприятия (или стратегического управления). Управление реализацией стратегических планов обуславливает стимулирование должного к нему отношения не только высшего

звена управленческого аппарата, но и работников всех уровней. Серьезное значение здесь приобретают коммуникативная политика предприятия, движение информации внутри фирмы, хороший психологический климат в коллективе. Необходимо создать среду, адаптивную к постоянным изменениям, так как изменения – это суть движения. Важно, чтобы созданная среда и структура располагали к позитивным изменениям и эффективному развитию туристской фирмы. Регулярные совещания, обсуждения планов и целей предприятия, повышение квалификации, сотрудников, а также гласное освещение возможностей фирмы способствуют заинтересованности всего коллектива в претворении стратегии.

Стратегический план предприятия и управление должны учитывать в своей структуре обеспечение эффективной деятельности как отдельных подразделений, так и всей фирмы в целом. Поэтому для организации стратегического управления важное значение имеют два фактора: структурно-производственная система предприятия и кадры.

Структурно-производственная система (или архитектоника<sup>1</sup>) туристского предприятия включает в себя следующие позиции:

- технологию организации производства туристского продукта;
- офисное коммуникационное оборудование и применяемые технологии (программы);
- информационные системы и системы бронирования и резервирования, которыми пользуется турфирма;
- уровень организации производства;
- структурную композицию фирмы, распределение функций и ответственности в принятии решений по уровням менеджмента и исполнительства;
- функциональные задачи и обязанности отдельных подразделений фирмы и работников;
- внутренние коммуникационные каналы и установки;
- организационную культуру;
- целевые установки персонала.

Качественные требования к кадрам туристского предприятия для успешного стратегического управления определяются следующими параметрами:

---

<sup>1</sup> Управление организацией. – С. 140.

- ♦ профессионализмом и квалификацией в области туристского рынка, предпринимательства и продвижения продукта (услуг);

- ♦ стратегическим подходом к организации туристского производства, умением видеть перспективу деятельности и развития своего направления;

- ♦ позитивной адаптивностью изменениям внутренней и внешней среды.

При этом следует ориентироваться на утвержденные государством стандарты.

На качество работы персонала также большое влияние оказывает система мотиваций сотрудников.

На рис. 1.13 представлена система поощрительных программ персонала, применение которой в турфирме способно создать необходимые условия мотивации кадров. Уравнительные принципы в бизнесе, в том числе и в туристском, неуместны.



Рис. 1.13. Поощрительные программы для мотивации труда сотрудников

Итак, задачей стратегического управления является создание такой организационной структуры и системы мотивации кадров,

которые в наилучшей степени будут соответствовать выполнению именно стратегической линии предприятия и способствовать достижению его стратегических целей.

В процессе стратегического управления возникают следующие проблемы.

Противоречия между стратегическими решениями и оперативными нуждами экономии средств и ресурсов. Необходимы координация данных вопросов, контроль и использование существующей стратегической позиции для прогнозирования верных перспективных решений.

Противоречие между степенями стратегической необходимости в подразделениях фирмы, не приносящих прибыли в настоящем и внедряемых за счет издержек. Необходим серьезный расчет по стратегическим инвестициям в будущее.

Необходимость постоянной взаимоувязки стратегических и оперативных решений, противоречивых по стилю управления. Если стратегическое управление – гибкое и нацелено на перспективные изменения, то оперативное – жесткое и нацелено на эффективность сиюминутного предпринимательства. Многие туристские фирмы используют на практике комбинированные системы менеджмента, основанные на сочетании стратегического и оперативного стилей управления.

Влияние на развитие фирмы противоречивых и во многом непредсказуемых внешних факторов (политических, экономических, социальных, научно-технических и др.), которые могут развиваться по разным, не всегда прогнозируемым сценариям и оказывать неожиданное влияние на ее развитие. Стратегическое управление должно строиться на основе постоянного изучения и анализа внешней среды и прогнозных решений вариативного характера.

Самое важное в стратегическом управлении – это вовлечение в реализацию стратегии туристского предприятия максимально большего количества исполнителей, что способствует формированию коллектива единомышленников, ответственно работающих на эффективность развития предприятия. И в конечном итоге стратегический подход к ведению дел в туристской фирме помогает сосредоточить усилия каждого ее звена и подразделения на достижении основной цели. Это может быть получение устойчивой прибыли путем достижения конкурентоспособности, расширения диверсификации, а также при помощи вертикальной или горизонтальной интеграции (в зависимости от положения фирмы на рынке и ее цели).

## Контрольные вопросы

1. Чем обуславливается необходимость стратегического управления?
2. Какие основные факторы имеют значение для стратегического управления?
3. Какие позиции входят в структурно-производственную систему туристского предприятия?
4. Какие требования предъявляются к кадрам туристского предприятия для успешного стратегического управления?
5. Какова роль системы мотивации кадров в стратегическом управлении предприятием?
6. Какие денежные и неденежные поощрительные программы сотрудников предприятия стоит предложить?
7. Какие проблемы возникают при внедрении стратегического управления и каковы пути их преодоления?

## Практическое задание

Разработайте план мероприятий коммуникативного характера для эффективного управления стратегией туристского предприятия. Определите регулярность и тематику мероприятий, а также меру участия в них персонала турфирмы.

Предложите поощрительные программы для персонала, способные помочь эффективному управлению стратегией.



## Глава 2

# ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТУРОПЕРЕЙТИНГА

### 2.1. Финансовая схема работы туроператора

В работе любой фирмы, в том числе и туристской, большое значение имеют финансово-экономические аспекты. Их структура и содержание вытекают из особенностей туристского предпринимательства и ценообразования в этой отрасли.

Финансовое положение туроператора, жизнеспособность фирмы зависят от ее взаимоотношений с поставщиками услуг, особенностей финансовых договоренностей и правил.

В учебнике рассматриваются только некоторые важные аспекты этой работы: ценообразование и состав затрат, включаемых туроператором в себестоимость туристского продукта; учетная политика туристской фирмы; налогообложение и расчеты с зарубежными партнерами.

Туроператорская деятельность, как инициативная, так и рецептивная, жестко привязана к курсу доллара, конвертации и переводу денег из зарубежных банков, так как связана с международным туристским обменом. Это также накладывает свои особенности на финансово-экономическую деятельность туроператоров, задачами которых являются осуществление производственно-обслуживающей деятельности, получение прибыли и обеспечение финансовой устойчивости своего предприятия (фирмы).

До настоящего времени система финансовых отношений в туризме еще полностью не изучена, что создает определенные трудности. Однако на основе анализа практической работы фирм, построенной на нормах государственного регулирования, можно определить главные аспекты финансово-экономической деятельности туроператоров

Примерные структуры финансовой работы инициативного и рецептивного туроператоров представлены на рис. 2.1 и 2.2.

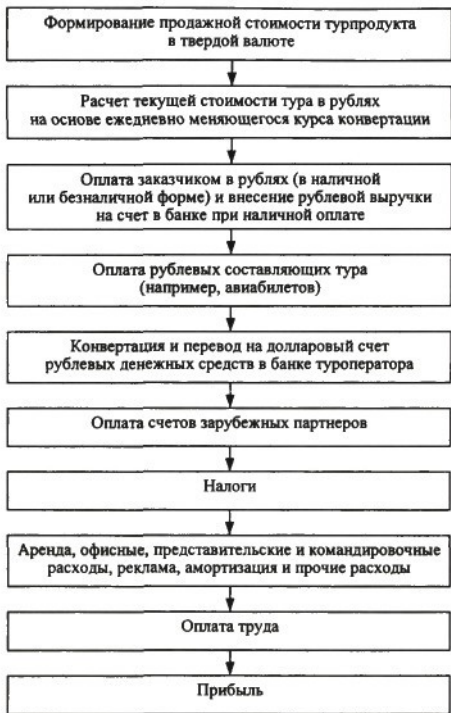


Рис. 2.1. Финансовая схема работы инициативного туроператора

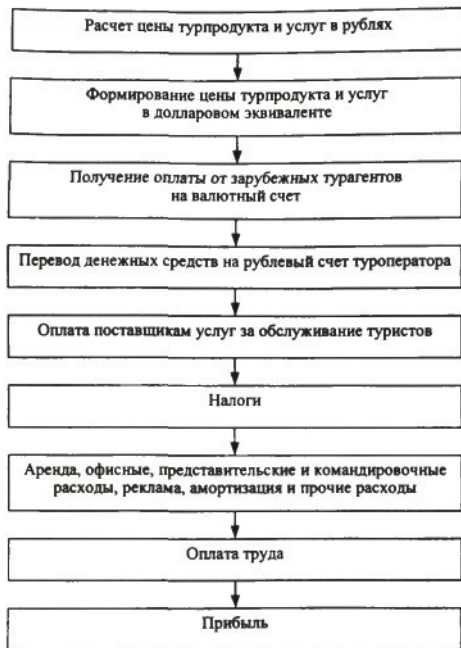


Рис. 2.2. Финансовая схема работы рецептивного туроператора

Теоретически движение финансов выглядит именно таким образом, но на практике часто обслуживанию предшествует предоплата услуг, предоставляемых поставщиками на туре, поэтому анализ финансово-экономической деятельности туристской фирмы – задача серьезного изучения и исследования в рамках экономического курса.

## Контрольные вопросы

1. Каковы основные задачи финансово-экономической деятельности туроператора?
2. Какова финансовая схема работы инициативного туроператора?
3. Какова финансовая схема работы рецептивного туроператора?

### 2.2. Ценообразование

Опрос руководителей маркетинга, проведенный в США еще в конце 80-х гг., показал, что наряду с такими важными факторами, как внедрение новой продукции, сегментация рынка, издержки сбыта<sup>1</sup>, ценообразование является наиболее важным фактором. При резком возрастании издержек сбыта и цен на туристском рынке усиливается ценовая конкуренция. Это увеличивает внимание и компаний, и потребителей к вопросам, касающимся цен на турпродукт.

**Цены и ценовая политика** – важнейшее средство реализации маркетинговой стратегии туристской фирмы. Именно от цен в большой степени зависят коммерческие результаты. Эффективная ценовая политика оказывает решающее воздействие на стратегическое развитие туроператора. Цены свидетельствуют о конкурентоспособности туруслуг и занимаемой ими позиции на рынке.

Факторами, влияющими на уровень и динамику цен туроператора, а также на методику их формирования, являются:

- уровень и динамика конкурирующих цен;
- издержки производства и планируемая прибыль;
- соотношение спроса и предложения;
- качественные оценки услуг.

Существуют два метода расчета цен: *затратный*, ориентированный на затраты и плановую прибыль, и *конкурентный*, ориентированный на цены основных конкурентов.

На практике многие фирмы используют комбинированно оба метода, так как это дает наилучший эффект с точки зрения как рентабельности, так и конкурентоспособности.

---

<sup>1</sup> См.: Эванс Дж., Бергман Б. Маркетинг. – М.: Экономика, 1990. – С. 277.

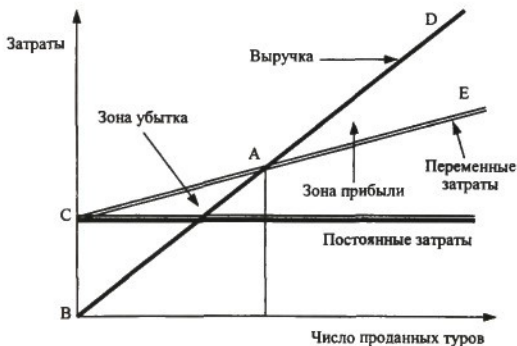
**Затратный метод** расчета цен основан на калькуляции полных, прямых, стандартных издержек при производстве туристского продукта и услуг. При этом методе норма прибыли, покрывающая косвенные издержки туроператора, учитывается на уровне установленной отраслевой рентабельности. Эта стратегия ценообразования основана на издержках, которые включают не только прямые затраты на производство турпродукта, основанные на расчете его себестоимости, но и косвенные – налоги, оплату труда и прочее.

Издержки туроператора делятся на **постоянные и переменные**.

**Постоянные издержки** – это те затраты, которые остаются неизменными при разных объемах реализации.

**Переменные издержки** – это затраты, имеющие прямое отношение к формированию турпродукта. Их общая сумма меняется пропорционально объему реализации.

Соотношение переменных и постоянных издержек определяет рентабельность турпродукта (рис. 2.3).



BD – выручка; CE – переменные затраты;  
A – рентабельность

Рис. 2.3. График безубыточности турпродукта

Исчисление полных затрат и деление их на постоянные и переменные могут оказать серьезное влияние на изменение цены. Цены определяются путем расчета издержек производства и обслуживания, накладных расходов и прибавления к этой сумме величины желаемой прибыли. Спрос при этом не учитывается. Например, организационные и накладные расходы на тур составляют 100 усл. ед.; прибыль, которую необходимо получить с каждого туриста для покрытия всех счетов, фондов и оплаты труда, – 20 усл. ед. Следовательно, цена тура составляет 120 усл. ед.

Однако у затратного метода ценообразования есть недостатки, основным из которых является то, что затраты рецептивного туроператора на производство туристских услуг, а также текущая стоимость продаж инициативного туроператора калькулируются в рублевом исчислении.

При расчете валютной цены общая сумма затрат должна быть переведена в валютный эквивалент по курсу, устанавливаемому Центральным банком РФ или на валютных торгах ММВБ. Поскольку курс рубля на валютных торгах постоянно меняется, необходимо при калькуляции общей суммы рублевых затрат учитывать инфляционный процесс, чтобы не потерпеть убытки из-за повышения курса валют на день платежа.

**Конкурентный метод** ценообразования более эффективен, но его нужно использовать в комплексе с затратным методом. Он позволяет туроператорам выйти на рынок с реальными ценами, способными выдержать конкуренцию и стимулировать потребительский спрос, и обеспечивает получение определенной прибыли.

Этот метод основан на изучении цен на сопоставимые туры и туристские услуги у рыночных конкурентов, оценке и прогнозировании потребительского спроса. При этом методе ценообразования обычно начинают с определения уровня цен для конечных потребителей (изучая спрос, рынок и конкурирующие фирмы). Средний уровень рыночных цен на туры и туристские услуги рассчитывается на основе их анализа.

Затем определяют цены для участников каналов товародвижения и приемлемые издержки производства (организации услуги). Эта стратегия ценообразования основана на спросе. Цены определяются после изучения желаний потребителей. Например, если фирма обнаруживает, что ее потребители будут платить за определенный тур 100 усл. ед. на человека и ей нужна доля 20 усл. ед. для получения прибыли и компенсации расхо-

дов на организацию обслуживания и сбыт, то издержки производства не должны превышать 80 усл. ед. В таком случае в дело включается организационный менеджмент и изыскиваются возможности и соответствующие партнеры. Иначе такой тур продаваться не будет, и дело не пойдет.

Окончательный уровень цен определяется соотношением спроса и предложения. Цены на туристские услуги фиксируются на том уровне, на котором предложение уравнивается со спросом (или, наоборот, спрос соответствует предложению). Пока спрос превышает предложение, цены постоянно повышаются, но как только спрос превысит предложение, цены начнут снижаться.

Эту стратегию используют маркетологи, которые полагают, что цена – ключевой фактор в принятии решения потребителями. При этом выявляется потолок цен – максимальная сумма, которую потребитель будет платить за товар или услугу. Если цена будет выше, то потребители не будут совершать покупки. Эта величина зависит от эластичности спроса (изменения спроса на товар, выраженного в процентах, связанного с изменением цены на него).

Итак, можно выделить следующие основные факторы, определяющие окончательную цену туристской поездки, с которой турагентство выходит к потребителю: себестоимость, нормативную прибыль, уровень конкурирующих цен, соотношение предложения и спроса на рынке.

Базой ценового расчета в туроперейтинге, определяющей льготы по налогу на добавленную стоимость, является *расчет себестоимости туристского продукта*. И хотя себестоимость часто не влияет на рыночную цену, тем не менее туроператор должен проявлять постоянную заботу о калькулировании своих затрат. Поскольку туристский продукт туроператора нематериален и составляющие его не производятся им самим, довольно сложно бывает разобраться, стоимость каких услуг может включаться в себестоимость турпродукта (а значит, и льготироваться по НДС), какие услуги являются посредническими, в себестоимость не включаются и не имеют льгот по НДС и какие еще затраты можно включать в себестоимость продукта.

Ответы на эти вопросы дает Инструкция Государственного комитета РФ по физической культуре, спорту и туризму «Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость туристского продукта организациями, занимающимися туристской деятельностью», утвержденная приказом Комитета от 8 июня

1998 г. № 210. В ней определен единый подход к формированию себестоимости турпродукта. Этот документ предназначен для туроператоров, так как в соответствии с Федеральным законом РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ туристский продукт ими и формируется, и реализуется.

В данном документе, ссылаясь на пункт 2 постановления Правительства РФ «Об утверждении Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли» от 5 августа 1992 г. № 552, устанавливается, что в себестоимость туристского продукта включаются:

1. *Затраты, связанные с приобретением прав на оказание туристам услуг:*

- размещения и проживания;
- транспортного обслуживания (перевозки);
- питания и экскурсионного обслуживания;
- медицинского обслуживания, лечения и профилактики заболеваний;
- визового обслуживания (связанного с оформлением турпоездки);
- обслуживания культурно-просветительного, развлекательного и спортивного характера;
- добровольного страхования от несчастных случаев, болезней и медицинского страхования в период турпоездки;
- обслуживания гидами-переводчиками и сопровождающими.

Затраты, связанные с приобретением прав на оказание услуг, включаются туроператором в себестоимость тура и учитываются на балансовом счете № 40 «Готовая продукция». Эти затраты подлежат обязательному включению в цену туристской путевки для освобождения ее от налога на добавленную стоимость.

2. *Затраты на освоение новых туров.* В них включаются и затраты на стажировку по иностранному языку работников турфирмы в странах, в которые организуются эти туры на основе налаженного делового сотрудничества и контактов.

К затратам на освоение нового турпродукта могут относиться расходы по участию в «ознакомительных турах», способствующих развитию иных направлений в туризме, а также другие расходы, повышающие качество туруслуг.



3. *Затраты, связанные с подбором кадров.* Такие затраты относятся к статье продукта туроператорской деятельности «Прочие затраты» и подлежат включению в себестоимость.

4. *Представительские расходы.* Они связаны с затратами на прием и обслуживание представителей других организаций, включая иностранных, прибывших для переговоров с целью установления и поддержания взаимовыгодного сотрудничества, в пределах сумм, установленных законодательством Российской Федерации.

5. *Затраты, возникающие по не востребовавшимся услугам,* права на которые приобретаются при формировании туров партиями, блоками и комплексами:

- по фрахтованию всей или части транспортного средства у перевозчика или иного организатора чартерных программ;

- по приобретению блока мест в транспортном средстве (блок-чартер), выполняющем регулярный или чартерный рейс;

- по размещению и проживанию в организациях гостиничной сферы и других организациях, оказывающих такие услуги, а также у обладающих правами на такие услуги.

При расчете себестоимости следует учитывать особенности не только туристских расходов, но и загрузки материальной базы. Например, на серии долговременных чартерных рейсов, включающих двухнедельный отдых в месте назначения, затраты рассчитываются исходя из установленного количества отправок на самолете с определенным количеством посадочных мест плюс один пустой рейс в начале и конце сезона. Это полные затраты на полет. Затраты, произведенные во время полета, определяются дополнительно.

Следует обратить внимание на то, что, в соответствии со статьей 9 Закона РФ «О бухгалтерском учете» от 12 ноября 1996 г. № 129-ФЗ все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться оправдательными документами. Отсутствие оправдательных документов недопустимо, особенно при списании на затраты не востребовавшихся мест в транспортном средстве, выполняющем регулярный или чартерный рейс. Это ведет к завышению себестоимости и занижению налогооблагаемой прибыли.

Формирование состава затрат с учетом специфики туристской деятельности конкретизирует расширенное понятие себестоимости продукта, что способствует повышению его качества, а также развитию новых направлений в туризме.

К себестоимости добавляется нормативный процент прибыли, покрывающий дополнительные издержки, налоги, отчисления и создающий чистую прибыль предприятия.

В цену тура сверх его себестоимости включаются так называемые *косвенные затраты*. Это взвешенные величины расходов туристской фирмы на аренду помещения, амортизацию оборудования, оснащение, содержание помещения, коммунальные услуги, электроэнергию, связь, а также на приобретение канцелярских принадлежностей. Обязательно должны быть учтены расходы на рекламу, маркетинг, командировки, производственное обучение, административные расходы (на лицензирование, сертификацию, взносы в туристские организации и ассоциации и др.); а также должны учитываться установленная квота отчислений государству и налоги.

Необходимо точно учитывать расходы, которые несет туристская фирма в связи с организацией своей деятельности. Они должны покрываться частью цены продаваемых туров. Если эти расходы не будут учтены и заложены в цену тура, туристская фирма на каком-то этапе деятельности почувствует убыточность своих операций, и ей придется принимать экстренные меры против банкротства.

Процент прибыли, закладываемый в цену пакета тура на покрытие затрат, отчисление в фонды, заработную плату и на чистую прибыль, колеблется в пределах 15–30 % (табл. 2.1).

Расходы на сопровождающего учитываются в цене тура в том случае, если он выезжает с группой. Когда принимающая фирма подтверждает бесплатный прием сопровождающего, в цене тура учитываются не только расходы, связанные с перевозкой туристов к месту отдыха и обратно, но и другие услуги. При отсутствии такого подтверждения в цене тура следует учесть все расходы, связанные с перевозкой и обслуживанием сопровождающего в месте пребывания. Сумма этих расходов делится на количество участников туристской поездки. Полученное частное включается в калькуляцию цены тура как расходы на сопровождающего.

При калькуляции продажной цены зарубежного тура часть расходов (например, цена пакета услуг) имеет валютное выражение, а оставшаяся их часть (например, некоторые виды страхования, консульский сбор, авиатарифы) устанавливается в рублевом выражении. Все эти расходы необходимо свести по действующему валютному курсу к общей цене тура в иностранной валюте (например, в долларах США). Эта цена объявляется

Схема расчета цены туристской поездки (тура)

Статьи	Стоимость, долл. США	Рублевый эквивалент
1. Цена пакета услуг, согласованного с принимающей фирмой 2. Норматив доходов и прибыли турагентства (15–30 %) 3. Консульский сбор за выдачу иностранной визы 4. Страхование туристов 5. Тариф авиаперевозки (или другого вида транспорта) 6. Расходы на сопровождающего		

в рекламных и других информационно-справочных материалах о предлагаемых в продажу зарубежных турах с припиской, что оплата в соответствии с действующим в РФ законодательством производится туристами в российских рублях по установленному курсу на день платежа.

Однако при этом следует учитывать, что в результате проходящих в РФ инфляционных процессов туристская фирма при оплате тура в рублях может понести определенный убыток, так как за время между оплатой тура потребителем и конвертацией в иностранную валюту рублей для расчетов турфирмы с принимающей организацией может произойти падение курса рубля. Проигрыш российской туристской фирмы наиболее вероятен, когда оплата тура производится по безналичному расчету через банк, поскольку удлиняется срок прохождения денег. Поэтому будет вполне справедливо, если турагентство в продажной цене тура станет также учитывать валютную надбавку, которая у большинства ныне действующих фирм оценивается в размере до 5 % от цены пакета услуг.

Особо нужно сказать о расчетах цен при сотрудничестве с иностранными турфирмами *на основе безвалютного обмена* туристами. Главным при таком сотрудничестве является условие паритета в предоставлении сторонами количества услуг за определенный период времени (как правило, календарный год).

Для учета количества услуг партнеры выбирают расчетную единицу. Наиболее простой вариант предусматривает использо-

вание в качестве расчетной единицы одного комплексного дня обслуживания. Например, 2-местное размещение в гостинице с горячим водоснабжением и туалетом в номере, 3-разовое питание в ресторане, два программных мероприятия ежедневно и с числом часов работы автобуса не менее 6. Изменение условий размещения или других услуг может регулироваться поправочными коэффициентами, определяемыми на двусторонней основе.

Варианты расчетов по безвалютному обмену могут вестись тремя способами:

а) по количеству календарных дней обслуживания (туродней);  
б) по количеству туродней с разбивкой комплексного дня обслуживания по питанию (завтрак – 0,3; обед – 0,4; ужин – 0,3; итого 1 туродень);

в) по количеству туродней с разбивкой комплексного дня обслуживания по питанию и размещению (завтрак – 0,1; обед – 0,2; ужин – 0,2; ночлег – 0,5; итого 1 туродень).

Наиболее приемлемый вариант расчетов следует выбирать в зависимости от количества услуг на приеме и отправке, от времени прибытия и убытия туристов с маршрута.

**Пример:**

Группа туристов – 30 человек.

Сроки обслуживания – с 1 по 8 июля.

Первая услуга – завтрак 1 июля,

Последняя услуга – обед 8 июля.

Варианты расчетов на одного туриста:

а) 7 т/дн. (1-й – 8-й день)

б)  $7,7 \text{ т/дн.} = 2,4 \text{ (8 завтраков по } 0,3) + 3,2 \text{ (8 обедов по } 0,4) + 2,1 \text{ (7 ужинов по } 0,3)$ .

в)  $7,3 \text{ т/дн.} = 3,5 \text{ (7 ночлегов по } 0,5) + 0,8 \text{ (8 завтраков по } 0,1) + 1,6 \text{ (8 обедов по } 0,2) + 1,4 \text{ (7 ужинов по } 0,2)$ .

**Примечание.** День приезда, день отъезда в таких случаях, как правило, считаются как один туродень (т/дн.).

Если предположить, что в течение года партнеры на условиях безвалютного обмена направили друг другу на обслуживание по 30 групп туристов, то разницу в стоимости туродней в разных вариантах нужно умножать на соответствующее число обслуженных групп (30). В ряде случаев колебания могут быть очень велики (от паритетных цен в случае расчета «а» до большой разницы в туроднях по расчетам «б» и «в»).

В каждом конкретном случае необходимо проверить перспективные расчеты туродней с учетом реальных возможностей транспортировки туристов, используя наиболее подходящие варианты, чтобы не было необоснованных расходов.

Цены должны ориентироваться также и на сезонный спрос, т. е. отражать колебание его в различные периоды года (когда затраты и прибыль распределяются неравномерно). Цены падают в «мертвый сезон» и восстанавливаются в «пиковый сезон». Цена по сезонам меняется для сохранения баланса прибытия туристов в разное время года.

Манипулируя ценами, следует всегда помнить о том, что, снизить цену турпакета всегда легче, чем ее поднять. Снизить цену необходимо только тогда, когда в этом есть экономическая (рыночная) необходимость. Некоторые фирмы держат весьма высокий уровень цен, не снижая их даже посезонно.

Такое положение дел может быть, если:

- высокая цена поддерживает особый имидж туроператора, его продукта и престижность обслуживания;
- фирма работает в малочувствительном к ценам сегменте рынка;
- есть рычаги ограничения конкуренции;
- при превышении спроса над предложением.

На практике типична политика средних (а не высоких или низких) цен.

На формирование цены турпродукта влияет также и политическая, и экономическая стабильность стран отправления и принятия путешествующих.

«Цена – главный регулятор хозяйственных успехов турфирмы. Ведь с ценой турорганизатор сталкивается дважды – сначала как покупатель, потом как продавец. Ляпы, допущенные при покупке услуг, составляющих турпродукт, могут не компенсироваться успехом при его реализации. Работа с ценами – стержень маркетинга. Ошибки при установлении цен на услуги, составляющие комплекс туробслуживания, обходятся значительно дороже, чем при ценообразовании на товары. Услуги нельзя накапливать и складировать, их существование мимолетно, и непроданные места в самолетах или гостиницах пропали навсегда.»<sup>1</sup>

Каждый туроператор должен не только обеспечивать определенное соотношение цен своих продуктов и продуктов конку-

---

<sup>1</sup> Азар В. Почему нынче путешествие: правильная цена // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 10.

рентов, но и учитывать спрос клиентуры в рамках собственного предложения, т. е. необходима *разработка ценовой линии туроператора*. Предлагаются следующие правила ее разработки:

1. Номиналы цен турпродуктов, различных по качеству и объему обслуживания, должны быть дифференцированы. Эти различия должны быть очевидными. В противном случае нижнее значение цены может быть воспринято клиентом как самое подходящее, а имеющиеся различия – несущественными.

2. Цена турпродукта высокого качества (включающего большой объем услуг) должна быть значительно выше средней.

Кроме того, в ценообразовании должно быть заложено стимулирование каналов сбыта (турагентов). Как известно, агентское соглашение предполагает определенный комиссионный процент оплаты труда турагента. Наиболее распространенный процент комиссии в России – 8–10 %. Он также должен быть заложен в цене тура. При этом стимулирование агентской деятельности производится за счет прогрессивных ставок комиссионных, устанавливаемых за увеличение объемов продаж. Например, один из московских туроператоров предлагает агентам следующие условия:

- комиссия с проданного тура на любое направление – 10 %;
- если сумма реализации турпродуктов фирмы превысит 125 тыс. долл., комиссия составит 11 %;
- если сумма реализации составит более 175 тыс. долл., комиссия – 12 %.

Предусматриваются и иные «премиальные». Например, если сумма реализации составит более 150 тыс. долл., сотруднику турагентства предоставляется бесплатная путевка на отдых и др. Все эти моменты должны быть также учтены при ценообразовании.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы влияют на ценообразование в туризме?
2. Какие два метода расчета цен вам известны? Как они используются на практике?
3. Что такое прямые и постоянные затраты по отношению к туристскому продукту?
4. На чем основан затратный метод ценообразования? Каковы его преимущества и недостатки?
5. Что такое издержки производства?
6. Что такое себестоимость турпродукта?

7. Каким нормативным документом определяется себестоимость туристского продукта?

8. Какие затраты могут быть включены в себестоимость турпродукта?

9. Каковы требования по учету затрат, возникающих по невостребованной туристами части услуг?

10. Что такое косвенные затраты туроператора и какой частью цены тура они покрываются?

11. Каков уровень среднего норматива прибыли, закладываемого в цену турпродукта туроператора?

12. Каковы основные недостатки затратного метода ценообразования?

13. На чем основан конкурентный метод ценообразования в туризме? Каковы его достоинства и недостатки?

14. Что такое цены, ориентированные на спрос?

15. Как стимулируются каналы сбыта?

16. Какие условия необходимы для сохранения туроператором высокого уровня цен на рынке?

17. Каковы рекомендации по разработке ценовой линии туристской фирмы?

### **2.3. Учетная политика туристской фирмы**

Важную роль в финансовой деятельности туристской фирмы играет учетная политика. Учет является инструментом эффективного экономического управления предприятием. Он формирует информацию о производственных, экономических и финансовых показателях работы предприятия. Эта информация после ее обработки и анализа позволяет принимать эффективные управленческие решения и поддерживать финансовое равновесие туристской фирмы.

В России к публичной финансовой отчетности относятся бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Учетная политика утверждается приказом руководителя предприятия и подлежит обязательному раскрытию в пояснении к годовому отчету, представляемому в налоговые органы. Туроператору необходимо включать в учетную политику условие раздельного учета доходов и затрат, связанных с реализацией туристских путевок и дополнительных услуг.

Основными документами, регламентирующими учетную политику туристских фирм, являются:

• Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ;

• Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика предприятия» (ПБУ 1/98), утвержденное приказом Минфина России от 9 декабря 1998 г. № 60 н;

• Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Минфина России от 29 июля 1998 г. № 34 н.

В 1998 г. Министерство финансов Российской Федерации приказом «О формировании годовой бухгалтерской отчетности» от 21 ноября № 81 н внесло некоторые изменения и дополнения к типовым ее формам и Инструкции о порядке заполнения форм годовой бухгалтерской отчетности за 1996 г.

В соответствии с изменениями, изложенными в п. 1.1 «Изменений и дополнений к Инструкции о порядке заполнения форм годовой бухгалтерской отчетности» (приложение 2 к приказу Минфина России от 21.11.97 г. № 81 н), турфирма имеет право представлять формы бухгалтерской отчетности на бланках, изготовленных самостоятельно, с включением в них тех показателей, которые необходимы для характеристики имущественного и финансового положения организации. В этом случае организация должна соблюдать требования, предусмотренные Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/96), утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 8 февраля 1996 г. № 10.

В формах бухгалтерской отчетности организации могут не приводиться статьи ввиду отсутствия у нее соответствующих активов, пассивов, хозяйственных операций, а для раскрытия информации могут включаться дополнительные показатели. При этом должны быть сохранены коды строк по показателям, предусмотренным в типовых формах и сохраняемым организацией при заполнении, а также итоговые показатели и коды строк разделов и групп статей бухгалтерского баланса.

В целях приведения российского бухгалтерского учета и отчетности к международным стандартам с 1 января 1999 г. введены новые положения по бухгалтерскому учету<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В данном разделе использованы материалы Международного консультативного центра по вопросам налогообложения юридических и физических лиц (Турифо. – № 3. – 1998.), а также статьи Е. Степановой «Пришло время отчитаться» (Турифо. – № 5. – 1999.).



Организация бухгалтерского учета и отчетности турфирмы зависит от вида их деятельности (агентской или операторской). Наиболее ярко выраженную туристскую специфику имеет отчетность туроператора – производителя туристского продукта.

Основными аспектами учетной политики туроператоров являются:

1. Порядок учета затрат и способы их группировки для включения в себестоимость туристского продукта.

2. Выбор метода определения выручки от реализации турпродукта.

3. Учет бланков строгой отчетности.

1. *Порядок учета затрат.* Состав расходов туристских фирм и порядок их учета наиболее полно отражены в приказе Государственного комитета РФ по физической культуре, спорту и туризму «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта и формированию финансовых результатов у организаций, занимающихся туристской деятельностью» от 4 декабря 1998 г. № 402.

В соответствии с указанными Методическими рекомендациями затраты по отношению к производственному процессу группируются на:

- производственные (связанные с производством туристского продукта);

- коммерческие (связанные с продвижением и продажей туристского продукта).

**Производственные** затраты туристской организации, в свою очередь, делятся на:

- ♦ затраты по приобретению прав на услуги сторонних организаций, используемые при производстве туристского продукта;

- ♦ расходы, связанные с деятельностью производственного персонала;

- ♦ затраты подразделений турфирмы, участвующих в производстве туристского продукта;

- ♦ накладные расходы.

**Коммерческие** затраты включают расходы, связанные с деятельностью собственных отделов реализации (бюро продаж), являющихся подразделениями туроператора, как не обособленными, так и выделенными на отдельный баланс.

Учет затрат самой турфирмы на производство турпродукта по приобретению прав на услуги сторонних организаций, ис-

пользуемые при производстве туристского продукта, осуществляется на счете 20 «Основное производство». При этом могут быть открыты субсчета по направлениям туристской деятельности (организация приема отправки туристов и т. д.), по видам туризма (курортный, горнолыжный, деловой и пр.) или по странам отправки туристов (Франция, Греция, внутренние поездки и пр.).

**Учет затрат подразделений турфирмы** (гостиниц, moteлей, спортивных сооружений, транспортных подразделений, экскурсионных бюро и др.), выполняющих для фирмы отдельные работы или услуги, которые используются при производстве туристского продукта, отражается на счете «Вспомогательные производства».

**Учет накладных расходов турфирмы** отражается в целом на счете 26 «Общехозяйственные расходы».

**Учет коммерческих расходов**, связанных с продвижением, рекламой и продажей туристского продукта, отражается на счете 43 «Коммерческие расходы». Они ежемесячно относятся на себестоимость проданных турпродуктов путем их списания в дебет счета 46 «Реализация продукции (работ, услуг)».

**Группировка затрат.** Российским законодательством в настоящее время предусмотрены два способа группировки и включения затрат в себестоимость реализованных товаров, продукции, работ и услуг:

- *традиционный способ*, суть которого состоит в ежемесячном определении полной фактической себестоимости туристского продукта путем сбора всех расходов, связанных с его производством на счете 20 «Основное производство».

- *директ-костинг* – списание в конце каждого периода общехозяйственных расходов в полном объеме непосредственно на дебет счета 46 «Реализация продукции (работ, услуг)». В основе этого способа лежит группировка затрат в зависимости от объема услуг. По этому признаку они делятся на условно-переменные и условно-постоянные.

**К условно-переменным** относятся затраты, которые по своим абсолютным размерам возрастают или уменьшаются в зависимости от изменения объема производства турпродуктов (оплата счетов поставщиков услуг и пр.).

**К условно-постоянным** относятся затраты, абсолютная величина которых не изменяется при колебании объемов производства туристского продукта. В условно-постоянные затраты включаются общехозяйственные расходы, которые накаплива-

ются в течение месяца на одноименном счете и списываются на реализацию продукта, минуя счет «Основное производство». Таким образом в турфирме ежемесячно определяется сокращенная себестоимость продукции, работ, услуг на основе только условно-переменных расходов.

Здесь следует сказать, что, большинство российских туристских фирм, как правило, занимается одновременно и операторской, и агентской деятельностью. Эти виды деятельности тесно переплетены между собой, поэтому в соответствии с п. 2.10 Инструкции Госналогслужбы России «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций» от 10 августа 1999 г. № 37 туристские организации обязаны вести отдельный учет по видам деятельности и пропорционально размеру выручки, полученной от каждого вида деятельности.

Принимая решение по распределению косвенных расходов, турфирмы должны отразить в учетной политике их деление между туроператорской и турагентской деятельностью пропорционально выручке от ее реализации и выбрать способ их распределения между объектами калькулирования уже внутри туроператорской деятельности.

**2. Выбор метода определения выручки от реализации турпродукта.** Выручка (нетто) от реализации продуктов, товаров, работ, услуг рассчитывается как выручка от реализации туристских путевок минус налог на добавленную стоимость.

Метод определения выручки от реализации – это выбор даты (момента) отражения в бухгалтерском учете и в учете для целей налогообложения отчисления выручки от реализации туристского продукта.

Специалистами рекомендуются два варианта отражения выручки от реализации:

- в момент передачи путевки;
- в момент исполнения обязательств турфирмой, т. е. после возвращения туриста из турпоездки.

Выбранный метод учетной политики турфирме следует отразить в пояснительной записке, которая входит в состав годовой бухгалтерской отчетности.

**3. Учет бланков строгой отчетности.** Одним из важных элементов учетной политики турфирмы является учет приобретения, хранения и движения выдаваемых под отчет туристских путевок и других бланков строгой отчетности, используемых ею при расчетах с населением.

Министерство финансов РФ письмом «О формах документов строгой отчетности» от 16 июня 1994 г. № 16-30-65 и Госналогслужба РФ письмом от 30 августа 1994 г. № НИ-6-143/320 утвердили бланки путевок как бланки строгой отчетности для организаций Российской ассоциации социального туризма. В дополнение к ним письмом Минфина России «Об утверждении форм документов строгой отчетности» от 26 марта 1996 г. № 16-00-30-19 для предприятий, осуществляющих туристские услуги, была утверждена форма ТУР-1 «Туристская путевка», используемая при расчетах с населением для учета наличных денежных средств без применения контрольно-кассовых машин (ККМ).

Путевки, оформленные как бланки строгой отчетности, следует изготавливать типографским способом. При этом их следует пронумеровать, прошить и поставить печать турфирмы.

При реализации туристских путевок встает вопрос о необходимости выписки соответствующего бухгалтерского документа – **счета-фактуры**.

Этот вопрос регулируется на основании п.п. 3 и 11 письма Госналогслужбы и Минфина России «О применении счетов-фактур при расчетах по налогу на добавленную стоимость с 1 января 1997 года» от 25 декабря 1996 г. № ВЗ-6-03/89 // 109.

При реализации населению (физическим лицам, которые не являются плательщиками налога на добавленную стоимость) туристских или экскурсионных путевок вместо выписки индивидуальных счетов-фактур используют бланки строгой отчетности (туристские или экскурсионные путевки) с последующим отражением соответствующих оборотов в книге продаж.

В бухгалтерском учете приобретение путевок может отражаться на следующих счетах:

- 10 «Материалы» по наименованию, количеству и фактической стоимости с дальнейшим списанием, при выдаче под отчет на забалансовый счет 006 «Бланки строгой отчетности» по наименованию, количеству и фактической цене приобретения или в условной оценке (1 руб. за один бланк);

- 006 «Бланки строгой отчетности» по наименованию, количеству и в условной оценке (1 руб. за один бланк в случае получения их бесплатно).

Перечень используемых бланков строгой отчетности, порядок их хранения, выдачи и ответственности за них устанавливаются руководителем организации.

## Контрольные вопросы

1. Какую роль в финансовой деятельности туристской фирмы играет ее учетная политика?
2. Какие формы отчетности в России относятся к публичной финансовой отчетности?
3. Назовите основные документы, регламентирующие учетную политику туристской фирмы.
4. Может ли турфирма самостоятельно изготавливать бланки (формы) бухгалтерской отчетности? Какие требования при этом к ним предъявляются?
5. Каковы основные аспекты учетной политики туроператора?
6. Как группируются расходы туроператора по отношению к производственному процессу?
7. Что относится к производственным затратам?
8. Что включается в коммерческие затраты?
9. Как производится учет расходов туроператора по приобретению прав на услуги сторонних организаций?
10. Как производится учет затрат подразделений туроператора?
11. Как производится учет накладных и коммерческих расходов туроператора?
12. Какие способы группировки затрат предусматриваются российским законодательством?
13. В чем состоит суть традиционного способа группировки затрат?
14. В чем состоит суть группировки затрат по способу директ-костинга?
15. Определите условно-переменные и условно-постоянные затраты.
16. Как должен вестись учет по видам деятельности, если турфирма одновременно выполняет функции и туроператора, и турагента?
17. Что такое метод определения выручки от реализации? Какие его варианты могут быть использованы?
18. Что такое бланки строгой отчетности в турфирме?
19. Кем утвержден бланк строгой отчетности ТУР-1 и как отражается в бухгалтерском учете приобретение этих бланков?
20. Необходима ли выписка счета-фактуры при реализации туристских путевок?

## 2.4. Налогообложение

С 1 января 1999 г. введена в действие первая часть Налогового кодекса РФ. В этом документе определены: общие принципы и понятия налогообложения; перечень налогов и сборов; права и обязанности налогоплательщиков, налоговых агентов и органов, состав правонарушений и процедура рассмотрения дел по ним; порядок взыскания штрафов, пеней и недоимок. С введением в действие первой части Налогового кодекса РФ перечень налогов и сборов, взимаемых на территории Российской Федерации, не изменился и определяется статьями 19–21 Закона РФ «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» от 27 января 1991 г. № 2118-1, а порядок их исчисления и уплаты – действующими ранее законами об отдельных налогах и сборах.

Законодательство Российской Федерации о налогах и сборах состоит из указанного кодекса и принятых в соответствии с ним федеральных законов о налогах и сборах. Кодекс не предусматривает издание методических указаний и инструкций по применению законодательства органами Госналогслужбы и Минфин России. Нормативные правовые акты органов местного самоуправления не могут изменять или дополнять законодательство о налогах и сборах.

Установленные Кодексом федеральные налоги обязательны к уплате на всей территории Российской Федерации. Региональные налоги вводятся в действие законами субъектов Российской Федерации и обязательны к уплате только на их территории. Субъекты РФ самостоятельно устанавливают только определенные элементы налогообложения: льготы, налоговую ставку (в пределах, устанавливаемых Кодексом), порядок и сроки уплаты, виды отчетности.

В настоящее время туристские предприятия являются потенциальными плательщиками 30 видов налогов и платежей. Конечно, не каждая турфирма оплачивает их все, но все фирмы являются плательщиками самых «тяжелых» налогов. К ним относятся налоги на добавленную стоимость, на прибыль, на имущество и на пользователей автомобильных дорог. Рассмотрим специфику уплаты некоторых налогов, вытекающую из особенностей туристской деятельности.

Специфика оплаты налогов, обязательных платежей и сборов туристскими фирмами определяется не только нормативными актами. Здесь также учитываются: виды предоставляемых услуг, схема работы туристской организации, численность персонала

фирмы ее и принадлежность к сфере малого предпринимательства, организационно-правовая форма, социальный статус наемных работников, а также система бухгалтерского учета и отчетности<sup>1</sup>.

Для того чтобы правильно исчислять налоги, необходимо учитывать их основные характеристики:

- источник платежа (статья бухгалтерской проводки, на которую списываются затраты на данный налог);
- базу платежа (с какой суммы уплачивается налог);
- ставку налога (обычно в процентах от налогооблагаемой суммы).

Основными, вызывающими наибольшее количество вопросов у туроператоров, являются налоги: на добавленную стоимость, с продаж, на прибыль курсовых и суммовых разниц, на содержание дорог, жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы.

### **Налог на добавленную стоимость (НДС)**

В связи с вступлением в действие второй части Налогового кодекса РФ принципиальным образом изменилось исчисление НДС в туристской деятельности.

До 31 декабря 2000 г. туроператоры (формирующие комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, предоставлению экскурсионных и других услуг) имели льготу по уплате налога на добавленную стоимость при реализации туристских путевок, оформленных в установленном порядке на бланках строгой отчетности (формы ТУР-1).

С 1 января 2001 г. туроператоры уплачивают НДС со стоимости реализованного посреднического продукта (туристской путевки) по ставке 20 %.

Источником и базой одновременно для данного налога служит выручка от реализации. облагаются НДС также услуги, оказываемые без оформления путевок формы ТУР-1; комиссионные и посреднические вознаграждения как выручка от реализации; консультационные, рекламные, юридические, информационные услуги; услуги авиакомпаний (чартерные рейсы без оформления авиабилетов), не включенные в пакет тура.

Определенная специфика уплаты НДС существует и при продаже авиабилетов на международные рейсы. Исчисление

---

<sup>1</sup> См.: Гуляев В. Г. Налогообложение в туризме. – М.: Финансы и статистика, 1998.

налога производится с разницы между стоимостью авиабилетов и платой, получаемой с покупателей этих авиабилетов по ставке 16,67 %. У туроператора такой порядок обложения предусмотрен в тех случаях, когда реализация указанных авиабилетов производится отдельно от реализации туристских путевок, являющихся бланками строгой отчетности.

Разберемся с НДС и для турагентов, так как агентская деятельность может быть частью работы отдельных туроператоров, и владеть вопросами финансовой политики партнеров обязан каждый предприниматель.

Агент исчисляет НДС с суммы полученного вознаграждения или дохода от реализации туристских путевок по расчетной ставке в размере 16,6 %. Согласно статье 156 Кодекса с 1 января 2001 г. турагенты определяют налоговую базу как сумму дохода, полученную ими в виде вознаграждений (любых иных доходов) при исполнении договоров поручения, договоров комиссии либо агентских договоров. При применении этой статьи необходимо учитывать, что суммы, полученные турагентами от покупателей путевок (за исключением сумм, причитающихся им в виде вознаграждений или любых иных доходов), в налоговую базу не включаются.

Размер посреднического вознаграждения определяется договором. Вознаграждение турагенту может быть установлено в виде процента от назначенной туроператором стоимости реализованного турпродукта, фиксированной суммы, разницы между ценой, установленной туроператором, и фактической ценой реализации.

В соответствии с пунктом 3 ст. 169 Кодекса турагенты обязаны составлять счета-фактуры, вести журналы учета полученных и выставленных счетов-фактур, книги покупок и книги продаж. Следует отметить, что в зависимости от вида посреднического договора, заключенного с туроператором, реализация тура может осуществляться от имени и турагента, и туроператора. В том случае, если путевки выписываются от имени туроператора, у турагента возникает необходимость применения контрольно-кассовой машины.

При продаже туристского продукта за наличный расчет непосредственно населению требования по оформлению расчетных документов и выставлению счетов-фактур считаются выполненными, если турагент выдаст покупателю кассовый чек или туристскую путевку. Формы применяемых путевок должны быть утверждены Минфином России, согласованы с Государст-



венной межведомственной экспертной комиссией по контрольно-кассовым машинам и изготовлены типографским способом.

Реализация туристских путевок и авиабилетов международного образца населению за наличный расчет производится без составления счетов-фактур.

Однако с 1 января 2001 г. действуют новые Правила ведения журналов учета полученных и выставленных счетов-фактур, книг покупок и книг продаж при расчетах по налогу на добавленную стоимость.

Согласно пункту 3 данных Правил турагенты, осуществляющие продажу туристского продукта по посредническим договорам, обязаны хранить счета-фактуры, полученные от туроператора (иной туристской организации) в журнале учета полученных счетов-фактур. В книге покупок данные счета-фактуры не регистрируются (пункт 11 Правил). В книге продаж регистрируются только счета-фактуры, выписанные покупателям в части дохода, полученного в виде вознаграждений (любых иных доходов) при исполнении посреднических договоров по реализации туристского продукта (пункт 24 Правил).

При реализации турпродукта с применением туристских путевок в книге продаж взамен счетов-фактур регистрируются туристские путевки.

Начисление НДС регулируется постановлением Правительства РФ «Об особенностях уплаты налога на добавленную стоимость» от 17 июля 1998 г. № 786. Датой реализации товаров (работ, услуг) при определении выручки для целей налогообложения по оплате является день поступления денежных средств не только на счета или в кассу налогоплательщика, но и на счета или в кассу посредника (комиссионера, поверенного или агента), т. е. **обязанность по уплате налогов у туроператора возникает при поступлении оплаты за туры на расчетный счет или в кассу турагента.**

Данный порядок обязывает предусматривать в тексте агентских договоров четкий и жесткий срок для перечисления всей полученной турагентом суммы по сделке с соответствующими штрафными санкциями за нарушение этих сроков.

При этом следует иметь в виду, что согласно пункту 6 Указа Президента РФ «О мерах по повышению собираемости налогов и других обязательных платежей и упорядочению наличного и безналичного денежного обращения» от 16 августа 1996 г. № 1212 агентские договоры (договоры комиссии), совершаемые агентом (комиссионером) от своего имени, но в интересах и за

счет комитента, должны предусматривать перечисление в течение трех банковских дней на расчетный счет комитента всей суммы, полученной агентом по этим сделкам, за исключением посреднического вознаграждения, предусмотренного договором.

Согласно статье 171 Кодекса налогоплательщики имеют право уменьшить сумму налога на налоговые вычеты. Вычетам подлежат суммы налога, предъявленные турагентам и уплаченные ими при приобретении работ, услуг и товарно-материальных ценностей, приобретенных для осуществления своей производственной деятельности. Сумма налога, которую следует уплатить в бюджет, исчисляется по итогам каждого налогового периода и представляет собой разницу между суммой налога, исчисленной с суммы посреднического вознаграждения, и налоговыми вычетами.

### Налог с продаж

Плательщиками налога с продаж, введенного в 1999 г., являются юридические лица, их филиалы и представительства, а также предприниматели без образования юридического лица, самостоятельно реализующие товары (работы, услуги) на территории Российской Федерации. Налог с продаж устанавливается и вводится в действие законами субъектов РФ (которые определяют его ставку, порядок и сроки уплаты, льготы и форму отчетности) и обязателен к уплате на территории соответствующих субъектов.

Законом установлена ставка налога в размере 4 % (до 1 января 2000 г. действовала ставка в размере 2 %).

Объектом налогообложения по налогу с продаж признается стоимость товаров (работ, услуг), реализуемых в розницу или оптом за наличный расчет.

Турфирмы уплачивают налог с продаж при: реализации за наличный расчет туристских путевок, авиабилетов, ваучеров, оказании туруслуг, а также при иной деятельности в области туризма.

К продаже за наличный расчет приравнивается реализация с применением кредитных и иных платежных карточек, чеков банков, посредством перечисления со счетов по поручениям физических лиц, а также реализация именных транспортных билетов (или иных документов), даже если они оплачены по безналичному расчету.

Стоимость путевок (курсовок) в санаторно-курортные и оздоровительные учреждения, учреждения отдыха, реализуемых для инвалидов, не облагается налогом с продаж.

Важным является вопрос об определении стоимости оказанных услуг для начисления налогов. В соответствии с Федеральным законом «О вступлении в силу части первой Налогового кодекса Российской Федерации» от 31 июля 1998 г. № 147-ФЗ при определении стоимости реализованных товаров (выполненных работ, оказанных услуг) в расчет берется цена, установленная в договоре, независимо от того, ниже она себестоимости или цены, сложившейся на рынке. При реализации туристских путевок и услуг для исчисления налогов должны применяться цены, установленные в путевке и в каждом конкретном договоре, даже если они ниже рыночных цен. При этом налоговый орган вправе проконтролировать правильность их применения.

В случае установления факта отклонения цен по сделкам более чем на 30 % от рыночных цен на идентичные товары, путевки, услуги налоговый орган может вынести решение о доначислении налогов и пеней, которые рассчитываются таким образом, как если бы результаты сделок оценивались по рыночным ценам.

Сумма налога с продаж определяется как соответствующая налоговой ставке процентная доля цены товара, без учета налога с продаж и включается налогоплательщиком в цену товара, предъявляемую к оплате покупателю (т. е. включается в стоимость туристского продукта). Таким образом, стоимость товара (путевки), предъявляемая покупателю, определяется по формуле  $100\% + 4\% = 104\%$ , где 100 % – свободная рыночная (розничная) цена товара, предъявляемая к оплате покупателю.

При перепродаже за наличный расчет товаров, ранее приобретенных тоже за наличный расчет и с учетом налога с продаж, согласно письму Минфина России от 08.12.98 г. № 04-03-13 освобождение от этого налога не предусмотрено. Следовательно, турфирмы при реализации за наличный расчет туристских путевок, купленных с учетом налога с продаж, относят его на увеличение покупной стоимости. Сами же являются налогоплательщиками данного налога с установленной ими стоимости турпутевок.

Туроператор, с одной стороны, выступает в роли покупателя прав на отдельные виды туристских услуг (по проживанию, питанию, транспортному обслуживанию и др.), с другой стороны, – в роли продавца туристского продукта. Поэтому суммы налога с продаж, уплаченные при приобретении туристских услуг за наличный расчет, включаются в их стоимость и относятся на себестоимость туристского продукта (услуг).

Особые правила действуют при реализации туроператором путевок через агентскую сеть по договорам комиссии. Порядок

уплаты налога с продаж при реализации товаров по договорам комиссии определен письмом Министерства финансов РФ от 17.12.98 г. № 04-00-11, в котором предусмотрены два варианта уплаты данного налога:

1. Если согласно условиям договора комиссии реализация путевок производится турагентом, участвующим в расчетах, то налог с продаж с покупателей должен взиматься и уплачиваться в бюджет им самим в порядке, установленном законом субъекта РФ, на территории которого действует данный налог и осуществляется продажа турпутевок. При этом налог взимается с покупателей, исходя из полной цены продажи путевок, включая комиссионное вознаграждение турагента. В данном случае туроператор при получении выручки от турагента (как наличными денежными средствами, так и безналичными) налог с продаж не уплачивает.

2. Если согласно условиям договора комиссии турагент не участвует в расчете за путевки и реализация их производится туроператором, то и налог с продаж с покупателей должен взиматься туроператором, исходя из полной цены продажи путевок и включая комиссионное вознаграждение турагента. В данном случае турагент при получении вознаграждения от комитента (как наличными денежными средствами, так и безналичными) налог с продаж не уплачивает.

Следует также иметь в виду, что действующим в Российской Федерации законодательством начисление налога с продаж по авансовым платежам не предусмотрено, поэтому его следует отражать в учете только в момент реализации путевок или других туристских услуг.

Сроки уплаты налога с продаж установлены следующим образом. Не позднее 15-го числа каждого месяца турфирмы производят его авансовые выплаты, рассчитанные на основании данных бухучета и отчетности об объеме реализации продукции за предшествующий месяц.

Ежеквартально, в срок не позднее 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, плательщики представляют налоговым органам расчеты сумм налога, подлежащего уплате в бюджет.

### **Земельный налог**

В соответствии с Законом РСФСР «О плате на землю» от 11 октября 1991 г. туристские фирмы полностью освобождаются от уплаты данного налога.

Необходимо иметь в виду, что в соответствии с письмом Госналогслужбы России «По отдельным вопросам исчисления налога с продаж» от 31 декабря 1998 г. № ВГ-6-01/930 при расчете налогов на пользователей автомобильных дорог и на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы налогооблагаемая база подлежит уменьшению на сумму начисленного налога с продаж.

**Налоги на содержание жилищного фонда,  
объектов социально-культурной сферы  
и на пользователей автомобильных дорог**

Уплата данных налогов регламентируется инструкциями Государственной налоговой инспекции «О порядке исчисления и уплаты налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы» от 31 марта 1994 г. № 4 и Госналогслужбы России «О порядке исчисления и уплаты налогов, поступающих в дорожные фонды» от 15 мая 1995 г. № 30. Исчисление их идентично. Для туристско-экскурсионных организаций, которые формируют стоимость путевки путем приобретения услуг (проживания, питания, экскурсионного обслуживания и др.) в местах пребывания и транспортных услуг, объектом обложения данными налогами является выручка от реализации турпродукции. Под выручкой от реализации продукции у таких организаций понимается сумма превышения средств, полученных от туристов для оплаты оказанных услуг, над средствами, перечисленными третьим лицам за оказанные туристам услуги. Но при наличии в путевке услуг собственного структурного подразделения туроператора (скажем, он имеет собственную гостиницу) в налогооблагаемую базу для исчисления указанных налогов включается вся выручка, полученная от туристов за услуги гостиницы, так как в данном случае перечисление средств третьим лицам не производится.

**Налог в жилой фонд для туроператоров и турагентов** одинаков – 1,5 % выручки от реализации без НДС.

**Дорожный налог** для туроператоров – 2,5 % (в том числе 0,5 % в федеральный и 2,0 % в региональный бюджеты) суммы превышения средств, полученных от туристов для оплаты оказанных им туристских услуг, над средствами, перечисленными третьим лицам за оказание этих услуг (приказ Госналогслужбы России от 11 декабря 1997 г. № АП-3-07/237); для турагентов – 2,5 % суммы комиссионных вознаграждений (без НДС) или раз-

ница между продажной и покупной ценами путевок, если фирма занимается только продажей путевок.

Агентство в этом плане имеет более льготные условия. И это еще раз подтверждает необходимость раздельного учета по видам деятельности, чтобы агентские продажи (скажем, продажа пакетов зарубежных партнеров, включающих весь набор услуг), попадали под льготы по этим видам налогов.

Законодательные органы субъектов РФ с учетом местных условий могут повышать или понижать ставку налога, зачисляемого в территориальные дорожные фонды, но не более чем на 50 % от ставки федерального налога.

### **Налог на прибыль**

Основные документы, регламентирующие уплату налога на прибыль, – Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации “О налоге на прибыль предприятий и организаций”» от 10 января 1997 г. № 13-ФЗ и Инструкция Госналогслужбы России «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций» от 10 августа 1995 г. № 37.

Источником платежа является чистая прибыль. Базой служит налогооблагаемая прибыль. Ставка налога на прибыль для туроператора 30 % от прибыли, в том числе 11 % уплачивается в федеральный бюджет и 19 % – в бюджет субъектов РФ. У турагента налог на прибыль выше – 38 % от прибыли, в том числе 11 % в федеральный и 27 % в местный бюджеты.

Налогооблагаемая прибыль уменьшается на средства, направляемые на финансирование капвложений, жилищное строительство и погашение кредита, благотворительные цели; а также на покрытие убытка, если он получен от реализации.

Налогооблагаемая прибыль увеличивается на расходы, связанные с рекламой сверх установленных норм (письмо Минфина РФ от 6 октября 1992 г. № 94). Предельный размер расходов на рекламу в турфирмах увеличен в 3 раза. Это создает им более льготные условия.

### **Налог на рекламу**

Согласно письму Минфина РФ от 6 октября 1992 г. № 94 для туристских фирм установлены достаточно высокие нормативы предельных расходов на рекламу, относимых на себестоимость

продукции. Организации, осуществляющие свою деятельность в сфере предоставления туристских услуг, при уплате налога на рекламу увеличивают предельную сумму расходов на нее в три раза. Например, при объеме выручки до 6 млрд руб. предел расходов на рекламу составляет 2 %.

Норматив исчисления налога на рекламу 5 %. Поэтому многие фирмы часто ищут обходные пути, используя прием исключения слова «реклама» из предмета договора. Следует учитывать, что к рекламным услугам не относятся: изготовление и размещение информационных вывесок о рекламе, режиме работы и правилах обслуживания потребителей, размещаемых в помещениях, используемых для реализации товаров; объявления и извещения об изменении местонахождения организации, номеров телефонов, телефаксов, телетайпов и др.

Кроме того, туристские организации в соответствии с указанием Государственного таможенного комитета РФ от 13 февраля 1996 г. освобождены от уплаты таможенных пошлин по следующим видам товаров: рекламным плакатам по туризму, туристской литературе, изданиям, рассчитанным на поощрение туризма.

Туристские предприятия уплачивают также *налог на имущество*. Источником такого налога является финансовый результат работы турфирмы. Налогооблагаемая база в данном случае – среднегодовая стоимость имущества. Она определяется ежеквартально нарастающим итогом, исходя из сумм остатков по счетам и с учетом сумм предыдущих кварталов. Ставка налога для предприятия – до 2,5 % (в Москве – 2 %).

Туроператоры часто работают с иностранной валютой, поступающей от турагентов из зарубежных стран в уплату за обслуживание туристов. Как исчислять налоги от этих сумм? Выручка от реализации турпродукта, полученная в иностранной валюте для целей налогообложения, пересчитывается в рубли по курсу ЦБ РФ, действующему на день поступления средств на валютный счет или в кассу предприятия.

Важным является момент зачисления (уплаты) налога. В Налоговом кодексе говорится, что «налог (сбор), уплачиваемый путем безналичных расчетов, считается уплаченным не с момента зачисления суммы налога на бюджетные счета, а с момента подачи налогоплательщиком соответствующего распоряжения в банк при наличии на его счетах достаточной суммы.

Просрочка уплаты налогов ведет к штрафным санкциям (штрафам). Налоговым кодексом установлена процентная ставка

пеней за каждый день просрочки в размере 0,03 % действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ, но не более 0,1 % в день. Сумма пеней ограничена суммой неуплаченного налога. Взыскание налоговых санкций может быть осуществлено только в судебном порядке.

При платежах налогов случаются переплаты. В таких случаях суммы излишне уплаченного налога, сбора пеней подлежат включению в счет предстоящих платежей по этому налогу или иным налогам или возврату плательщику из бюджета и внебюджетного фонда. Возврат переплаченного налога производится по письменному заявлению налогоплательщика, которое может быть подано в течение трех лет со дня уплаты соответствующей суммы. Срок для осуществления возврата денежных средств не может превышать двух недель с момента подачи заявления. При несвоевременном возврате на сумму, не возвращенную в установленный срок, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ.

Налоговый кодекс (гл. 16) для налогоплательщиков и налоговых агентов установил 14 видов правонарушений, а также ответственность за их совершение. Налоговыми являются: нарушение срока постановки на учет в налоговом органе, нарушение срока представления налоговой декларации или иных документов, грубое нарушение правил учета доходов и объектов налогообложения, а также правил составления налоговой декларации и др. За их совершение виновные юридические и физические лица привлекаются к налоговой ответственности.

Кроме того, следует иметь в виду, что в соответствии с п. 7 ст. 46 Налогового кодекса РФ при недостаточности или отсутствии денежных средств на счетах налогоплательщика налоговый орган вправе взыскивать налог за счет иного имущества налогоплательщика. Налоговый орган вправе взыскать налог за счет имущества, в том числе за счет наличных денежных средств организации-налогоплательщика путем вынесения постановления о взыскании налога за счет имущества. Это право введено с 1 января 2000 г. с принятием нового Налогового кодекса Российской Федерации (часть 1).

### **Отчисления во внебюджетные фонды**

Данные отчисления регламентируются Федеральным законом России «О тарифах страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Россий-



ской Федерации, Государственный фонд занятости населения Российской Федерации и в фонды обязательного медицинского страхования» от 20 ноября 1999 г. № 197-ФЗ. Согласно данному Закону установлены следующие тарифы страховых отчислений:

1. В пенсионный фонд – 29 %:

- для работодателей-организаций – в размере 28 % выплат по всем основаниям, независимо от источников финансирования, за исключением выплат индивидуальным предпринимателям;

- для работников – 1 % от выплат, начисленных в пользу указанных граждан по всем основаниям, независимо от источников финансирования.

2. В фонд социального страхования – 5,4 % выплат в денежной или натуральной форме, начисленных в пользу работников по всем основаниям независимо от источников финансирования.

3. В фонд занятости населения – 1,5 % выплат в денежной или натуральной форме, начисленных в пользу работников по всем основаниям, независимо от источников финансирования, включая вознаграждения по договорам гражданско-правового характера, предметами которых являются выполнение работ и оказание услуг.

4. В фонды обязательного медицинского страхования – 3,6 % аналогичных выплат (из них 0,2 % в федеральный фонд обязательного медицинского страхования).

Налогооблагаемой базой по всем указанным взносам служит заработная плата, начисленная работникам предприятия.

Отчисления во внебюджетные фонды уплачиваются одновременно с получением в банке средств для выдачи зарплаты работникам.

## Налоговые органы

В соответствии с Налоговым кодексом РФ право проводить налоговые проверки возложено на налоговые органы, к которым относятся центральный аппарат и территориальные подразделения Министерства Российской Федерации по налогам и сборам. По запросу налоговых органов в проверках вправе принимать участие органы налоговой полиции.

В соответствии с Законом РФ «О федеральных органах налоговой полиции» от 24.06.93 г. № 5238-1 и ст. 36 первой части Налогового кодекса РФ органы налоговой полиции имеют право:

- проводить оперативно-розыскные мероприятия с целью выявления, предупреждения и пресечения фактов сокрытия дохо-

дов от налогообложения и уклонения от уплаты налогов, дознание и предварительное следствие по которым отнесены законом к ведению федеральных органов налоговой полиции;

- беспрепятственно входить в любые производственные и иные помещения независимо от форм собственности и места их нахождения, используемые налогоплательщиками для извлечения доходов (прибыли), и обследовать их;

- проверять у граждан и должностных лиц документы, удостоверяющие личность, если имеются достаточные основания подозревать их в совершении преступления или административного правонарушения;

- внедрять своих оперативных сотрудников в структуры предприятий, учреждений и организаций (независимо от форм собственности) при наличии достаточных оснований и в случаях, когда получение необходимой информации о формах и методах сокрытия от налогообложения доходов иными способами невозможно.

Налогоплательщики имеют право потребовать от представителей налоговой полиции предъявления служебных удостоверений. Для представления сотрудникам налоговой полиции каких-либо внутренних документов, кроме бухгалтерской отчетности, являющейся по законодательству публичной, они обязаны предъявить предписание на осуществление соответствующих действий. Если речь идет о налоговой проверке, то это должно быть предписание на участие сотрудников налоговой полиции в проверке организации, подписанное руководителями соответствующего налогового органа и органа налоговой полиции. Если же речь идет о следственных действиях в связи со встречной проверкой какой-либо другой организации, должно быть предписание на осуществление соответствующих действий.

Если налоговые полицейские настаивают на изъятии документов фирмы, то и они, и представители фирмы должны руководствоваться ст. 94 Налогового кодекса РФ, в которой говорится, что сотрудники проверяющего органа обязаны предъявить мотивированное постановление об изъятии документов, подписанное руководителем проверяющего органа. Должен быть оформлен протокол изъятия документов, составленный в соответствии со ст. 99 Налогового кодекса РФ, к которому прилагается опись изъятых материалов. Необходимо помнить, что документы, не имеющие отношения к предмету налоговой проверки, изъятию не подлежат (п. 5 ст. 94 Налогового кодекса).

Кроме того, согласно ст. 94 Налогового кодекса Российской Федерации при изъятии документов с них должны изготавливаться копии, которые заверяются должностным лицом налогового органа и передаются лицу, у которого они изымаются. В том случае, если невозможно изготовить и передать копии одновременно с изъятием документов, налоговый орган передает их лицу, у которого документы были изъяты, в течение пяти дней после изъятия. Срок возврата подлинников изъятых документов налогоплательщику законодательством не установлен. При этом указанный срок не должен превышать разумного срока, необходимого для производства по делу о налоговом правонарушении. Исключения составляют случаи передачи этих документов в правоохранительные органы для производства расследования по делам о преступлениях.

Самый эффективный способ избежать неприятных взаимоотношений с налоговой полицией – не допускать налоговых правонарушений.

**Во-первых**, нужно установить строгий порядок оплаты: наличные деньги должен принимать только кассир турфирмы в специально отведенном месте и только в рублях.

**Во-вторых**, необходимо четко и правильно оформлять все первичные документы (приходные кассовые ордера со сквозной нумерацией, путевки по форме ТУР-1 со сквозной нумерацией и др.).

**В-третьих**, необходимы жесткие должностные инструкции, запрещающие менеджерам фирмы принимать оплату от клиентов и устанавливающие персональную материальную ответственность за допущенные нарушения.

**В-четвертых**, вовремя платить налоги.

### Контрольные вопросы

1. Из каких документов состоит законодательство РФ о налогах и сборах?
2. Как называется основной нормативный документ, регламентирующий налогообложение в нашей стране?
3. Чем отличаются федеральные налоги от региональных?
4. Какие основные характеристики налогов необходимо знать для их правильного исчисления?
5. Расскажите об особенностях уплаты налога на добавленную стоимость (НДС) турфирмами РФ. Какими документами это регламентируется?

6. Какова специфика уплаты НДС при продаже турфирмами авиабилетов на международные рейсы?

7. Какой срок уплаты НДС установлен законодательством?

8. Расскажите об особенностях уплаты налога с продаж турфирмами.

9. Какова ставка налога с продаж и что является объектом налогообложения?

10. Каковы особенности уплаты налога с продаж при реализации туроператором путевок через агентскую сеть по договорам комиссии?

11. Как в туристских предприятиях производится исчисление налогов на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы и на пользователей автомобильных дорог?

12. Какие нормы установлены Налоговым кодексом применительно к моменту зачисления налогов?

13. Как регулируется вопрос при переплате налогоплательшей?

14. Каковы ставки отчислений во внебюджетные фонды?

15. Какие органы РФ вправе проводить налоговые проверки?

16. Каковы права налоговой полиции в соответствии с Налоговым кодексом?

17. Могут ли налоговые органы и органы налоговой полиции изымать какие-либо документы налогоплательщика?

## 2.5. Оплата счетов поставщиков услуг

Одним из важных этапов финансово-экономической работы туроператора является оплата счетов поставщиков услуг и особенно в сфере международного сотрудничества (т. е. оплата счетов иностранных партнеров). Здесь можно выявить определенные особенности и традиционные правила, позволяющие оптимизировать данную деятельность.

При рассмотрении вопросов оплаты счетов зарубежным поставщикам услуг инициативный туроператор должен при заключении сделки согласовать с ними условия расчетов за своих туристов. Основными аспектами, требующими согласования, являются форма (или способ) платежей, их сроки и основание, а также санкции за их просрочку.

**Форма (или способ) платежей.** Для расчетов с иностранными фирмами чаще всего используются банковские почтовые или телеграфные переводы, межбанковские взаиморасчеты (система «свифт»). Это официальный способ расчетов, который позволя-

ет вести учет внешнеторгового оборота в масштабе страны, отрасли. Для выполнения банковских переводов за границу российской стороне необходимо иметь валютный счет в российском банке, имеющем корреспондентские связи с зарубежными банками. Если между банками российской и иностранной туристской фирмы стоят банки-посредники, это осложняет расчеты, затягивает время прохождения денег от плательщика к получателю, увеличивает операционные расходы.

В переговорах с фирмой по вопросам операционных расходов необходимо четко определить, на чей счет они будут отнесены (на счет российской или иностранной фирмы). Для использования банковских переводов в расчетах с иностранной фирмой российский туроператор должен получить от нее точные банковские реквизиты.

Для расчетов с иностранной фирмой (при ее согласии) могут быть использованы дорожные чеки (например, «Америкэн экспресс», «Виза» и др.). В этом случае российская фирма покупает на необходимую сумму в одном из российских банков дорожные чеки, которые передает иностранной фирме через сопровождающего группы в первом пункте обслуживания. Однако эта практика не имеет широкого распространения.

Некоторые российские туроператоры и турагентства при отправлении индивидуальных туристов или небольших групп договариваются о расчетах за пакет услуг наличной валютой, которую вывозят с собой сами туристы. По прибытии в первый пункт туристы оплачивают представителю иностранной фирмы установленную цену пакета услуг.

Если туроператор занимается и отправкой россиян за рубеж, и приемом иностранных туристов (инициативный и рецептивный туроперейтинг) через одну и ту же иностранную фирму, то такие российские туристские фирмы могут вести с ней взаиморасчеты на основе клиринга (системы безналичных расчетов путем зачета взаимных требований и обязательств). По окончании всех операций подсчитывается сальдо, которое выплачивается одной стороной другой стороне.

**Сроки платежей.** В международном туристском бизнесе в подавляющем большинстве случаев применяется предварительная оплата. Поэтому можно ожидать, что иностранная принимающая фирма будет настаивать на том, чтобы деньги за обслуживание российских туристов были переведены до их прибытия в первый пункт маршрута. В связи с этим важным вопросом переговоров всегда становится определение срока (дня) платежа:

день когда российская турфирма дает поручение банку о переводе денег, или день, когда иностранная турфирма получает от своего банка извещение о поступлении денег. Таким сроком является день поступления денег на счет иностранной фирмы. Это не в интересах российского туроператора, так как он не может влиять на быстроту и четкость банковских операций. Поэтому ему рекомендуется добиваться от иностранного партнера согласия на максимальное приближение срока поступления денег ко дню прибытия российских туристов в страну путешествия.

**Основание платежей.** В соответствии с действующим в РФ законодательством для исполнения банковского перевода за границу необходимо иметь соответствующее основание. Им может быть или копия контракта, или счет фирмы, которые предъявляются в банк вместе с платежным поручением. При переговорах с иностранной фирмой необходимо договориться о своевременном получении от нее правильно оформленных счетов на оплату обслуживания российских туристов.

**Санкции за просрочку платежей.** Санкцией, применяемой за просрочку платежей в международном туризме, является уплата пени. Ее размер равняется 0,05 % от суммы задолженности за каждый день задержки платежа.

Как показала практика, это условие не таит в себе большой угрозы финансовому положению российского туроператора. Например, при задолженности в 6 тыс. долл. США размер пени за один день составит 3 долл., а за 30 дней – 90 долл. Поэтому, если у российской фирмы нет возможности избежать этого условия, то можно с ним согласиться с определенными оговорками.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные аспекты оплаты счетов, которые необходимо согласовать с зарубежным поставщиком услуг при заключении сделки?
2. Какие формы и способы платежей за обслуживание российских туристов применяются при расчетах с иностранными фирмами?
3. Какие сроки платежей за обслуживание российских туристов обычно устанавливаются в работе с зарубежными партнерами?
4. Что является основанием для платежей иностранным партнерам?
5. Каковы санкции за просрочку платежей?

## Глава 3

# БЕЗОПАСНОСТЬ В ПУТЕШЕСТВИИ

### 3.1. Общее понятие безопасности и направления ее организации

Важным аспектом деятельности туристских предприятий является обеспечение безопасности туристов во время их путешествия.

Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов определены Государственным стандартом России (ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»). Этот стандарт устанавливает требования к туристским и экскурсионным услугам, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья туристов, методы их контроля, и предназначен для целей обязательной сертификации туристских услуг, т. е. без соблюдения требований ГОСТа по безопасности туристский продукт не будет сертифицирован, а фирма не сможет его продавать и работать.

Риск для жизни и здоровья человека в туристско-экскурсионном обслуживании возникает в условиях: существования источников риска; проявления данного источника на опасном для человека уровне; подверженности человека воздействию источников опасности. Поэтому главной задачей туроператора при организации тура и обслуживании туристов является защита их от возможных источников риска.

Источники риска могут быть разнообразными – это и травмоопасность, и воздействие окружающей среды, и пожароопасность, и биологические и психофизиологические воздействия, и нагрузки. Кроме того, в туризме существуют и прочие специфические факторы риска, обусловленные информационным обеспечением, уровнем профессиональной подготовленности обслуживающего персонала, туроператора.

Организация безопасности – понятие комплексное, включающее ряд аспектов, являющихся равно важными для туристов.

Работу по организации и обеспечению безопасности туристов в путешествии условно можно разделить по следующим направлениям:

1. Борьба с природными и техногенными катастрофами в туристских центрах и предотвращение рисков для туристов.

2. Предупреждение эпидемиологических, бактериологических и других медицинских рисков и соблюдение соответствующих формальностей.

3. Организация безопасности туристов во время перевозки.

4. Страхование туристов в путешествии, а также профессиональной ответственности турпредприятий.

5. Создание туристской полиции и секьюрити.

При этом необходимо серьезно относиться к предупреждению так называемых специфических факторов риска в туризме, связанных прежде всего с квалификацией туристских кадров, начиная с контактного обслуживания, завершая высшим звеном управления. От этих людей напрямую зависит безопасность туристов, так как она обеспечивается грамотным планированием маршрутов и трасс передвижения, надежным обслуживанием, достоверным и исчерпывающим информированием туристов о возможных рисках во время путешествия и т. д.

В России так же, как и в других развитых государствах, принимаются меры по предупреждению возможных рисков при совершении путешествий в страны, не благополучные по политической обстановке. Принято постановление Правительства Российской Федерации «О комплексе мер по обеспечению эвакуации российских граждан из зарубежных государств в случае возникновения чрезвычайных ситуаций» от 30 декабря 1994 г. № 1451. Приняты законодательные акты, которыми на федеральные органы исполнительной власти возлагается обязанность информировать турагентов, туроператоров и туристов об угрозе безопасности, в том числе через государственные средства массовой информации.

### Контрольные вопросы

1. Как важно обеспечение безопасности туристов в путешествии?

2. Каким нормативным документом РФ регламентируются меры по обеспечению безопасности туристов?



3. В каких условиях возникает риск для жизни и здоровья человека?

4. Назовите основные направления работы по обеспечению безопасности туристов в путешествии.

### **3.2. Природные и техногенные катастрофы и предотвращение рисков для туристов**

**Природные и техногенные катастрофы** в туристских центрах представляют собой серьезную опасность для туристов. Однако при грамотном и ответственном подходе к данной проблеме туристская фирма способна свести к минимуму такие риски.

В ГОСТ Р 50644-94 указаны меры по предупреждению и снижению ряда природных и техногенных факторов риска, которые в туризме обусловлены:

- возможностью возникновения в зоне размещения туристского предприятия или маршрута природных, техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций (в том числе связанных с состоянием общественного порядка в районе обслуживания туристов). Необходимо отслеживать, контролировать такие ситуации в районах отдыха и путешествий туристов, а также информировать их о предстоящих рисках. В каждом туристском предприятии должны быть разработаны и утверждены планы действий персонала в чрезвычайных ситуациях (стихийных бедствиях, пожарах и др.), включающие взаимодействие с местными органами управления, участвующими в спасательных работах;

- техническим состоянием используемых объектов материально-технической базы (туристских гостиниц, баз, кемпингов, канатных дорог и бугельных подъемников, туристских трасс, архитектурных, природных достопримечательностей). Безопасность пользования материально-технической базой обеспечивается соблюдением требований строительных норм и правил при проектировании и строительстве объектов обслуживания туристов, при их технической эксплуатации, а также она обеспечивается техническим оснащением, соответствующим действующим нормативам. Транспортные перевозки туристов во время путешествий, экскурсий, походов должны осуществляться в соответствии с требованиями действующих правил обслуживания пассажиров на конкретных видах транспорта (автомобильного, железнодорожного, воздушного, водного и т. д.);

- сложностью рельефов местности (речными порогами, горными склонами, моренными, скальными, ледовыми участками туристских трасс и т. п.). Подготовка маршрутов, туристского снаряжения и инвентаря, применяемого при обслуживании туристов, должна соответствовать требованиям, установленным действующей нормативной документацией на эти виды маршрутов и снаряжения;

- уровнем профессиональной подготовленности обслуживающего персонала (гидов, инструкторов, экскурсоводов и др.). Необходимо обеспечивать работу на маршруте с туристами квалифицированными, обученными кадрами, владеющими профессиональными навыками, методикой и умениями;

- подготовкой туристов к передвижению по маршруту определенного вида и конкретной категории сложности. Перед каждым маршрутом с туристами должен проводиться инструктаж. Для них должны быть предоставлены соответствующая безопасная экипировка, страховочное снаряжение и т. д.;

- информационным обеспечением. Необходимо проводить четкую и понятную туристам маркировку трасс маршрутов. Туристские предприятия обязаны ознакомить туристов с элементами риска конкретной туристской услуги и мерами по его предотвращению.

Информация, необходимая для туристов в целях охраны их жизни и здоровья, должна предоставляться заблаговременно, до начала отдыха, а также в процессе обслуживания.

Информация о природных сложностях туристской трассы, необходимом уровне личной физической подготовки туриста, особенности индивидуальной экипировки должна содержаться в рекламно-информационных материалах и в тексте информационного листка к туристской путевке.

В туризме существует еще ряд техногенных и природных факторов риска. Прежде всего это *пожароопасность*. Эксплуатацию объектов обслуживания необходимо осуществлять в строгом соответствии с требованиями нормативных документов, Правил пожарной безопасности, Федерального закона «О пожарной безопасности» от 21 декабря 1994 г. № 69-ФЗ.

В предприятиях размещения туристов необходимо оборудовать специальные системы пожаротушения и должен быть вывешен план эвакуации на случай пожара, разработан план мероприятий по спасению туристов и персонала и пр.

*Опасные излучения* – повышенный уровень ультрафиолетового и радиологического излучения.

Туристские маршруты допускается прокладывать и эксплуатировать согласно ГОСТ Р 50644-94 только в местностях с благоприятными характеристиками радиационного состояния.

Ультрафиолетовое излучение сопровождает туристов в путешествиях достаточно часто: в южных странах, на пляжах, в горах. В ГОСТе говорится:

«Предупреждение опасности ультрафиолетовой радиации на туристских маршрутах обеспечивается:

- информированием туристов о воздействии ультрафиолетового излучения на человека;
- использованием средств индивидуальной защиты (защитные маски, кремы, одежда, закрывающая тело, руки, ноги, солнцезащитные очки и пр.).

Необходимо учитывать действие данного фактора риска при планировании графика движения по маршруту (по открытым, незатененным участкам маршрута в горных, водных, лыжных и других поездках и походах)».

*Химические факторы риска* – токсические, раздражающие, sensibilizing. Для предотвращения действия данных факторов риска в обслуживании туристов необходимо:

- ♦ осуществлять регулярный контроль за содержанием вредных химических веществ в воздухе, воде, почве, продуктах питания и других физиологических средах;
- ♦ осуществлять строительство и размещение объектов для обслуживания туристов в благоприятной с точки зрения химических факторов риска среде;
- ♦ применять препараты для дезинфекции и дезинсекции в строгом соответствии с инструкцией по использованию, исключая возможность контактов туристов с этими средствами.

*Повышенная запыленность и загазованность.* Уровень вредных веществ в воздухе зон обслуживания туристов, помещений, транспортных средств должен быть не ниже санитарно-гигиенических норм, установленных соответствующими строительными ГОСТами, санитарными нормами и правилами. Безопасность обеспечивается соблюдением требований к оснащению помещений, транспортных средств вентиляцией с очисткой воздуха.

Всемирная туристская организация (ВТО) уделяет вопросам безопасности в туризме большое значение. Так, в декабре 1998 г. во Владивостоке прошел региональный семинар ВТО, посвященный вопросам безопасности в сфере туризма. Участники секции по вопросам борьбы с природными и техногенными

ми катастрофами в туристских центрах подчеркнули необходимость информирования туристов о правилах поведения в критических ситуациях.

В 1993 г. было принято постановление Правительства РФ о создании Федеральной службы по метеорологии и мониторингу окружающей среды. В особо опасных районах были созданы противолавинные центры, работают поисково-спасательные службы (ПСС). Их задачами также являются исследование, прогнозирование и информирование населения и туристов о необходимых мерах предосторожности.

### Контрольные вопросы

1. Какие природные и техногенные факторы риска могут возникнуть во время туристского путешествия?
2. Чем обусловлены и как предупреждаются специфические факторы риска в туризме?
3. Каковы меры по предупреждению и снижению риска пожароопасности?
4. Каковы меры по предупреждению и снижению рисков опасных излучений?
5. Каковы меры по предупреждению и снижению химических факторов риска?
6. Как обеспечивается соблюдение требований по загазованности и запыленности?

### 3.3. Эпидемиологическая и бактериологическая безопасность туристов

В этой части учебника речь пойдет о предотвращении инфекционных заболеваний туристов, посещающих определенные регионы Земли, о рисках и соблюдении санитарных формальностей туристами, гигиене питания в туристских центрах, снижении травмоопасности и т. д. В туризме в этом направлении должна вестись серьезная работа. В нашей стране, как и во многих других, введен строгий эпидемиологический контроль. Выезжая в страны Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки, наряду с паспортно-визовыми каждый турист должен соблюсти санитарные формальности.

Под санитарными формальностями понимаются процедуры, связанные с проверкой соблюдения лицами, пересекающими

границу, установленных требований по вакцинации. Для предотвращения распространения опасных заболеваний (чумы, холеры, лихорадки, оспы и др.) органами здравоохранения могут вводиться особые меры санитарного контроля. Они регламентируются Законом РСФСР «О санитарном и эпидемиологическом благополучии населения» от 19 апреля 1991 г. и постановлением Правительства РФ «Об утверждении Федеральной целевой программы по охране территории Российской Федерации от завоза и распространения особо опасных инфекционных заболеваний людей, животных и растений, а также токсических веществ на 1994–1997 годы» от 5 июня 1994 г. № 624.

В соответствии с данными документами предполагается открыть более 100 карантинных пунктов, оборудовать санитарно-контрольные пункты аэропортов, морских и речных портов, вокзалов, автовокзалов, где осуществляются международные перевозки.

При поездке в страны, являющиеся «зоной желтой лихорадки», туристу следует сделать прививки, а также получить заключение врача об отсутствии противопоказаний для посещения этих стран.

Выезжающим в страны Африки и Южной Америки необходимо сделать прививку от желтой лихорадки и обновить прививку от дифтерии. Прививка от желтой лихорадки обеспечивает иммунитет на протяжении 10 лет, начиная с 10-го дня после вакцинации.

Тем, кто выезжает на длительное время в страны Индокитая или Юго-Восточной Азии, такие прививки следует сделать от холеры и малярии.

Аналогичные ограничения существуют для туристов, выезжающих в некоторые регионы Сибири или на Камчатку в мае-июне. При этом следует сделать прививки против энцефалитного клеща. Некоторые прививки по установленным правилам следует сделать не позже чем за месяц до отъезда.

Вакцинация оформляется международным сертификатом, выдаваемым туристу медицинским учреждением. Без него туриста вернут с рейса в соответствии с медико-санитарными правилами Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ). Турист-нарушитель может быть помещен в изолятор на инкубационный период. В случае противопоказания к прививкам (при беременности, простудных заболеваниях, аллергии на яичный желток и др.) турпоездка в названные страны полностью закрыта.

Туристская фирма обязана проинформировать туристов о необходимых ограничениях и недопущении приема в пищу неизвестных, непривычных или непривычно приготовленных продуктов. Большое количество заболеваний связано с употреблением в пищу недостаточно термически обработанного мяса, рыбы и других продуктов. Например, стоит задуматься перед употреблением так называемого «пьяного» краба в Китае (если для местных жителей замоченный в вине сырой краб – обычная пища, то для европейца этот деликатес может быть очень опасен).

К сожалению, многие турфирмы не инструктируют своих клиентов перед отправкой в экзотические страны, в лучшем случае ограничиваются их страхованием. Лучше всего, когда туристская фирма на основании рекомендаций медиков строго инструктирует своих клиентов о правилах соблюдения личной санитарно-эпидемиологической безопасности.

По данным Всемирной организации здравоохранения, в последние годы отмечается значительное ухудшение эпидемиологической ситуации по чуме (Индия, 1994 г.); контагиозной вирусной геморрагической лихорадке Эбола (Заир, Гана – 1995–1996 гг., Россия – 1999 г.). В 1998 г. зарегистрировано около 100 тыс. заболеваний холерой, в 3694 случаях со смертельным исходом. Наиболее крупные вспышки холеры были отмечены в Боливии, Гондурасе, Перу, Конго, Коморских Островах, Заире, Руанде, Танзании, Уганде и др. В отдельных странах СНГ также регистрируются случаи заболевания холерой.

Очаги заболеваний желтой лихорадкой обнаружены в странах Южно-Американского и Африканского континентов. Всего определено 47 стран этих континентов, где имеются неблагополучные территории и регистрируются заболевания желтой лихорадкой.

Вызывает беспокойство рост заболеваемости СПИДом, особенно в странах Европы и Америки. Случаи холеры, СПИДа, малярии, различных паразитарных заболеваний ежегодно регистрируются среди москвичей.

Учитывая сложившуюся ситуацию, санэпидемслужба Москвы с 1995 г. проводит целенаправленную подготовку специалистов туристских фирм, агентств, ассоциаций по профилактике карантинных, особо опасных инфекций и паразитарных заболеваний.

В рамках этой работы были подготовлены:

- программа специальных семинарских занятий для работников туристской отрасли;

- практические рекомендации туристским фирмам по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний;

- рекомендации гражданам, выезжающим в зарубежные страны, касающиеся личной профилактики инфекционных заболеваний;

- памятка гражданам, выезжающим в страны, неблагополучные по особо опасным инфекциям.

По этому поводу было выпущено постановление «О проведении внеочередной аттестации специалистов туристских фирм и агентств по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний в 1998 году» от 2 февраля 1998 г. № 3, подписанное Главным государственным врачом по г. Москве. В соответствии с п. 3.2 данного постановления руководители туристских фирм обязаны «проводить инструктаж всех выезжающих в эндемичные страны по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний с выдачей индивидуальной памятки «Гражданам, выезжающим в страны, неблагополучные по особо опасным инфекциям (чума, холера, желтая лихорадка, ВИЧ-инфекция, малярия)», заверенной подписью туроператора и печатью турфирмы.

Пункт 3.3 постановления гласит, что руководители туристских фирм должны также обеспечить граждан, выезжающих в эндемичные страны, препаратами для химиопрофилактики малярии под личную роспись клиента в договоре с турфирмой в соответствии с рекомендациями Всемирной организации здравоохранения.

В п. 3.4 говорится о запрещении работы с клиентами специалистам турфирм, не прошедшим внеочередную аттестацию по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний.

Данным постановлением поручено главным врачам центров Госсанэпиднадзора в административных округах провести проверку деятельности туристских фирм по организации работы с гражданами, выезжающими в эндемичные страны во исполнение действующих нормативных документов (п. 4.2).

Главным врачам центров Госсанэпиднадзора в аэропортах «Шереметьево II» и «Внуково» предписывается «обеспечить санитарно-карантинный досмотр граждан, выезжающих в эндемичные страны, на наличие: международного свидетельства о вакцинации против желтой лихорадки; памятки «Гражданам, выезжающим в страны, не благополучные по особо опасным инфекциям» с отметкой турфирмы о проведенном инструктаже; лекарственных препаратов для химиопрофилактики малярии» (п. 5.1), а также «проводить регистрацию граждан, не имеющих

индивидуальных памяток и лекарственных препаратов для химиопрофилактики, с указанием направляющей турфирмы и ежедневным представлением сведений в Центральный государственный санитарно-эпидемиологический надзор (ЦГСЭН) в г. Москве» (п. 5.2).

В соответствии с экологическим законодательством России неисполнение постановления Главного санитарного врача по г. Москве может повлечь за собой административную, дисциплинарную или уголовную ответственность.

К не прошедшим аттестацию работникам турфирм могут быть применены экономические санкции в виде штрафов до трех месячных доходов. При особо серьезных нарушениях фирма может быть закрыта.

Все турфирмы обеспечиваются памятками для туристов и «Практическими рекомендациями по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний».

Наличие документа, подтверждающего подготовку сотрудников по профилактике особо опасных инфекций, учитывается при лицензировании и сертификации деятельности турфирмы.

Перед поездками данного типа в обязательном порядке с туристами должен проводиться инструктаж. И только после него каждому туристу следует выдавать индивидуальную памятку, заверенную подписью туроператора и печатью турфирмы (рис. 3.1). Голограмма на ней является подтверждением, что информация соответствует последним обновленным данным. По ксерокопии это определить невозможно, поэтому ксерокопированные копии являются недействительными.

После прохождения туристом инструктажа и вручения ему памятки необходимо получить от него письменное подтверждение об этом. Кроме того, в договоре с клиентом нужно предусмотреть пункт о расторжении или приостановлении его действия в случае, если обязательства фирмы не смогут быть исполнены из-за возникновения очагов инфекционных заболеваний в стране назначения. При этом обязательно должна быть ссылка на соответствующий законодательный акт.

При обнаружении выезжающего туриста без памятки фиксируется фирма, которая выпустила его в эндемичную страну. Меры будут применяться к ней, а не к туристу.

Проявление симптомов большинства заболеваний происходит спустя некоторое время после заражения, чаще всего тогда, когда турист уже вернулся домой из путешествия. Поэтому коварство этих заболеваний заключается еще и в том, что



**Свидетельство к памятке  
о проведенном инструктаже  
по профилактике особо опасных  
карантинных и паразитарных инфекций**

Ф.И.О. выезжающего за рубеж

---

загранпаспорт серии \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Название организации (турфирмы), отправляющей за рубеж

---

Ф.И.О., должность проводившего инструктаж

---

М.П.

\_\_\_\_\_ (подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

место голограммы

**ПОДЛЕЖИТ голографированию в органах  
ГОССАНЭПИДНАДЗОРА**

**Рис. 3.1.** Первая страница «Памятки гражданам, отъезжающим в страны, не благополучные по особо опасным инфекциям»

страховой полис, покрывающий только время поездки, уже не действует.

Если турист отправляется в поездку с животными (собакой, кошкой, попугаем, обезьяной и пр.), следует иметь ветеринарную справку, что животному сделаны все необходимые прививки, а также справку, подтверждающую, что животное не является редким экземпляром.

Оплата перевозки животного (как за лишний вес багажа) производится независимо от того, сколько весит багаж пассажира, и даже в том случае, если багажа нет.

Санитарно-эпидемиологический контроль на пограничных пунктах осуществляется специальными санитарными службами.

Кроме того, существуют еще факторы риска для туристов: травмоопасность, воздействие окружающей среды на организм человека, биологические и психофизиологические факторы риска.

*Травмоопасность* может возникнуть в результате перемещения механизмов и предметов, сложного рельефа местности, перемещения горных пород (камнепадов, селей, лавин); неблагоприятных эргономических характеристик используемого туристского снаряжения и инвентаря, влекущих травмы (например, неудобная обувь вызывает потертости ног у туристов и т. п.); опасных атмосферных явлений.

Снижение травмоопасности обеспечивается:

- защитными устройствами и ограждениями при использовании подвижных механизмов, предметов, опасных участков территории (подъемников, канатных дорог, участков осыпей в горах, у водоемов и т. д.);

- использованием средств индивидуальной защиты при пересечении сложных участков туристского маршрута (страховочных веревок, обвязок, головных шлемов, ледорубов, крючьев и прочего страховочного снаряжения);

- соблюдением эргономических требований к туристским маршрутам (продолжительность, протяженность и сложность), снаряжению и инвентарю. Конструкции предоставляемого туристам снаряжения и инвентаря, используемые транспортные средства, мебель, личное снаряжение и другие предметы оснащения должны соответствовать физиологическим и психологическим возможностям туристов;

- соблюдением требований строительных норм и правил к жилым и общественным зданиям, соответствующих нормативных документов к техническому состоянию транспортных средств, используемых для перевозок туристов (экскурсионных автобусов, плавсредств и пр.), правил эксплуатации используемого инвентаря и оборудования (лифтов, подъемников, тележек и прочего);

- упреждающим информированием туристов о факторах риска. Туристы должны быть информированы о том, как избежать возможные травмы и какие экстренные меры следует предпринять в случае получения травмы.

*Воздействие окружающей среды* обусловлено повышенными или пониженными температурами, влажностью и подвижностью воздуха в зоне обслуживания туристов, резкими перепадами атмосферного давления.

Показатели микроклимата в помещениях обслуживания туристов, а также в транспортных средствах должны соответствовать установленным санитарно-гигиеническим требованиям. Предупреждение вредных воздействий данного фактора риска обеспечивается:

- выбором благоприятного времени года, суток для проведения туристского мероприятия;
- рациональным проектированием трассы туристского маршрута;
- учетом погодных особенностей района;
- сооружением на трассах туристских маршрутов укрытий от непогоды;
- оснащением помещений и транспортных средств устройствами кондиционирования, дезодорации воздуха, отопления, автоматического контроля и сигнализации;
- обеспечением соответствующей экипировки туристов, включая средства индивидуальной защиты;
- своевременным информированием туристов о реальных и прогнозируемых условиях на маршруте (в том числе климатических условиях, перепадах высот).

*Биологические факторы риска* – патогенные (болезнетворные) микроорганизмы и продукты их жизнедеятельности, ядовитые растения, вызывающие ожоги, аллергические и другие токсические реакции, пресмыкающиеся, насекомые и животные, являющиеся переносчиками инфекционных заболеваний. Воздействие данных факторов риска на туристов предупреждается:

- ♦ соблюдением установленных санитарных норм и правил обслуживания;
- ♦ применением оборудования и препаратов для дезинфекции, дезинсекции, стерилизации, автоматизации производственных процессов;
- ♦ использованием знаков безопасности и необходимой маркировки на предметах оснащения и сооружениях, используемых при обслуживании туристов (посуды, кухонного инвентаря, в том числе для приготовления пищи в походе, мест водозабора, колодцев и пр.);
- ♦ проведением предварительных и периодических медицинских осмотров обслуживающего персонала;
- ♦ упреждающим информированием туристов об опасных животных, рыбах, пресмыкающихся, растениях, ареалы распространения которых совпадают с туристским маршрутом, о том, как избежать нежелательных контактов и какие экстрен-

ные меры следует предпринять в случае получения травмы (контакта).

*Психофизиологические факторы риска* – физические и нервные перегрузки. Исключение или снижение воздействия психофизиологических факторов риска достигается:

- рациональным построением программы обслуживания туристов и графиков перемещения по маршруту, предусматривающих достаточные условия для нормальной жизнедеятельности человека (сна, приема пищи, удовлетворения санитарных и бытовых потребностей);

- учетом психофизиологических особенностей туристов при формировании туристской группы;

- соблюдением эргономических требований к используемому туристскому снаряжению и инвентарю, транспортным средствам, мебели.

В целях обеспечения безопасности жизни и здоровья туристов должны соблюдаться установленные в нормативных документах требования по хранению, транспортированию и приготовлению пищевых продуктов в соответствии с СанПиН 42-123-5774. И хотя не все вышеобозначенное входит в сферу деятельности туроператора, он должен все об этом знать и контролировать ситуацию в зонах обслуживания туристов. Необходимо предупреждать возможные риски для туристов своевременным информированием, грамотным и правильным выбором мест отдыха, маршрутов, а также поставщиков услуг. При необходимости туроператор должен произвести замену поставщиков услуг или мест обслуживания.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое санитарные формальности в туризме?

2. Каким государственным документом РФ регламентируются особые меры санитарного контроля для предотвращения распространения особо опасных заболеваний?

3. При выезде в какие страны нужно сделать прививку от желтой лихорадки и за сколько дней до путешествия?

4. От каких инфекций необходимо сделать прививки выезжающим на длительное время в страны Индокитая и Юго-Восточной Азии?

5. Какая прививка необходима при поездках в Сибирь и на Камчатку в мае–июне и каким документом оформляется вакцинация?

6. Какие меры необходимо предпринимать в турфирмах, отправляющих туристов в страны, не благополучные по особо опасным инфекциям?

7. Какие меры могут быть применены к турфирмам, отправляющим туристов в эндемичные страны, но не выполняющим предписания Закона РСФСР «О санитарном и эпидемиологическом благополучии населения» и постановления Главного государственного врача г. Москвы «О проведении внеочередной аттестации специалистов туристских фирм и агентств по профилактике карантинных и паразитарных заболеваний в 1998 году»?

8. Каковы санитарно-медицинские правила совершения поездок с животными?

9. Какие медицинские риски могут возникнуть в туристском путешествии?

10. Какими мерами снижается травмоопасность в туристском путешествии?

11. Чем обуславливаются риски воздействия окружающей среды в туризме и какими мерами они предупреждаются?

12. Чем вызываются биологические факторы риска в туристских путешествиях и какими мерами они предупреждаются?

13. Каковы психофизиологические факторы риска в туризме и способы их снижения?

### **3.4. Безопасность туристов во время перевозки**

Туризм всегда связан с транспортом (авиационным, железнодорожным, автомобильным, теплоходным). Поэтому необходимо уделять серьезное внимание вопросам безопасности туристов во время перевозок. Для доставки их к месту отдыха или началу путешествия и обратно, а также во время самого путешествия используются разнообразные виды транспорта: от авиационного до гужевого. Самолеты, теплоходы, поезда, автобусы, автомобили, канатные дороги, фуникулеры, трамвай и троллейбусы, воздушные шары, яхты и катера, лошади и верблюды – вот неполный перечень видов транспортировки туристов в путешествиях и на экскурсиях.

В каждом конкретном случае необходимо предусматривать меры по предупреждению рисков для туристов, связанных с травмоопасностью, контактом с движущимися механизмами или с животными и т. д.

Чтобы избежать риска травматизма туроператору, прежде всего, необходимо следить за рейтингом транспортных компаний в отношении безопасности, интересоваться у них принимаемыми мерами, а также своевременно информировать туристов о соблюдении мер личной безопасности во время перевозки.

В рамках каждой транспортной отрасли существуют свои нормы и правила обеспечения безопасности пассажиров. Рассмотрим правила обеспечения безопасности перевозки туристов на авиационном и автобусном (внутримаршрутном) транспорте.

### **Обеспечение безопасности пассажиров при авиаперевозках**

Более трети из 85 крупных международных авиакомпаний мира можно считать безопасными, ибо за последние 20 лет на их рейсах не произошло ни одной катастрофы. К таким компаниям можно отнести «Southwest» (США), KLM (Голландия), «Finnair» (Финляндия), «Ansett» (Австралия) и некоторые другие. Несколько хуже обстоят дела у азиатских авиакомпаний.

Российская национальная компания «Аэрофлот», хотя и имеет опыт авиакатастроф и происшествий, сегодня считается одной из безопасных. В 1995 г. была проведена проверка по безопасности этой авиакомпании 12 международными экспертами. Уровень работы «Аэрофлота» признан соответствующим уровню международных стандартов.

Авиакомпании серьезно подходят к вопросу обеспечения безопасности перевозок пассажиров. Среди мер, предпринимаемых в этих целях:

- постоянное повышение квалификации летного состава;
- медицинский контроль за состоянием здоровья пилотов;
- совершенствование авиационной техники и систем безопасности;
- меры по контролю и досмотру экипажа и пассажиров на борту самолета перед посадкой с целью недопущения диверсионных и угонных действий и т. д.

Кроме того, сам авиационный билет по нормам Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) является «страховой гарантией» безопасности жизни, здоровья и багажа пассажиров, т. е. страховым полисом на время полета.

В соответствии с решением Варшавской конвенции 1929 г. авиакомпании несут ответственность перед пассажиром в слу-

чае его смерти, ранений или потери багажа во время перевозки. Страховая сумма доходит до 20 тыс. долл. США. Это соглашение является основой для страхования пассажиров, почты и багажа на международных авиаперевозках. В каждом буклете авиационного билета содержится соответствующая выдержка из Варшавской конвенции, подтверждающая страховые гарантии безопасности во время полета.

Работники туристских фирм должны знать правила перевозки пассажиров, багажа и грузов на воздушных линиях, правила безопасности полетов и инструктировать туристов о мерах обеспечения личной и общественной безопасности в полетах.

Туристы должны знать, что в качестве незарегистрированного багажа (ручной клади) разрешается иметь при себе необходимые в полете вещи (портфели, сумки и пр.), общий вес которых не должен превышать 5 кг. В исключительных случаях (по разрешению авиакомпании) в качестве незарегистрированного багажа можно также перевозить вещи, требующие особых мер предосторожности при их перевозке.

На незарегистрированный багаж (ручную кладь) при регистрации вешают бирку «ручная кладь», без которой посадка пассажиров в самолет с этими вещами не производится.

В целях обеспечения безопасности полетов, охраны жизни и здоровья пассажиров и членов экипажей гражданских воздушных судов органам гражданской авиации, милиции, таможенным учреждениям и пограничным войскам предоставляется право производить досмотр багажа и личный досмотр пассажиров гражданских воздушных судов.

Туристы должны быть заранее проинформированы о целях проведения досмотра, предметах и веществах, запрещенных к перевозке на воздушных судах, и об ответственности за нарушение правил перевозки.

Запрещается перевозить в качестве багажа:

- огнестрельное и холодное оружие всех видов;
- взрывчатые вещества и предметы ими начиненные, средства взрыва;
- сжатые и сжиженные газы;
- легковоспламеняющиеся жидкости и твердые вещества;
- любые ядовитые и отравляющие вещества;
- едкие и корродирующие вещества.

Пассажир несет ответственность за перевозку в багаже предметов, запрещенных к перевозке или сданных без соблюдения особых ее условий.

О всех случаях нарушений составляются акты. Вещи, запрещенные к перевозке, передаются государственным органам или уничтожаются.

Багаж, в упаковке которого имеются острые торчащие предметы (гвозди, концы окантовочных металлических лент, проволоки и т. п.), а также багаж в неисправной упаковке принимать к перевозке запрещено.

В целях обеспечения безопасности в аэропорту, на летном поле и в полете следует также предупредить туристов:

- о недопущении принятия от посторонних граждан для перевозки в самолете посылок и других предметов;

- о необходимости упаковки своего багажа самостоятельно или под личным наблюдением;

- о запрещении курения на перроне и у воздушного судна (а на ряде международных линий – и на борту самолета на протяжении всего полета);

- о том, что при неявке пассажира на досмотр, посадку отправка его багажа категорически запрещена;

- о том, что при явке пассажира к отправлению в нетрезвом виде он отстраняется от полета (пассажир направляется на медицинскую экспертизу, и составляется акт);

- рекомендовать вкладывать в багаж карточку с указанием фамилии, имени, отчества пассажира и его домашнего адреса.

Пассажир отстраняется от полета при отказе предъявить к досмотру незарегистрированный багаж (ручную кладь) и при отсутствии документов для въезда в погранзону.

На борту самолета пассажиры должны строго соблюдать правила безопасности полета на воздушном транспорте, с которыми их ознакомит стюардесса, а также выполнять все распоряжения командира воздушного судна или членов экипажа.

## **Обеспечение безопасности на автотранспорте**

По количеству аварий и их жертв наиболее опасным видом транспорта является автомобильный. Это является следствием того, что имеется большая степень риска на автодорогах.

Анализ автотранспортных происшествий показывает, что наибольшее их количество происходит из-за нарушения водителями правил дорожного движения (превышения скорости движения, несоблюдения правил проезда перекрестков, правил обгона и выезда на левую сторону дороги).



Безопасность движения обеспечивается исправностью и хорошим техническим состоянием автотранспортного средства, квалификацией водителя и знанием правил дорожного движения той страны, в которой проходит путешествие.

При организации автобусных путешествий, проходящих по территории нескольких стран, туроператор должен серьезно относиться к выбору транспортных средств, подбору и подготовке водителей и их инструктажу.

Особую сложность составляет движение по дорогам зарубежных стран, правила движения в которых несколько отличаются от российских, а также по улицам незнакомых городов.

В целях облегчения работы водителей туристских автобусов и обеспечения безопасности перевозок туристов Министерство транспорта РФ приняло решение «О применении унифицированного комплекта листов поездки (контрольный документ с номером) на международном нерегулярном пассажирском автобусном сообщении между Россией и европейскими странами: Бельгией, Германией, Голландией, Испанией, Польшей, Словенией, Чехией и Югославией» от 07.02.97 г. № ЛШ-6/60. Этот документ разработан на основании используемого в Европе с 1982 г. контрольного документа для автобусных туров (travel lists – листов поездок) и является аналогом российского «Паспорта автобусного маршрута», введенного в действие в 1974 г. с целью обеспечения порядка и безопасности на российских маршрутах автомобильных путешествий. Эти документы должны находиться на борту автобуса во время перевозки туристов по маршрутам.

Водители автобуса должны знать содержание данного документа, включающего информацию по обеспечению организованного движения и по безопасности на маршруте:

- маршрут поездки;
- графическую схему маршрута;
- наличие дорожных и линейных сооружений по маршруту;
- остановочные пункты, расстояния между ними;
- расчет времени движения автобуса;
- виды и состояние дорог;
- другие сведения.

При планировании туров по Европе туроператору следует учитывать *скоростные и другие ограничения*, существующие в разных странах. В России установлены ограничения скоростей: на автомагистралях – до 110 км/час, на обычных дорогах – 90 км/час, в городской местности – 60 км/час. Во Франции –

соответственно 130, 90 и 50 км/час. В Германии скорость рекомендуют ограничивать на обычных дорогах до 100 км/час, в городской местности – 50 км/час.

При планировании маршрута необходимо учитывать наличие на нем *автозаправочных станций*.

При поездках за рубеж на каждый автобус должна быть оформлена *страховка автогражданской ответственности («зеленая карта»)*, гарантирующая возмещение ущерба, причиненного жизни и имуществу третьих лиц.

Хорошо, если застрахован сам автобус, т. е. оформлена так называемая *автомобильная ассистанция*, поскольку она гарантирует возмещение расходов владельца автотранспортного средства на ремонт машины в случае неисправности, дорожно-транспортных происшествий, а также возмещение остаточной ее стоимости в случае угона.

С партнерами необходимо договориться об обеспечении для автобуса охраняемых стоянок по всем остановочным пунктам маршрута.

В соответствии с решениями Европейской конвенции по работе экипажей транспортных средств с 24 апреля 1995 г. все автобусы с числом мест более 9 (включая водительское место) должны быть оборудованы тахографами. Это требование относится ко всем транспортным средствам, участвующим в международных перевозках. В случае его невыполнения эксплуатация автобуса запрещается.

*Тахограф* – это бортовой прибор для объективного контроля и учета работы автомобиля и водителя. Он автоматически показывает и записывает скорость движения, текущее время, километраж пробега, периоды труда и отдыха водителя. Записи производятся на именных диаграммных дисках (тахограммах) и дают полную картину всего рабочего дня водителя.

К водителю туристского автобуса предъявляются особые требования. К управлению ими на туристских маршрутах допускаются лица не моложе 20 лет, водители I класса, которые должны тщательно изучить схему маршрута, знать трассу движения и ее участки, требующие особой осторожности (затяжные подъемы и спуски, крутые повороты, железнодорожные переезды и т. д.).

Непосредственно перед выездом на маршрут автобус должен быть тщательно проверен на предмет исправности всех его узлов и механизмов. Исправность автобуса перед выездом на маршрут подтверждается подписью водителя в путевом листе.

В целях обеспечения безопасности на автобусных турах водителю запрещается:

- выезжать в рейс в болезненном или утомленном состоянии;
- управлять транспортным средством в состоянии даже самого легкого алкогольного опьянения или под воздействием наркотических средств;
- самовольно отклоняться от маршрута, указанного в графике движения, путевом листе, если это не вызвано ухудшением дорожных или климатических условий;
- передавать управление автобусом другим лицам, не вписанным в путевые документы;
- отдыхать или спать в кабине или салоне автобуса во время стоянки при работающем двигателе.

Особые требования безопасности предъявляются при организации детских туров. При перевозке детей (школьных групп) используются автобусы последних лет выпуска. Детей должны сопровождать ответственные лица (не менее 1 взрослого на 15 детей).

Если организовано движение в колонне, то в светлое время суток независимо от условий видимости должны быть установлены специальные опознавательные знаки желтого цвета впереди и позади автобуса и включен ближний свет фар. Движением колонны, как правило, управляет руководитель группы, который определяет порядковое место каждой машины (с записью в путевом журнале), дает команду на начало движения, устанавливает места и время остановок, скорость движения.

Движение в колонне, с одной стороны, ограничивает возможности более опытных водителей, а с другой – учитывает интересы менее подготовленных, а в целом вырабатывает чувство ответственности и товарищеского долга и обеспечивает большую безопасность и выполнение графика движения.

**Не рекомендуется** проведение автобусных путешествий в период от 0 до 4 часов, так как в это время замедляются все физиологические процессы, в том числе реакция.

При разработке туристского маршрута необходимо составлять график движения автобуса с учетом скорости движения не более 70 км/час.

В случаях стихийных явлений или изменений дорожно-климатических условий на маршруте движение туристских автобусов может быть временно прекращено. Правилами дорожного движения установлен Перечень особо опасных гидрометеорологических явлений (туман, ливень, град, пыльная буря, гололед в соче-

тании с большой скоростью ветра и т. д.). О причинах и времени прекращения движения автобуса по туристскому маршруту делается специальная запись в путевом листе водителя и наряде.

Если на маршруте произошло дорожно-транспортное происшествие, угрожающее жизни и здоровью туристов, водитель автобуса и гид должны организовать их экстренную эвакуацию из автобуса.

В соответствии с Правилами дорожного движения при дорожно-транспортных происшествиях, приведших к несчастному случаю, водитель, обнаруживший это, независимо от назначения его автомобиля и выполняемой работы обязан немедленно принять необходимые меры для оказания помощи потерпевшим: сообщить органам здравоохранения, милиции, предоставить автомобиль под перевозку пострадавших к месту оказания помощи. На других видах транспорта имеются свои правила обеспечения безопасности перевозки туристов и пассажиров.

### Контрольные вопросы

1. Какие меры предпринимаются авиакомпаниями в целях обеспечения безопасности перевозок пассажиров?

2. Какой документ является страховой гарантией безопасности жизни, здоровья и багажа пассажиров?

3. Что разрешается иметь при себе пассажиру в салоне самолета в качестве ручной клади?

4. В каких целях производятся досмотр багажа и личный досмотр пассажиров перед посадкой в самолет?

5. Какие вещи и предметы запрещено перевозить в самолетах в качестве багажа?

6. О чем следует предупредить туристов в целях обеспечения безопасности в аэропорту, на летном поле и в полете?

7. Какие документы должны находиться на борту автобуса при движении по внутреннему российскому и по европейскому туристским маршрутам?

8. Какую информацию содержат документы, находящиеся на борту автобуса?

9. Какие моменты обеспечения безопасности движения туристских автобусов следует учесть при планировании туров по странам Европы?

10. Что такое «зеленая карта» и зачем она нужна водителю автобуса?

11. Что такое «автомобильная ассистанция»?

12. Что такое тахограф, в каких транспортных средствах и зачем он применяется?

13. Какие требования предъявляются к водителям туристских автобусов?

14. Какие требования безопасности предъявляются при перевозке детских групп туристов автобусами?

15. Какую скорость автобуса следует закладывать при разработке туристского маршрута?

16. В каких случаях движение автобусов по туристскому маршруту должно быть временно прекращено?

17. Каковы действия водителя автобуса при возникновении ДТП, угрожающего жизни и здоровью туристов?

### **3.5. Страхование туристов и профессиональной ответственности туроператора**

Страховая защита (страхование медицинских и прочих рисков) необходима путешествующим туристам. Это обусловливается тем, что в абсолютном большинстве туристских регионов медицинская помощь является платной. Медицинское страхование гарантирует туристу ее предоставление почти в любом уголке мира. Страхование туристов – одно из установившихся правил туристского рынка.

Рынок страхования в России на сегодня практически сложился. Для многих страховых компаний страхование туристов стало одним из ведущих направлений работы.

*Страхование* – это система экономических отношений по защите имущественных интересов физических или юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых рисков или случаев) за счет денежных фондов (страховых фондов), формируемых или уплачиваемых из страховых взносов путем выплаты страхового возмещения.

Основные российские документы, регламентирующие страхование туристов, следующие:

- Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27 ноября 1992 г. № 4015-1 (с изменениями от 31 декабря 1997 г.);

- Федеральный закон «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 31 декабря 1997 г. № 157-ФЗ;

- Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ;

• Указ Президента России «Об обязательном личном страховании пассажиров» от 7 июля 1992 г. № 750 (в редакции от 6 апреля 1994 г. № 667);

• Указ Президента России «Об основных направлениях государственной политики в сфере обязательного страхования» от 6 апреля 1994 г. № 667;

• постановление Правительства РФ «О медицинском страховании иностранных граждан, временно находящихся в Российской Федерации, и российских граждан при выезде из Российской Федерации» от 11–12 декабря 1998 г. № 1488 и др.

Страхование осуществляется на основе определенных правил, в которых приводятся порядок заключения, изменения, прекращения и срок действия договора страхования; определены страховые риски и случаи, а также страховая сумма, страховой взнос и страховое обеспечение, права и обязанности сторон. Эти правила указываются в договоре страхования. При заключении договора страхования страхователь (застрахованный) получает соответствующий полис страхования.

К основным видам страхования в сфере туризма относятся:

- ♦ страхование туриста и его имущества, в том числе страхование жизни и здоровья (медицинское страхование);
- ♦ страхование профессиональной ответственности;
- ♦ страхование риска турфирм.

Хотя страхование туристов и их имущества считается добровольным, законодательство многих стран требует обязательного наличия медицинского полиса у российских туристов, посещающих их территорию. Особенно это относится к развитым странам Европы и Америки.

Страхование риска турфирмы добровольно и заманчиво как вид защиты своего бизнеса от возможных рисков.

Специфическими (дополнительными) видами страхования в туризме являются:

- страхование на случай задержки транспорта;
- страхование на случай плохой погоды во время нахождения застрахованных лиц на отдыхе;
- страхование от непредоставления или ненадлежащего предоставления туристских услуг, указанных в путевке (ваучере);
- страхование от невыдачи въездной визы;
- страхование личного транспортного средства («автомобильная ассистанция») и др.

Эти виды страхования являются добровольными. И их оформление зависит от воли туриста.

Особое место в системе страхования туристов занимает страхование пассажиров регулярного транспорта и автогражданской ответственности («зеленая карта»).

Страхование пассажиров на транспорте является обязательным и производится автоматически без согласования с ними. Во время поездки на любом виде транспорта российский турист также автоматически страхуется от несчастных случаев, которые могут произойти во время поездки. Указом Президента России «Об основных направлениях государственной политики в сфере обязательного страхования» от 6 апреля 1994 г. № 667 установлено, что сумма страхового взноса включается в стоимость проездного документа или путевки и взимается с пассажира, туриста, экскурсанта при продаже проездного документа или путевки. Размер страховой суммы по обязательному личному страхованию пассажиров (туристов, экскурсантов) установлен в пределах 120 минимальных размеров оплаты труда (п. 4 Указа).

Кроме того, согласно положению Варшавской конвенции любой международный авиабилет является одновременно страховым полисом пассажира на время полета со страховой гарантией до 20 тыс. долл. США.

Законодательства большинства стран мира предусматривают обязательное страхование гражданской ответственности водителей и владельцев автотранспорта (автотуристов), поэтому автотурист при пересечении границы обязан оформить страховой полис.

В туризме встречаются все виды страхования. Страхование пассажиров транспорта является обязательным. Личное страхование жизни и здоровья туриста в путешествии относится к добровольному страхованию. Однако следует помнить, что ряд стран требует обязательного наличия страхового полиса у российских туристов. Страхование может быть осуществлено на индивидуальной основе (когда каждый турист имеет отдельный страховой полис) и может быть групповым (полис оформляется целиком на группу). У каждого вида страхования свои специфические правила. Однако основным видом страхования в туризме является добровольное медицинское страхование туристов на период их путешествия.

Договоры добровольного медицинского страхования заключаются в соответствии с правилами, утвержденными страховой компанией, которые не должны противоречить российскому законодательству. Компания выступает в качестве

страховщика, а туристы – в качестве страхователя (застрахованного).

Факт заключения договора страхования удостоверяется полисом, передаваемым страхователю страховщиком. Договор страхования может быть заключен на любой срок. В туризме это – срок путешествия. Дети до 2 лет и лица старше 75 лет не страхуются.

Под страховым случаем понимается свершившееся в период действия договора страхования событие, предусмотренное договором, с наступлением которого возникает обязанность страховщика произвести выплату страхового обеспечения.

### Страхование выезжающих за рубеж туристов

Одной из функций инициативного туроператора является страхование туристов, выезжающих за рубеж. Страховка туристам обычно оформляется в турагентстве<sup>1</sup>. Но турагентство часто покупает у инициативного туроператора готовый пакет, в который входит и страховка. Поэтому работа со страховщиками – один из видов взаимодействия туроператора с партнерами – поставщиками услуг.

Чтобы оценить надежность страховой компании, туроператору при ее выборе для сотрудничества в данном направлении (отправка) следует убедиться в наличии лицензии у страховой компании. Лицензия одним из видов страхования должна содержать *страхование жизни и здоровья граждан, выезжающих за рубеж*. Если нет лицензии, то в наличии должен быть *договор перестрахования*, или *агентский договор*. В случае возникновения сомнений в надежности страховой компании можно связаться с Департаментом страхового надзора Министерства финансов РФ или обратиться к другому страховщику; узнать, каковы продолжительность и опыт работы компании на этом рынке услуг и есть ли у нее партнерские связи за рубежом.

«Ассистанс» – сервисное обслуживание договора страхования. Во время пребывания туриста за границей могут потребоваться значительные суммы, которых у туриста может не быть в наличии, не только для оплаты лечения и медицинских услуг, но и на дополнительные услуги по транспортировке и эвакуации, решению визовых проблем и т. д. Решение всех этих

---

<sup>1</sup> См.: Ильина Е. Н. Туризм – путешествия. Создание туристской фирмы. Агентский бизнес: Учебник. – М.: РМАТ, 1998.



проблем берет на себя так называемая сервисная компания «ассистанс».

Российские страховые компании не должны самостоятельно оказывать такие услуги. Для этого созданы сервисные компании с региональными центрами в различных городах по всему миру. Клиентам страховых компаний они круглосуточно организуют помощь в случае возникновения у них медицинских, юридических и иных проблем во время путешествия. Одной из самых известных и престижных сервисных служб считается сеть «International SOS Assistans», обслуживающая около 25 млн чел. во многих странах мира.

Во время пребывания за границей туристы должны иметь при себе страховой полис с указанием компании «ассистанс». Например, на обложке страхового буклета компании «РЕСО-Гарантия» указано название компании «ассистанс» – «Coris», а на второй странице полиса приведен список адресов и представительств «ассистанс» в разных странах.

Оценка экономической стабильности компании дается на основе оптимального соотношения цены, качества и объема предоставляемых услуг, уровня выплат клиентам, размера собственных денежных средств, резервного фонда и целого ряда других показателей.

Размер страховой суммы (лимит ответственности страховой компании) зависит от географического направления, на котором работает компания. Для Греции, Турции, Кипра, Египта и других стран достаточно суммы 15 тыс. долл. США. Для стран Европейского союза (Франции, Испании, Германии и др.) сумма должна быть не менее 25 тыс. долл. США. Для США, Канады, Японии и Австралии – не менее 50 тыс. долл. США. Размер страховой суммы определяется требованиями принимающей страны и зависит от стоимости медицинского обслуживания в конкретной стране.

Величина страховой премии (страхового взноса) в среднем у различных компаний колеблется от 0,6 до 1 долл. США за каждый день пребывания за границей.

Страховой период – период, в течение которого страховая компания несет ответственность по страховому полису. Как правило, все компании оплачивают лечение после окончания страхового периода и только в том случае, если лечение началось в период страхования. При обращении за медицинской помощью после окончания страхового периода (даже если заболевание возникло в период страхования) страховая компания отка-

зывает в оплате лечения. Поэтому нужно согласовывать со страховщиком даты начала и окончания страхового периода, чтобы они совпадали с датами начала и окончания поездок.

Не следует пренебрегать и такого рода информацией, как мнение ваших знакомых, родных, уже испытавших на себе уровень обслуживания той или иной компании.

Необходимо позвонить в офис страховой компании или посетить его и постараться оценить, насколько компетентно сотрудники компании ответят на ваши вопросы, связанные с оформлением страхового полиса.

Страховой полис должен быть отпечатан в виде буклета на русском языке (а не на языке принимающей страны).

Существуют жесткие требования Росстрахнадзора к содержанию страхового полиса. Прежде всего на паспортной части полиса (т. е. на обложке) полностью указываются реквизиты страховой компании и подробно описываются риски, за которые страховая компания отвечает. В основной части полиса приводятся правила страхования, объем ответственности и тарифы. Самым распространенным видом страхования путешественников является страхование медицинских расходов, возникающих при внезапном заболевании или несчастном случае.

Согласно Федеральному закону «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 31 декабря 1997 г. № 157-ФЗ страховой полис должен содержать:

- а) наименование документа;
- б) наименование, юридический адрес и банковские реквизиты страховщика;
- в) фамилию, имя или наименование страхователя и его адрес;
- г) указание объекта страхования;
- д) размер страховой суммы;
- е) указание страхового риска;
- ж) размер страхового взноса, сроки и порядок его внесения;
- з) срок действия договора;
- и) порядок изменения и прекращения договора;
- к) другие условия по соглашению сторон, в том числе дополнения к правилам страхования либо исключения из них;
- л) подписи сторон;
- м) в полисе страхования поездки за рубеж – наименование компании «ассистанс», адреса и телефоны ее представительств.

Условия страхования могут быть различными. Например, в страховой компании «РЕСО-Гарантия» предлагаются 4 варианта полисов по категориям: «А», «В», «С», «D», каждый из

которых предлагает различные условия страхования при разных страховых взносах (стоимостях страховки).

Сумма страхового взноса в страховой компании может быть различной и зависит:

- от разновидности тарифов, содержащих разные гарантии и суммы покрытия;
- от срока поездки – чем она продолжительней, тем выше стоимость страховки;
- от количества человек в туристской группе. С одиночек взнос всегда больше;
- от возраста туриста. Для лиц старше 70 лет сумма страхового платежа обычно в два раза выше.

На сумму страхового взноса также может повлиять оговоренная территория действия страхового полиса. Так, в «РЕСО-Гарантия» имеются два варианта территориального действия страхового полиса:

- 1-й вариант – все страны мира (за исключением Ливии, США, Канады, Японии, Австралии и страны постоянного проживания);
- 2-й вариант – все страны мира (кроме Ливии и страны постоянного проживания).

Какие возможности предоставляет страховая компания владельцу страхового полиса? Это можно рассмотреть на примере одной из самых крупных российских страховых организаций – «Промышленно-страховой компании» (ПСК)<sup>1</sup>.

**Во-первых**, турист по страховому полису ПСК может получить медицинскую, в том числе экстренную стоматологическую, помощь. Компания также оплачивает амбулаторное лечение, экстренную доставку больного в медицинское учреждение и размещение его в стационаре. В экстренной ситуации (при несчастном случае) ПСК организует визит родственников пострадавшего, берет на себя заботу об отправке оставшихся без присмотра детей и багажа, оплачивает телефонные разговоры, необходимость которых вызвана страховым случаем, и т. д.

**Во-вторых**, ПСК гарантирует предоставление юридической помощи своим клиентам. При необходимости владелец страхового полиса имеет возможность связаться с адвокатом, который поможет урегулировать возникшие проблемы.

**В-третьих**, владелец страхового полиса ПСК может рассчитывать на оказание административной помощи, в том числе по

---

<sup>1</sup> Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2000. – № 5. – С. 32.

оформлению новых документов взамен утерянных и доставке их клиенту, а также по урегулированию вопросов, связанных с утерей багажа по вине транспортной компании.

Можно назвать еще некоторые виды дополнительного страхования путешественников за рубежом: от несчастного случая и внезапного заболевания, невозможности совершения поездки или сокращения ее сроков, на случай опоздания на отправку в тур, потери паспорта, денег, задержки багажа, природных катастроф и др.

Дополнительные виды страхового покрытия требуют увеличения сумм при оплате страховки. Чем шире вариантность предложенных видов страхования, тем выше уровень сервиса и лучше обслуживание, тем шире круг клиентуры. Британские турфирмы, например, привязывают продажу полиса к существенным скидкам на путешествия: купил полис – получил скидку. При этом они продают полис в 1,5 раза дороже, чем прямые страховщики. Однако для туриста, клиента турагентства, гораздо удобнее и надежнее приобрести полис в турагентстве одновременно с пакетом тура. И по мнению крупных страховщиков, специализирующихся на страховании путешественников, прямое страхование менее эффективно, чем продажа полисов через турагентства.

Существуют две формы туристского страхового обслуживания: *компенсационное и сервисное.*

Первая форма предусматривает оплату всех медицинских расходов самим туристом с последующей их компенсацией по возвращении в Россию. Это крайне неудобно, поскольку туристу следует иметь при себе значительную сумму «неприкосновенного запаса» на случай болезни или несчастья.

*При сервисном туристском страховании,* заключив договор или контракт со страховой компанией, достаточно позвонить в одну из указанных диспетчерских служб, сообщить номер своего полиса, фамилию – и потерпевшему будет оказана необходимая помощь.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» четко определил границы ответственности турфирмы и страховщика: «туроператор (турагент) обязан предоставить гарантии оплаты медицинской помощи в стране временного пребывания туриста», гарантией в данном случае является страховой полис. Кроме того, в Законе (ст. 17) сказано: «Страховым полисом должны предусматриваться оплата медицинской помощи туристам и возмещение их расходов при на-

ступлении страхового случая непосредственно в стране (месте) временного пребывания». Эта статья Закона положила конец так называемому компенсационному страхованию.

Выполнение страховых обязательств организуется следующим образом. Если клиенту нужна помощь, страховая компания обращается к своему партнеру – сервисной компании. Владелец страхового полиса может связаться по телефону с говорящими по-русски операторами и врачами-координаторами, которые организуют для клиента помощь и направят к соответствующим врачам.

Очень важно, чтобы страховая компания, с которой сотрудничает туристская фирма, имела партнерские договоры с сервисными компаниями. В табл. 3.1 дается перечень некоторых российских страховщиков, работающих на туристском рынке, и их партнеров, компаний «ассистанс»<sup>1</sup>.

Таблица 3.1

**Российские страховщики и их партнеры – компании «ассистанс» по турецкому рынку**

Страховая компания России	Сервисная компания	Турфирмы – партнеры в России
«Ингосстрах»	«Remed assistance»	«Детур», «Бентур», «Мострэвел», «Май Экфун»
«РОСНО»	«GVA»	«Корал Трэвел», «Пегас Туристико», «On travel»
«РЕСО-Гарантия»	«Coris-Турция»	«Тройка», «Креста-туризм», «Турэнерго-сервис», «Экспресс-лайн»
«НАСТА-центр»	«Kaliptus»	TEZ-TOUR

Изучая правила и порядок страхования выезжающих туристов, следует рассматривать случаи, которые могут создавать проблемы для обеспечения страхового обслуживания.

Помощь туристам по страховому полису могут оказывать разные врачи. Страховая компания может принять к оплате их

<sup>1</sup> Туринфо. – 2000. – № 27. – С. 12.

счета. Однако в большинстве случаев предпочтительно, чтобы это были врачи из сервисных компаний «ассистанс» или из сотрудничающих с ними лечебных заведений. Это помогает страховым компаниям избежать злоупотреблений, фиктивных счетов и убытков, а турфирмам – неприятностей всякого рода.

Страховщиками для предупреждения злоупотреблений предпринимаются различные меры. В основном это введение 30–50-долларовой франшизы, т. е., первые 30–50 долл. своих расходов турист оплачивает сам, а сумму, требуемую сверх этих расходов, уже берет на себя страховая компания.

Некоторые страховщики отказываются от работы напрямую с клиниками и действуют только через сервисные службы. Оплата сторонних счетов производится только в исключительных случаях, когда ясно, что связаться с представителями страховщика нет никакой возможности.

### Страхование внутреннего и въездного туризма

На территории нашей страны практически отсутствует бесплатное медицинское обслуживание. Те виды медицинских услуг, за которые не платят наши граждане в своей стране, также не являются бесплатными. Всем известно, что их оплачивают страховые компании, полисы которых имеются у всех граждан России.

Рассматривая *въездной* туризм, следует заметить, что до недавнего времени при въезде на территорию Российской Федерации от иностранных туристов не требовалось наличия полиса медицинского страхования.

С 1999 г. обязательным условием въезда в Российскую Федерацию стало наличие медицинской страховки для граждан стран, подписавших Шенгенское соглашение, а также для граждан Израиля, Финляндии и Эстонии.

Если иностранное государство вводит порядок, по которому медицинская страховка является обязательным условием въезда россиян на его территорию, МИД России в соответствии с постановлением Правительства РФ «О медицинском страховании иностранных граждан, временно находящихся в Российской Федерации, и российских граждан при выезде из Российской Федерации» должен ввести аналогичные условия для въезжающих в нашу страну граждан этого государства.

Зарубежным консульствам РФ предписано не выдавать визу въезжающим в Россию иностранным гражданам данных госу-

дарств, не имеющим медицинской страховки на все время пребывания на территории Российской Федерации. Для граждан других стран наличие медицинской страховки во время путешествия по территории РФ – мера рекомендательная.

Упомянутое постановление также утвердило «Положение о медицинском страховании». В нем говорится, что медицинское страхование приезжающих к нам иностранцев должно осуществляться теми страховыми компаниями, которые заключили договор перестрахования либо с российскими страховыми, либо с сервисными организациями, т. е. иностранные страховщики должны перестраховывать свои риски в российских компаниях. Так как по российскому законодательству иностранные страховые компании не могут напрямую работать на территории России, они должны заключить договор с российскими страховщиками, которые и будут обслуживать их клиентов. Среди российских компаний, предлагающих услуги перестрахования, можно назвать: «Ингосстрах», «РОСНО», «Спасские ворота», «Промышленно-страховую компанию», «РЕСО-Гарантию».

Страховая компания обычно заключает договор на сервисное обслуживание с компетентной и профессиональной сервисной организацией, располагающей необходимой сетью медицинских учреждений, следит за качеством обслуживания и покрывает расходы, связанные с обслуживанием своего клиента или создает свою сервисную систему. Такая система в нашей стране сейчас формируется.

В 1999 г. прошел учредительный съезд Международной ассоциации компаний по страховому ассистансу (МАКСА). Тогда в ассоциацию вошли 60 страховых, перестраховочных и сервисных компаний, а также фирмы, которые занимаются туризмом и смежным с ним бизнесом - транспортными перевозками, оказанием медицинских и правовых услуг. Они представляют десять стран Восточной Европы, среди которых преобладают российские, белорусские и украинские фирмы. Среди них можно назвать такие российские страховые компании, как «Спасские ворота», «Ингосстрах», «Интерсервис», «Русский ассистанс», «КЛАСС-ассистанс», «Медэкспресс-сервис», и др. Членом МАКСА также стал Всероссийский союз страховщиков. Новая ассоциация планирует объединить сервисные компании Восточной Европы и создать на постсоветском пространстве альтернативный рынок сервисных услуг.

Каждый гражданин России имеет медицинский полис, действительный на территории всей страны. И первое, о чем необхо-

димо инструктировать туристов, совершающих поездки по родной стране, это то, что им всегда необходимо иметь с собой в поездке свой медицинский полис.

Иногда в туристских путешествиях могут возникнуть специфические факторы риска. И тогда необходимо дополнительное страхование.

Страховые программы для внутреннего туризма можно рассмотреть на примере программы «Ингосстраха». Опыт, накопленный при страховании российских туристов за пределами страны, был в полной мере учтен при разработке программы страхования медицинских и медико-транспортных расходов, предусматривающей круглосуточное предоставление услуг сервисного центра. Эта программа гарантирует организацию помощи и оплату амбулаторного и стационарного лечения в лучших российских клиниках при внезапном заболевании или несчастном случае, выписанных врачом медикаментов. Она гарантирует также организацию услуг и оплату расходов по транспортировке автомашиной скорой помощи, по экстренной медицинской эвакуации (включая расходы на сопровождающую медицинскую бригаду или сопровождающее лицо) и других расходов.

В турпакет также входит программа страхования несчастного случая, предусматривающая единовременные выплаты в случае получения травмы, инвалидности и при других обстоятельствах.

В дополнение к перечисленным предлагается программа страхования багажа, которая обеспечивает не только возмещение ущерба при краже, повреждении или пропаже застрахованного имущества, но и оплату услуг по поиску и пересылке вещей, а также по экспертизе и ремонту поврежденного багажа.

«Ингосстрах» располагает разветвленной сетью филиалов и представительств, а также дочерних компаний, входящих в состав одноименной транснациональной страховой группы. Круглосуточный сервисный центр по оказанию экстренной медицинской и прочей помощи, оборудованный в Москве на базе дочерней компании «Ингосстраха» «ТИМ-Ассистанс», через разветвленную корреспондентскую сеть оказывает помощь любому застрахованному, даже в самом отдаленном уголке нашей страны. Сеть включает медицинские учреждения, транспортные компании, а также локальных врачей-координаторов. Затраты на экстренный звонок в сервисный центр компенсируются «Ингосстрахом».



Для граждан Российской Федерации в зависимости от набора страховых услуг и страховой суммы «Ингосстрах» предлагает три вида полисов: индивидуальный, туристский, профессиональный.

**Профессиональный полис** применяется для страхования спортсменов, отправляющихся на тренировки и соревнования, а также лиц, выезжающих для работы на участках повышенного риска (водителей автотранспорта, электромонтажников, шахтеров и т. д.). Для организованных групп и детей предусмотрена гибкая система скидок.

Сотрудничество с «Ингосстрахом» можно оформить в московских офисах, региональных представительствах и филиалах «Ингосстраха», дочерних компаниях.

Туроператоры и агентства, занимающиеся внутренним туризмом, должны относиться к пакету услуг как гарантии их безопасности. Это относится ко всем видам маршрутов, но особенно к таким, которые связаны с повышенным риском (спортивные, походные, горные маршруты, охота, рыбалка и т. д.) и с посещением регионов повышенного риска (Сибири, Камчатки, Урала, Алтая, Забайкалья, Северного Кавказа и др.). Причиной несчастного случая может быть не только физическая травма, но и укус ядовитого животного или растения, отравление ядовитыми грибами или ягодами и многое другое.

При оформлении полиса учитывается степень риска в путешествии. И в зависимости от степени риска устанавливается страховой взнос. Например, в походе 6-й категории сложности риск гораздо больше, чем в походе меньшей категории сложности. По статистике в водных и горных походах травматизм, а следовательно, и риск гораздо выше, чем, например, в пеших и лыжных. При этом коллективное страхование (группы, турсекции) обходится дешевле.

Следует заметить, что страховое движение полезно и в другом смысле. Так, компании, занимающиеся страхованием в сфере туризма, часто вкладывают средства в предупредительные мероприятия, например обеспечивают туристов радиостанциями. Порой выгоднее за счет компании установить ограждение у какого-то обрыва, чем потом выплачивать страховую премию упавшему с него клиенту. Этому способствует тесное сотрудничество туроператоров и страховых компаний в области обслуживания туристов.

Интересен опыт Краснодарского края (г. Сочи) по организации страхования приезжающих туристов. Материальная база

и возможности «бесплатной» медицины Сочи (обеспечивающей общероссийские страховые полисы) в значительной степени ниже тех возможностей, которые могут быть востребованы туристами в пиковый сезон. Однако коммерческие медицинские заведения готовы обслуживать приезжающих туристов и оказывать им своевременную и качественную медицинскую помощь на определенных условиях.

В 1997 г. был принят Закон Краснодарского края «О туристской деятельности в Краснодарском крае» № 89, в соответствии с которым было создано Сочинское соглашение, предлагающее новый страховой продукт: «Комплексное страхование туристов и отдыхающих на курорте г. Сочи». В список медицинских учреждений, оказывающих услуги застрахованным гражданам в рамках программы комплексного страхования туристов, вошли восемь центров, среди которых станция скорой помощи, многопрофильная детская и инфекционная больницы, центр хирургии и реабилитации и др.

Полис предусматривает добровольное медицинское страхование и страхование от несчастного случая. Страховой взнос составляет 5 руб. в сутки. Страховая ответственность в первом случае составляет 5 тыс. руб. При страховании от несчастного случая ответственность — 10 тыс. руб. Конечно, такие суммы страховой ответственности чрезвычайно малы. Бывают, к сожалению, такие случаи, когда требуется гораздо большее покрытие. Но здесь уже вступают в действие схемы общероссийского медицинского полиса, а данный вид страхования выполняет в этом случае роль страховой франшизы.

Введение в действие программы комплексного страхования не исключает возможности получения бесплатной медицинской помощи. Кроме того, в полном соответствии с нормами антимонопольного законодательства эта программа не запрещает гражданам покупать полисы других страховых компаний, не являющихся участниками Сочинского соглашения. Этот вариант следует оценивать как один из видов страхового продукта, который служит для повышения гарантий оказания помощи туристам. Турист при покупке тура, выбирая предлагаемый спектр страховок, может решить, что ему более всего подходит и кто будет гарантом медицинского обслуживания.

На российском рынке страхования туристов внедряются новые его формы. Так, страховая компания «РЕСО-Гарантия» предлагает программу *страхования невозможности совер-*

*шить поездку.* Что же покрывается страховкой, т. е. какие случаи являются страховыми?

Страховым покрытием не могут обеспечиваться халатность туриста или форс-мажорные обстоятельства. Например, если турист опоздал на самолет, был отменен рейс или сотрудники авиакомпании начали забастовку, то никакая страховая компания не будет за это платить.

Страховыми случаями являются: болезнь клиента или близкого родственника, смерть близкого родственника, неполучение визы (только при подтверждении факта невыдачи консульской службой), повестка в суд, военкомат. Это стандартный перечень условий.

Выгода этой страховой программы заключается в первую очередь в том, что страховая компания становится своего рода буфером или посредником между турфирмой и клиентом. По условиям договора возвращаемая сумма варьируется в зависимости от того, за какое время до начала поездки турист уведомляет о своем отказе. Фирма сумеет, с одной стороны, создать приятное впечатление о своей работе, а с другой – избежать финансовых проблем.

В настоящее время рынок страхования туристских услуг находится в стадии становления. Существует определенная конкуренция между страховыми компаниями. Средствами конкурентной борьбы являются качество сервиса, разнообразие услуг, цены и тарифы. Одним из способов снижения страхового тарифа является франшиза.

*Франшиза* – предусмотренное условиями страхования освобождение страховщика от возмещения убытков в определенном размере. Значит, часть убытка клиент оплачивает сам. Большинство компаний уже давно работают с франшизой. Она стала неотъемлемой частью страхования. Поездка иностранных туристов начинается, как правило, с того, что гид предлагает им еще раз внимательно прочитать страховой полис, уделяя особое внимание пункту о франшизе. В западных странах франшиза обычно составляет примерно 50 долл. Откуда же берется эта сумма? Это стоимость первого визита к врачу и общего медицинского осмотра, которую оплачивает сам турист. Все остальные расходы обеспечивает страховая компания. Такие программы предлагают «РЕСО-Гарантия» и некоторые другие страховые компании.

Многие страховые компании стремятся выработать единую политику, единые тарифы. Тогда конкуренция на рын-

ке страхования будет выражаться не в более низких тарифах, а в уровне предоставляемого сервиса, что всегда в пользу клиента.

### **Страхование профессиональной ответственности**

На международном и отечественном туристском рынке возрастают требования к ответственности туроператоров перед туристами. Эксперты Европейского союза настаивают на неукоснительном соблюдении мер безопасности, прописанных в документах Союза. Операторы несут прямую ответственность за ущерб, который может быть нанесен туристам в гостинице и во время оказания других услуг. В некоторых случаях, когда в результате действия или бездействия принимающей компании клиенту причиняется серьезный вред, деятельность туроператора может быть прекращена. Это положение полностью совпадает с российским законодательством.

В связи с этим серьезное значение приобретает *страхование профессиональной ответственности туроператоров*. Необходимость такого рода страхования назрела давно. Рекламации довольно часто оборачиваются для турфирмы не только потерей престижа, но и довольно существенными материальными расходами, и даже в тех случаях, когда турфирма не виновна в том или ином нарушении договора с клиентом (например, неожиданная замена отеля, произошедшая по вине партнеров, или отмена заранее оплаченных экскурсий и т. д.).

Кроме того, страхование профессиональной ответственности, введенное законодательно, способно защитить потребителей от недобросовестных турфирм, а турфирмы – от недобросовестной конкуренции.

Страховка выплачивается туристам в покрытие суммы ущерба по обоснованным рекламациям, т. е. туроператор страхует свою профессиональную ответственность напрямую перед клиентом, так как агенты покупают единый пакет услуг, в который входит и страховка.

Конкретные условия договора и сумма страхового покрытия по этому виду страхования оговариваются индивидуально, поскольку зависят от многих факторов (от страны, с которой работает фирма, объемов продаж и т. д.).

Страхование профессиональной ответственности служит еще одним свидетельством надежности турфирмы.

## Контрольные вопросы

1. Что такое страхование?
2. Назовите основные документы нормативной базы страхования туристов в РФ.
3. Какие виды страхования вам известны?
4. Какие правила определяются договором страхования?
5. Какой документ подтверждает совершение страхования?
6. Назовите основные и дополнительные виды страхования в туризме.
7. На какой срок может быть заключен договор страхования в туризме?
8. Что такое страховой случай?
9. Как (по каким параметрам) оценить надежность страховой компании?
10. Что такое страховой полис?
11. Каковы требования к содержанию страхового полиса и кем они установлены?
12. Какие сведения должен содержать страховой полис в соответствии с Федеральным законом «Об организации страхового дела в Российской Федерации»?
13. От чего зависит сумма страхового взноса?
14. Компенсационное и сервисное страховое обслуживание. В чем их различия, недостатки и преимущества?
15. Основное положение Федерального закона «Об основах туристской деятельности на территории Российской Федерации» в части страхования туристов.
16. Согласно какому постановлению и гражданам каких стран установлено условие обязательного наличия медицинской страховки при въезде на территорию Российской Федерации?
17. Как это обеспечивается?
18. Что такое договор перестрахования? Кем и зачем он заключается?
19. Какова система страхования внутреннего туризма?
20. Что входит в программу страхования медицинских и медико-транспортных расходов, разработанную «Ингосстрахом» для внутреннего туризма?
21. Какие дополнительные программы страхования предлагаются российскими страховщиками для туризма?
22. Что входит в программу страхования невозможности совершить туристскую поездку?

23. Что такое франшиза в страховании и какова ее роль?

24. Что такое страхование профессиональной ответственности? Зачем оно нужно?

### 3.6. Туристская полиция

Безопасность туризма и уменьшение рисков во время путешествий касаются широкого круга проблем, в том числе создания специальной полицейской службы (туристской полиции). Туристская полиция – это специальные полицейские подразделения, наделенные функциями и полномочиями решения вопросов охраны и безопасности туристов и местного населения. Она действует уже во многих странах мира.

В 1994 г. Всемирная туристская организация провела обследование 73 стран мира, включая Россию, на тему «Безопасность и защита путешественников, туристов, туристских объектов». Итоги обследования были обсуждены на «Первой международной конференции по безопасности туризма и уменьшению рисков при путешествиях» (Эстерунд, Швеция, 1995 г.).

Выводы обследования свидетельствуют о том, что в большинстве (71 %) обследованных стран объекты и достопримечательности, посещаемые туристами, обеспечиваются охраной со стороны специальной туристской полиции или службы безопасности. В половине стран такая служба является частью государственной или муниципальной полиции и помогает туристам решать их проблемы. В некоторых странах имеется специальная туристская полицейская служба. Однако лишь в 9 странах имеются законы, на основании которых создана туристская полиция. Сотрудники туристской полиции обучаются иностранным языкам, проходят подготовку по специальным туристским дисциплинам, поддерживают регулярную связь с туристскими ведомствами, фирмами и обычной полицией.

Туристская полиция создается в целях:

- защиты посетителей и местного населения;
- проверки безопасности туристских заведений и наличия у них лицензий и сертификатов;
- организации работы линий связи срочной помощи;
- приема жалоб туристов;
- охраны памятников, окружающей среды;
- борьбы с наркоманией и проституцией.

На туристскую полицию возлагаются также предоставление информации туристам, охрана местных этнических групп.

\* \* \*

Безопасность путешествий продекларирована в Хартии туриста и Кодексе туриста (4-я сессия Генеральной ассамблеи ВТО, 1985 г.). При Исполнительном совете ВТО в 1994 г. создан Комитет по качеству туристского обслуживания, который веда-ет вопросами безопасности путешествий.

Под эгидой ВТО в марте 1995 г. в Кадисе (Испания) был проведен Международный форум по туризму, в котором приняли участие представители 52 стран мира. Форум признал, что государства наряду с другими важными проблемами развития туризма должны содействовать повышению безопасности путешествий.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое туристская полиция?
2. Каковы цели и задачи туристской полиции?

## Глава 4

# КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ТУРОПЕРЕЙТИНГА

### 4.1. Профессиональные стандарты для туризма

Работа менеджера туроперейтинга – ответственная и важная как с точки зрения финансов и качества, так и с точки зрения безопасности туристов и окружающей среды. Знание правил, особенностей туристского рынка, его традиций и тонкостей определяет профессионализм туроператора.

Характерными особенностями туристского рынка являются изменчивость его динамичности, возникновение новых тенденций и способов предпринимательства. Туристский рынок быстро меняется и совершенствуется. Еще пять лет назад на рынке (в том числе и на международном) была совсем другая ситуация. Через пять лет она опять изменится. Поэтому готовых «рецептурных справочников» по туристскому предпринимательству скорее всего создать невозможно, да и не нужно. Важнее научиться самим ориентироваться в конъюнктуре и динамике туристского рынка. Фундаментальные технологические знания, адекватно применяемые к существующей рыночной обстановке, – вот залог успеха туристского предпринимательства.

Можно многому научиться самостоятельно методом «проб и ошибок», но, во-первых, на это требуется достаточно много времени, которого на туристском рынке, как правило, нет (вчерашний опыт становится прошлым), и, во-вторых, ни один руководитель турпредприятия не желает, чтобы таким образом учились сотрудники его фирмы. Он хочет получить готовых и грамотных специалистов. А это государственная задача и задача туристского образования. В туризме важны как основное, профессиональное образование, так и повышение квалифика-



ции, знакомство с новыми, передовыми методами обслуживания на базе специализированных курсов и семинаров.

Только образованный, хорошо подготовленный специалист туристской отрасли способен создать сегодня конкурентоспособный продукт туроперейтинга в России, внедрить его принципы в обслуживание туристов. Основой профессиональной подготовки специалистов туристского профиля служит государственная доктрина, отраженная в Законе РФ «Об образовании» от 10 июля 1992 г. № 3267-1.

Кроме того, постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 17 мая 1999 г. № 8 утверждены «Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к специалистам турбизнеса России на срок до 31 декабря 2001 г.».

Квалификационные требования 1999 г. (прежние были утверждены в 1956 г. и существенно переработаны в 1994 г.), по мнению специалистов, на сегодняшний момент туристского рынка России немного завышены. Однако в Европе такие требования считаются минимальными, поэтому, чтобы российский рынок соответствовал европейским стандартам, необходимо не опускать эту «планку». Только тогда можно гарантировать обслуживание иностранных туристов на мировом уровне и конкурировать с другими странами.

Профессиональные стандарты сделаны в единой форме, в которой заложен перечень должностей основных секторов индустрии туризма. В графу «Должностные обязанности» вписаны основные навыки и знания, которыми должны обладать работники. На основании стандартов в туристских фирмах должны разрабатываться штатные расписания, должностные обязанности работников по направлениям деятельности. При приеме на работу туркомпании должны обращать серьезное внимание на реальные навыки кандидата на должность.

Профессиональные стандарты разработаны для турагентств, туроператоров, экскурсионных бюро, основных служб гостиниц (приема, размещения, питания, приготовления пищи и гостиничного фонда), а также для государственных органов исполнительной власти в сфере туризма (туристской администрации).

Общая структура стандартов имеет четкую схему, определяющую весь комплекс требований, предъявляемых к работникам перечисленных секторов индустрии туризма.

В каждом стандарте приводятся:

- наименования основных должностей, необходимых для работы в каждом из перечисленных секторов;

- требуемый уровень образования;
- должностные обязанности, соответствующие тому или иному квалификационному уровню;
- перечень ключевых навыков и знаний, необходимых для выполнения каждой должностной обязанности.

Все перечисленные требования даются для трех квалификационных уровней персонала. В соответствии с этим каждый стандарт предусматривает требования для специалистов 1-го, 2-го уровней (младшего и квалифицированного персонала), а также 3-го уровня (управленческого персонала).

**К 1-му квалификационному уровню относятся:** операторы по бронированию, продажам, по выездному, въездному и внутреннему туризму, сопровождающий, референт, секретарь, кассир, курьер.

**Ко 2-му квалификационному уровню относятся:** менеджеры по направлению, бронированию и продажам, маркетингу, по работе с клиентами, связям с общественностью, визовому обеспечению и кадрам, а также юрист, бухгалтер.

**К 3-му квалификационному уровню относятся:** директор и заместитель директора турпредприятия, директора по маркетингу, бронированию, продажам, по турпродукту, связям с общественностью и по работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям и финансам.

В качестве примера в параграфе 4.2 рассматриваются квалификационные требования, предъявляемые к менеджеру туроперейтинга. В приложениях 1–4 приведены квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии и перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей по 1, 2 и 3-му квалификационным уровням.

Данные, заложенные в этих квалификационных требованиях и перечне навыков и знаний, используются при составлении конкретных должностных обязанностей сотрудников турфирм. Распределив участки работы и определив их задачи, можно смоделировать конкретные должностные обязанности работников.

## **Контрольные вопросы**

1. Что является основой профессиональной подготовки специалистов туристского профиля?
2. Когда и кем были утверждены Квалификационные требования к специалистам туристского бизнеса России?

3. Для каких секторов индустрии туризма разработаны профессиональные стандарты?

4. Какие квалификационные уровни имеют профессиональные стандарты в туризме?

5. Перечислите наименования должностей по квалификационным уровням.

### **Практическое задание**

Смоделируйте перечень задач, знаний и навыков для включения в должностные обязанности оператора по продажам туристского продукта, менеджера по направлению, директора по информационным технологиям.

#### **4.2. Квалификационные требования, предъявляемые к менеджеру туроперейтинга**

Общие требования к туроператору как менеджеру определяют те знания, навыки и умения, которые необходимы специалисту данного туристского профиля.

Деятельность специалиста в области туроперейтинга сложна и весьма многогранна. Она должна быть направлена на анализ функционирования систем управления частными, акционерными и государственными туристскими фирмами в целях рационального управления экономикой, производством и социальным развитием туристской сферы.

Такой специалист должен быть подготовлен к профессиональной организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической и исследовательской деятельности в сфере управления туроперейтингом. Он должен быть знаком с основными учениями в области гуманитарных и социально-экономических наук, способен анализировать социально значимые проблемы и процессы, уметь использовать методы этих наук в различных видах туристской и социальной деятельности, прогнозировать туристские потоки и тенденции.

Специалист в области туроперейтинга должен знать Конституцию Российской Федерации, этические и правовые нормы, регулирующие отношения между людьми, человека к обществу, окружающей среде и учитывать их при разработке туристских, экологических и социальных проектов. Он должен владеть культурой мышления, знать его общие законы, быть способным

в письменной и устной речи логично изложить свои мысли, понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, знать дисциплины, определяющие конкретную область его деятельности, видеть их взаимосвязь в целостной системе знаний, чтобы разумно сочетать в работе гуманитарные, социальные и экономические аспекты туризма.

Специалист в области туроперейтинга должен быть способен к проектной деятельности в профессиональной сфере, знать принципы системного анализа, уметь строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ и применять данные анализа для проектирования и разработки туристских программ и продуктов. Он должен быть способен поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций. Важными для специалиста являются знание иностранных языков, способность продолжить обучение и вести профессиональную деятельность в иноязычной среде.

Исходя из вышензложенного, можно предложить следующий набор личностных и квалификационных требований.

**Требования к личностным качествам:**

- аналитические способности, гибкость мышления, а также способность к концептуализации;
- организаторские способности, инициативность, склонность к творчеству, интерес к нововведениям, а также способности руководить, контролировать, работать с финансами;
- коммуникабельность, вежливость, любезность, профессиональная внешность.

**Требования к профессиональным качествам:**

- ♦ знание индустрии путешествий, туризма и гостеприимства, географических районов, туристских регионов и центров, специализированных технологий, методик и правовых актов, рынка туристского продукта, местных и национальных экономических тенденций, а также осведомленность в политике;
- ♦ умение на научной основе организовать свой труд, владение компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в сфере туристской деятельности;
- ♦ способность в условиях развития науки и изменяющейся социальной среды к переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей и умение приобретать новые знания, используя современные информационные образовательные технологии;

- ♦ умение находить нестандартные решения типовых задач;
- ♦ знание методов управления, основ педагогической деятельности и психологии личности, умение организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, а также готовность к кооперации с коллегами по работе;

- ♦ обладание навыками коммуникации (устной и письменной), ведения переговоров, заключения договоров, принятия решений в области маркетинга и продаж.

**Говоря о профессиональном назначении и использовании специалиста в области туроперейтинга, надо помнить, что он должен быть:**

- подготовлен к профессиональной деятельности в области организации туров и туристского обслуживания потребителей;

- способен для работы в туристской отрасли, на предприятиях агентско-операторского профиля, в органах управления туризмом, экскурсионных бюро, в компаниях и корпорациях;

- готов работать в первичных должностях: методистом, менеджером в туристских и экскурсионных организациях и в их подразделениях инструктором по туризму, гидом, экскурсоводом.

**Специалист в области туроперейтинга должен освоить следующие основные виды деятельности:**

- агентско-операторскую подготовку, продвижение и реализацию туристского продукта;

- методико-экскурсионную и программно-анимационную деятельность в туристском обслуживании;

- разработку региональных и межрегиональных концепций и программ развития туризма и использование их с целью развития туристского рынка и обслуживания потребителей;

- менеджмент персонала, качества обслуживания туристов;

- маркетинговые исследования и анализ возможностей местных, региональных, национальных и международного туристского рынков.

**Менеджер туроперейтинга должен уметь решать основные задачи профессиональной деятельности:**

- ♦ организации обслуживания туристов на маршрутах и отдыхе;

- ♦ комплектации туров и программ обслуживания;

- ♦ создания качественного и адресно ориентированного туристского продукта;

- ♦ продвижения, рекламы и реализации туристского продукта;

♦ управления персоналом туристской фирмы, качеством туристского продукта, а также задачи рационального использования рекреационных систем.

Он должен уметь правильно оценивать динамику развития туристского рынка.

**В производственные обязанности специалиста в области туроперейтинга входят:**

- планирование и составление программы туров;
- расчет стоимости туров;
- бронирование мест в гостиницах и продажа билетов;
- составление программы экскурсионных и других дополнительных услуг;
- инструктаж гидов и водителей;
- оформление туристской документации и визовое обеспечение;
- маркетинг и реклама;
- взаимодействие с туристскими агентствами и другими организациями;
- прямая продажа турпакетов;
- заключение агентских и иных договоров;
- выполнение административных функций.

Менеджер туроперейтинга обязан четко знать участок своей деятельности, правила работы с партнерскими организациями, клиентами, правила оформления необходимой документации по каждому маршруту, а также общие задачи туристской фирмы.

**Прогрессивные требования к деятельности менеджера туроперейтинга:**

- повышение качества обслуживания туристов на основе стандартизации и сертификации туристской продукции;
- внедрение инновационных способов обслуживания клиентов;
- использование прогрессивной информационной технологии;
- участие в решении эколого-рекреационных проблем современного туризма;
- гуманитарно-экологическое влияние на развитие общества.

В своей работе менеджер туроперейтинга должен руководствоваться правилами профессиональной этики и защиты прав потребителей в целях сохранения их здоровья, имущества, багажа, окружающей среды.

Итак, к специалистам в области туроперейтинга предъявляются довольно высокие требования с широкой программой зна-

ний. Эти требования, как правило, закладываются в их должностные обязанности.

В настоящее время профессионально-квалификационная структура российского туризма находится в состоянии глубокого изменения. Ни в США, ни в большинстве стран Западной Европы профессионально-квалификационная структура туризма не является нормативным, обязательным атрибутом приема на работу и продвижения по службе. Она выступает в виде иерархической модели расстановки персонала по уровням менеджмента в зависимости от уровня профессиональной подготовки работника и его практического опыта<sup>1</sup>. Этот принцип должен быть заложен и у нас. Ведь ответственность специалистов туроперейтинга за жизнь, здоровье, сохранность имущества туристов, за сохранение окружающей среды довольно высока. А это напрямую зависит от квалификации менеджера туроперейтинга.

### Контрольные вопросы

1. На что должна быть направлена деятельность специалиста в области туроперейтинга?
2. К какой деятельности должен быть подготовлен специалист по туроперейтингу?
3. Какие предъявляются требования к личностным качествам менеджера по туроперейтингу?
4. Какие требования предъявляются к профессиональным качествам специалиста в области туроперейтинга?
5. Каковы основные задачи профессиональной деятельности менеджера туроперейтинга?
6. Каковы производственные обязанности менеджера туроперейтинга?

---

<sup>1</sup> См.: Квартальнов В. А. Туризм – научная основа профессионально-квалификационной структуры кадров в сфере туристской деятельности // Актуальные проблемы туризма: Сборник научных трудов. 1996–1997 гг. – М.: РМАТ, 1997. – Вып. 1.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Квалификационные требования (профессиональные стандарты)  
к основным должностям работников туристской индустрии**

Сектор	Туристская деятельность	
Подсектор	Туроператор	
Номер квалификационных требований	31	
Направление деятельности работников	<p>Планирование и составление программы туров, расчет стоимости туров, бронирование и продажа билетов, бронирование мест в гостиницах, составление программы экскурсионных и других дополнительных услуг, инструктаж гидов и водителей, оформление туристской документации, визовое обеспечение, маркетинг и реклама, взаимодействие с турагентствами и другими организациями, прямая продажа турпакетов, заключение агентских и иных договоров, выполнение административных функций</p>	
	Квалификационный уровень	
	1-й	2-й
Наименование должностей	<p>Оператор по бронированию Оператор по продажам</p>	<p>Менеджер по направлению Менеджер по бронированию и продажам</p>



<p>Требуемый уровень образования</p>	<p>Оператор по выездному туризму  Оператор по выездному и внутреннему туризму  Сопровождающий  Референт  Секретарь  Кассир  Стажер  Курьер</p>	<p>Менеджер по маркетингу и рекламе  Менеджер по работе с клиентами  Менеджер по связям с общественностью  Менеджер по визовому обеспечению  Менеджер по кадрам  Юрист  Бухгалтер</p>
	<p>Квалификация бакалавра  Среднее специальное образование  Профессиональные курсы</p>	<p>Квалификация дипломированного специалиста  Квалификация бакалавра  Среднее специальное образование</p>

Источник: Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 9.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей (1-й и 2-й квалификационные уровни)

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень	Навыки	Знания
1	Работа с российскими и иностранными клиентами (на языке основных клиентов)	1 и 2	Владение иностранным языком основной клиентуры Устное общение с клиентом, включая телефонные переговоры Ведение деловой переписки Соблюдение протокола и этикета Культура межличностного общения	Основы грамматики, лексики и фонетики Словарный запас по тематике туристской индустрии Искусство обслуживания клиентов Основы психологии Протокол и этикет Знание турпродуктов Аббревиатуры, принятые в туристской индустрии Коммерческая корреспонденция Теория межличностного общения
2	Подготовка и организация работы офиса	1 и 2	Техника организации рабочего места Проверка офисного оборудования (компьютеров, пишущих машинок, факсимильных аппаратов, телефонов, копировальных машин и др.) Проверка санитарных условий работы в помещении (освещение,	Основы научной организации труда, гигиены КЗоТ РФ Основные правила пользования оргтехникой Техника безопасности Введение в туризм (основные концепции и организация)

			<p>вентиляции, температурного режима) Использование оборудования и материалов для уборки рабочего места Подбор справочных и рабочих материалов Соблюдение протокола и этикета, делового стиля и опрятности</p>	<p>Терминология, принятая в туристской индустрии Протокол и этикет</p>
3	Обеспечение канцтоварами и расходными материалами	1	<p>Проверка наличия канцтоваров и расходных материалов, инвентаризация Техника заказа, закупки, получения, учета, отчетности, хранения Владение компьютером</p>	<p>Методы инвентаризации, учета и контроля Основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы)</p>
4	Ведение делопроизводства (работа с компьютерной файловой системой)	1 и 2	<p>Технология делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации) Ведение документооборота компании Владение компьютером, скорописью</p>	<p>Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.) Основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы)</p>

\* Объемы конкретных требований определяет работодатель в соответствии с КЗоТ РФ.

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень	Навыки	Знания
5	<p>Пользование офисной оргтехникой (телефоном, факсом, ксерксом, персональным компьютером и др.)</p>	1 и 2	<p>Техника телефонных переговоров (входящие исходящие звонки, их переадресация, режим ожидания, прием и отправка телефонограмм) Использование телефонных и иных справочников Получение и передача информации адресатам Обслуживание оргтехники</p>	<p>Правила пользования и ухода за офисной оргтехникой Культура речи Терминология и аббревиатуры, принятые в туристской индустрии Текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере</p>
6	<p>Ведение деловой корреспонденции</p>	1 и 2	<p>Пользование офисной оргтехникой Регистрация и обработка входящей/исходящей корреспонденции, техника ведения компьютерных файлов Соблюдение правил деловой переписки Рассылка корреспонденции</p>	<p>Коммерческая корреспонденция Грамматика и лексика Аббревиатуры, принятые в деловой корреспонденции и туристской индустрии Текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере Текущие почтовые тарифы</p>
7	<p>Использование специализированной справочной литературы</p>	1 и 2	<p>Сбор, первичная обработка и анализ справочных материалов по туризму Хранение и поиск информации</p>	<p>Справочники по туризму Периодические издания по туризму Научные публикации по туризму Туристские каталоги</p>

8	Предоставление информации	1 и 2	<p>Определение достоверности информации</p>	<p>Концепция и организация туристской индустрии Нормативная правовая база в туризме</p>
9	Формирование туристского продукта	2	<p>Культура межличностного общения Маркетинговые исследования спроса на туристскую информацию Доведение достоверной информации до клиента Воспроизведение информации (распечатки, фотокопии) Подготовка расписаний, ваучеров, билетов, программ, тарифов Использование брошюр, путеводителей, профессиональных публикаций и рекламных материалов Рассылка информации Пользование офисной оргтехникой</p>	<p>Теория межличностного общения Искусство обслуживания клиентов Справочники по туризму Периодические издания по туризму Научные публикации по туризму Туристские каталоги Информационные технологии (электронная почта, глобальные и локальные телекоммуникационные системы) Маркетинг в туризме</p>
9	Формирование туристского продукта	2	<p>Маркетинг существующих предложений, спроса Планирование турпродукта Составление турпакета (размещение, питание, перевозка, дополнительные услуги) Калькуляция стоимости турпакета Владение методами продвижения турпродукта на внутреннем и внешнем рынках</p>	<p>Теория маркетинга Маркетинг и реклама в туризме Основы менеджмента Планирование туризма Справочные материалы по туризму, географии, истории, архитектуре, религии, достопримечательностям, социально-экономическому устройству стран и др.</p>

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень	Навыки	Знания
			Организация ознакомительных туров	
10	Оформление турпакета	1* и 2	Владение техникой оформления туристской документации Учет и хранение, проверка правильности оформления туристской документации	Контрактное право в туристской индустрии Правила оформления туристской документации (турпутевок, ваучеров, страховых полисов и др.) Основы делопроизводства
11	Бронирование, подтверждение и оформление услуг	1* и 2	Техника бронирования и оформления услуг Учет и хранение документации Пользование офисной оргтехникой Учет специальных требований клиентов (диеты, медицинских показаний и др.)	Системы бронирования и оформления услуг Правила оформления документации Компании-перевозчики (авиационные, железнодорожные, автобусные, круизные и др.) Компании-поставщики наземных услуг Правила безопасности
12	Ведение отчетности	1 и 2	Сбор информации обработка и анализ ее данных Классификация, количественная оценка и сверка информации	Методика исследований Основы статистики и анализа

13	Сбор и обработка статистики	1* и 2	<p>Презентация информации</p> <p>Учет и хранение отчетных данных</p> <p>Соблюдение сроков отчетности</p> <p>Сбор, обработка и анализ статистических данных</p> <p>Классификация статистики</p> <p>Формирование банков данных</p> <p>Сверка статистических данных</p>	<p>Основы теории статистики, статистического моделирования и прогнозирования</p> <p>Методика исследования</p>
14	Маркетинг и реклама	2	<p>Маркетинговые исследования в туристской индустрии</p> <p>Проведение рекламных кампаний, презентаций, включая работу на специализированных выставках</p> <p>Составление и дизайн рекламных материалов</p> <p>Владение методикой распространения рекламных материалов и продвижения турпродукта</p> <p>Культура межличностного общения</p>	<p>Теория маркетинга</p> <p>Маркетинг и реклама в туризме</p> <p>Основы полиграфии и дизайна</p> <p>Теория межличностного общения</p>
15	Продажа туристского продукта	2	<p>Культура межличностного общения</p> <p>Использование каталогов и ценовых предложений как инструмента продаж</p> <p>Удовлетворение спроса потребителей услуг</p>	<p>Теория межличностного общения</p> <p>Потребности и ожидания клиентов</p> <p>Туристские продукты и виды туристского рынка</p> <p>Методика проведения маркетинга и продаж</p>

\* Кроме должностей секретаря, кассира и курьера.

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень	Навыки	Знания
			<p>Послепродажное обслуживание клиентов</p> <p>Взаимодействие с турагентами</p>	
16	Работа с жалобами клиентов	2	<p>Принятие и анализ жалоб</p> <p>Культура межличностного общения</p> <p>Техника работы с устными и письменными жалобами клиентов</p> <p>Принятие мер по предъявленным жалобам клиентов</p> <p>Ведение статистики</p> <p>Соблюдение протокола и этикета</p>	<p>Искусство обслуживания клиентов</p> <p>Теория межличностного общения</p> <p>Основы психологии, теории и статистики</p>
17	Завершение работы и подготовка к новому рабочему дню в офисе	1 и 2	<p>Отключение офисного оборудования, знание систем охранной сигнализации</p> <p>Соблюдение мер безопасности</p> <p>Приведение в порядок рабочего места</p> <p>Планирование работы на следующий день</p>	<p>Правила безопасности, работы с охранной сигнализацией и офисной оргтехникой</p> <p>Основы менеджмента</p>



**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**  
**Квалификационные требования к основным должностям работников туристской индустрии**  
**(3-й квалификационный уровень)**

Направление деятельности работников	Планирование и организация работы туроператора Планирование и реализация стратегии Организация взаимодействия, координация работы, аналитическая отчетность, мотивация персонала, контроль	
Наименование должностей	Директор Заместители директора: по маркетингу, бронированию и продажам, туристским продуктам, связям с общественностью	Начальники отделов: по работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям, финансам
Требуемый уровень образования	Квалификация дипломированного специалиста Квалификация бакалавра	

Источники: Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 10.

Перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей  
(3-й квалификационный уровень)

№ п/п	Должностные обязанности	Навыки*	Знания
1	Работа с российской и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры)	<p>Владение иностранным языком основной клиентуры</p> <p>Устное общение с клиентами и партнерами</p> <p>Ведение деловой переписки</p> <p>Соблюдение протокола и этикета</p> <p>Культура межличностного общения</p>	<p>Основы грамматики, лексики и фонетики</p> <p>Словарный запас по тематике туристской индустрии</p> <p>Искусство обслуживания клиентов</p> <p>Основы психологии</p> <p>Протокол и этикет</p> <p>Знание турпродуктов</p> <p>Аббревиатуры, принятые в туристской индустрии</p> <p>Коммерческая корреспонденция</p> <p>Теория межличностного общения</p>
2	Контроль за подготовкой и организацией работы офиса	<p>Организация рабочего места работников</p> <p>Контроль за использованием офисного оборудования, соблюдением технических и санитарных условий работы офиса, расположением рекламных и иных презентационных материалов, а также за соблюдением работниками установленных стандартов одежды</p> <p>Соблюдение протокола и этикета</p>	<p>Основы научной организации труда КЗоТ РФ</p> <p>Правила пользования офисной оргтехникой</p> <p>Техника безопасности</p> <p>Организация туристской индустрии</p> <p>Терминология, принятая в туристской индустрии</p> <p>Протокол и этикет</p>

3	Контроль за ведением делопроизводства и работы с компьютерной файловой системой	Контроль за функционированием делопроизводства, ведением документооборота компании Владение компьютером	Стандарты делопроизводства Текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере
4	Планирование программ туристских поездок	Организация работы с запросами клиентов Использование специализированной справочной литературы по туризму Техника работы с базами данных, компьютерными системами бронирования и использования SITA (системы авиасообщений) Соблюдение требований к программам туров, стандартам качества обслуживания клиентов	Методика планирования туров Основные концепции и организация туристской индустрии Нормативная правовая база в туризме Маркетинг туристских продуктов Транспортные системы в туризме География стран мира Справочники по туризму
5	Создание баз данных по туристским продуктам	Контроль за обработкой, анализом, сверкой и хранением информации Классификация информации Извлечение и использование информации Техника количественной и качественной оценки информации	Справочники, периодические издания и научные публикации по туризму Туристские каталоги Маркетинг в туризме Текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере

\* Объемы конкретных требований определяет работодатель в соответствии с КЗоТ РФ.

№ п/п	Должностные обязанности	Навыки	Знания
6	Расчет стоимости и определение цен турпакетов	Владение методикой формирования себестоимости туристского продукта Расчет стоимости услуг, включенных в состав тура, и собственных расходов туроператора Учет реализации туристского продукта Техника начисления НДС при реализации турпакета и минимизации налогов	Основы бухучета Бухучет и налогообложение в туризме Нормативная правовая база в туризме, регламентирующая состав затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг)
7	Создание и развитие агентской сети туроператора	Организация маркетинговых исследований и проведение переговоров с турагентствами Культура межличностного общения Подписание и контроль выполнения агентских соглашений Анализ эффективности работы турагентств Поддержание и развитие агентской сети	Нормативная правовая база в туризме Договорное право Теории маркетинга, межличностного общения Методика маркетинга Основы менеджмента
8	Контроль за представлением информации туроператора	Культура межличностного общения Анализ маркетинговых исследований спроса на туристские услуги Подготовка специализированной туристской информации	Теория межличностного общения Искусство обслуживания клиентов Справочники, периодические издания и научные публикации по туризму Туристские каталоги

	<p>Контроль за своевременным доведением достоверной информации до клиента</p> <p>Контроль за использованием рекламных материалов, каталогов, брошюр, путеводителей, публикаций по туристской тематике</p> <p>Разработка стандартов и методов предоставления информации и контроль за их реализацией</p>	<p>Маркетинг в туризме</p> <p>Информационные технологии (локальные и глобальные телекоммуникационные системы, электронная почта)</p>
9	<p>Контроль за оформлением турпакета</p>	<p>Договорное право</p> <p>Правила оформления туристской документации</p> <p>Основы делопроизводства</p>
10	<p>Контроль за бронированием услуг, их подтверждением и оформлением</p>	<p>Системы бронирования и оформления услуг</p> <p>Правила оформления документов</p> <p>Компании – перевозчики, поставщики наземных услуг</p> <p>Правила безопасности</p> <p>География стран мира</p>
11	<p>Ведение аналитической отчетности и анализ статистических данных</p>	<p>Методика исследований</p> <p>Основы теории статистики и анализа, статистического моделирования и прогнозирования</p> <p>Методика отчетности</p>

№ п/п	Должностные обязанности	Навыки	Знания
12	Руководство маркетингом и продажами	<p>Проведение маркетинговых исследований в туристской индустрии</p> <p>Техника и методика продаж</p> <p>Организация и контроль реализации турпродукта</p> <p>Контроль за послепродажным обслуживанием клиентов</p> <p>Взаимодействие с турагентами</p> <p>Культура межличностного общения</p> <p>Анализ результатов маркетинга и продаж</p>	<p>Теория маркетинга, продаж и продвижения туристского продукта</p> <p>Туристские продукты и виды туристского рынка</p> <p>Методика проведения маркетинга и продаж</p> <p>Теория межличностного общения</p> <p>Потребности и ожидания клиентов</p>
13	Организация и проведение презентаций	<p>Культура межличностного общения</p> <p>Планирование презентаций</p> <p>Техника проведения устной презентации и получения обратной связи</p> <p>Соблюдение протокола и этикета</p> <p>Анализ результатов презентаций</p>	<p>Теория межличностного общения</p> <p>Потребности и ожидания клиентов</p> <p>Искусство обслуживания клиентов</p> <p>Основы психологии</p> <p>Протокол и этикет</p> <p>Методика проведения презентаций</p>
14	Организация и проведение деловых переговоров	<p>Культура межличностного общения</p> <p>Планирование деловой встречи</p> <p>Техника проведения деловых переговоров и получение обратной связи</p>	<p>Теория межличностного общения</p> <p>Потребности и ожидания клиентов</p> <p>Искусство обслуживания клиентов</p> <p>Основы психологии</p>

15	<p>Организация и проведение рекламных кампаний</p>	<p>Соблюдение протокола и этикета Анализ результатов деловой встречи</p> <p>Культура межличностного общения Маркетинговые исследования Планирование рекламной кампании Руководство организацией и ходом проведения рекламной кампании Техника проведения рекламной кампании</p> <p>Контроль за составлением и дизайном рекламных материалов Соблюдение протокола и этикета Анализ результатов по рекламной кампании</p>	<p>Протокол и этикет Методика проведения деловых переговоров</p> <p>Теория межличностного общения Потребности и ожидания клиентов Искусство обслуживания клиентов Основы психологии Протокол и этикет Методика проведения рекламных кампаний</p>
16	<p>Работа с жалобами клиентов</p>	<p>Культура межличностного общения Техника работы с жалобами клиентов Соблюдение протокола и этикета Учет и анализ жалоб клиентов и принятия по ним мер</p>	<p>Теория межличностного общения Потребности и ожидания клиентов Искусство обслуживания клиентов Основы психологии Протокол и этикет Методика работы с жалобами клиентов Конфликтология</p>
17	<p>Контроль за трудовой дисциплиной работников</p>	<p>Владение методикой организации системы внутрифирменного распорядка Контроль за функционированием системы внутрифирменного распорядка</p>	<p>Правила внутрифирменного распорядка и дисциплины КЗоТ РФ Конфликтология</p>

№ п/п	Должностные обязанности	Навыки	Знания
18	<p>Планирование потребностей подразделения туроператора</p>	<p>Техника анализа причин нарушений Принятие мер по недопущению нарушений внутрифирменного распорядка и дисциплины</p> <p>Определение и анализ потребностей в ресурсах Бизнес-планирование Внедрение процедур и стандартов планирования потребностей Оптимизация работы подразделений</p>	<p>Теория менеджмента Основы планирования Стратегическое и оперативное планирование Теория организаций Методика бизнес-планирования</p>
19	<p>Выявление и анализ проблем в работе туроператора</p>	<p>Определение и анализ проблем Прогнозирование последствий Выявление причин возникновения проблем Принятие решений по выходу из сложной ситуации Контроль за реализацией принятых решений Принятие мер по недопущению повторения негативных ситуаций в будущем</p>	<p>Теория менеджмента Основы производственного и финансового менеджмента Менеджмент персонала Основы планирования Стратегическое и оперативное планирование Теория организаций Методика бизнес-планирования и решения проблем Конфликтология</p>



20	Инновационный менеджмент	<p>Выявление и анализ факторов, определяющих необходимость инноваций</p> <p>Планирование инновационных внедрений</p> <p>Организация проведения процесса преобразований</p> <p>Контроль за планированием и организацией профессионального обучения кадров</p> <p>Внедрение инноваций и анализ их эффективности</p>	<p>Теория менеджмента</p> <p>Инновационный менеджмент</p> <p>Основы производственного, финансового менеджмента</p> <p>Менеджмент персонала</p> <p>Основы планирования</p> <p>Стратегическое и оперативное планирование</p> <p>Теория организаций</p> <p>Методика бизнес-планирования</p> <p>Методика решения проблем</p> <p>Конфликтология</p>
21	Инструктаж работников	<p>Техника проведения инструктажа и доведения принятых решений до работников</p> <p>Контроль исполнения принятых решений</p> <p>Создание системы мотивации и дисциплинарной ответственности работников</p> <p>Соблюдение этикета</p> <p>Культура межличностного общения</p>	<p>Теория менеджмента</p> <p>Менеджмент персонала</p> <p>Конфликтология</p> <p>Основы научной организации труда</p> <p>КЗоТ РФ</p> <p>Протокол и этикет</p> <p>Теория межличностного общения</p>
22	Помощь работникам в разрешении производственных проблем	<p>Анализ, классификация и разрешение проблем</p> <p>Принятие мер по устранению причин, повлекших возникновение проблем</p>	<p>Теория менеджмента</p> <p>Менеджмент персонала</p> <p>Конфликтология</p> <p>Основы научной организации труда</p>

№ п/п	Должностные обязанности	Навыки	Знания
23	Распределение обязанностей и определение степени ответственности работников	Соблюдение этикета и культуры межличностного общения  Техника планирования и организации работы Методика разработки стандартов качества работы Анализ эффективности работы Владение методикой изучения и анализа проблем	КЗоТ РФ Протокол и этикет Теория межличностного общения  Теория менеджмента Основы инновационного, производственного и финансового менеджмента Менеджмент персонала Основы планирования Стратегическое и оперативное планирование Теория организаций Методика бизнес-планирования
24	Мотивация работников	Владение методикой создания системы мотивации и дисциплинарной ответственности персонала Контроль за реализацией системы морального и материального стимулирования Анализ эффективности системы морального и материального стимулирования	Теория менеджмента Менеджмент персонала КЗоТ РФ Методика материального, морального стимулирования и оценки деятельности персонала

25	Управление конфликтными ситуациями	<p>Владение методами управления конфликтами          Уход от конфликта, его подавление          Управление конфликтом          Разрешение конфликтов          Культура межличностного общения          Анализ конфликтных ситуаций и принятие мер по их предупреждению          Соблюдение этикета</p>	<p>Общие вопросы теории социального конфликта          Конфликтология          Теория менеджмента          Менеджмент персонала          КЗоТ РФ          Теория межличностного общения          Основы психологии          Протокол и этикет</p>
26	Самоменеджмент	<p>Организация работы и планирование текущего рабочего дня          Перспективное планирование          Оценка результатов работы</p>	<p>Теория менеджмента          Основы научной организации труда, планирования          Правила внутрифирменного распорядка и дисциплины          КЗоТ РФ</p>

Источники: Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 10.

## Основная литература

Зорин И. В., Квартальнов В. А. Толковый словарь туристских терминов. – М.–Афины: INFOGROUP, 1994.

Ильина Е. Н. Туризм – путешествия. Создание туристской фирмы. Агентский бизнес. – М.: РМАТ, 1998.

Квартальнов В. А. Международный туризм: политика развития. – М.: Советский спорт, 1998.

Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика: Избранные труды в 5 томах. – М.: Финансы и статистика, 1998.

Квартальнов В. А. Туризм – научная основа профессионально-квалификационной структуры кадров в сфере туристской деятельности // Актуальные проблемы туризма: Сборник научных трудов 1996–1997 гг. – М.: РМАТ, 1997. – Вып. 1.

Козырев В. М. Основы современной экономики: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1997.

Менеджмент туризма: Учебник. – М.: РМАТ, 1996.

Управление организацией: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Г. Поршнева, д-ра экон. наук, проф. З. П. Румянцевой, д-ра экон. наук, проф. Н. А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1999.

## Дополнительная литература

Азар В. Почему нынче путешествие: правильная цена // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 10.

Азар В. Почему нынче путешествие: цена услуги турагентства // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 8.

Балабанов А. И. Финансовые отношения в туризме. Туристские фирмы. – СПб.: ОЛБИС, 1998.

Бургонова Г. Н., Каморджанова Н. А. Гостиничный и туристский бизнес. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения. – М.: Финансы и статистика, 1999.

Гайдаров К. Если вас проверяет налоговая полиция // РТГ. – 1999. – № 25, 28.

Иванова Е. Как учесть налог с продаж // Туринфо. – 1999. – № 31.

Иванова Е. Комментарий к приказу о составе затрат, включаемых турфирмами в себестоимость туристского продукта // Туринфо. – 1998. – № 20.

Иванова Е. Об изменении порядка наличных расчетов турфирм с населением // Турифо. – 1998. – № 20.

Иванова Е. Особенности исчисления налога на добавленную стоимость с туристических фирм // Турифо. – 1998. – № 8.

Иванова Е. Уменьшена база для расчета налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы для московских фирм // Турифо. – 1998. – № 18.

Ильина Е. Н. Менеджмент транспортных услуг: Учебник. – М.: РМАТ, 1997.

Исмаев Д. К. Основы стратегии и планирования маркетинга в иностранном туризме. – М.: ТОО «ЛУЧ», 1994.

Козырева Т. В. Налогообложение в туризме // Актуальные проблемы туризма-99: Сборник докладов и тезисов сообщений научно-практической конференции. – М.: РМАТ, 1999.

Коммерческие договоры – 2: Сборник образцов, правовое регулирование, бухгалтерское оформление. – М.: ДИС, 1998.

Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. – М.: РМАТ, 1996.

Профессиональные стандарты для туризма // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 9.

Сенин В. С. Организация международного туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1999.

Специфика подготовки годового бухгалтерского отчета за 1997 год // Турифо. – 1998. – № 3.

Степанова Е. Вступила в силу первая часть Налогового кодекса // Турифо. – 1999. – № 4.

Степанова Е. О налоге с продаж // Турифо. – 1999. – № 3.

Степанова Е. Пришло время отчитаться. Учетная политика туристической фирмы на 1999 год // Турифо. – 1999. – № 5.

Туристские фирмы. Выпуск 16. Правовое обеспечение международного туризма. – СПб.: ОЛБИС, 1998.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», 1996.

Финансовые отношения в туризме. Туристские фирмы. – СПб.: ОЛБИС, 1998.

Цветков Е. Утверждены стандарты по туризму // РТГ. – 1999. – № 17.

Цвиль Л. Еще раз о профилактике особо опасных инфекционных заболеваний // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998. – № 11.

Шагинов Ю.А. Некоторые особенности налогообложения предприятий сферы туризма. – СПб.: ОЛБИС, 1996.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРОПЕРЕЙТИНГЕ</b> .....	4
1.1. Цели, задачи и миссия туристского предприятия .....	4
1.2. Общая цель туристского предприятия и цели его подразделений .....	9
1.3. Перспективный анализ потенциального туристского предприятия .....	17
1.4. Анализ слабых и сильных сторон туристского предприятия .....	21
1.5. Стратегические аспекты деятельности туристского предприятия .....	29
1.6. Финансы и производство .....	46
1.7. Персонал .....	51
1.8. Организационная культура и имидж турфирмы .....	60
1.9. Выбор вида стратегии .....	65
1.10. Процесс управления стратегией .....	76
<b>Глава 2. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТУРОПЕРЕЙТИНГА</b> .....	81
2.1. Финансовая схема работы туроператора .....	81
2.2. Ценообразование .....	84
2.3. Учетная политика туристской фирмы .....	95
2.4. Налогообложение .....	102
2.5. Оплата счетов поставщиков услуг .....	116

<b>Глава 3. БЕЗОПАСНОСТЬ В ПУТЕШЕСТВИИ</b> .....	119
3.1. Общее понятие безопасности и направления ее организации .....	119
3.2. Природные и техногенные катастрофы и предотвращение рисков для туристов .....	121
3.3. Эпидемиологическая и бактериологическая безопасность туристов .....	124
3.4. Безопасность туристов во время перевозки .....	133
3.5. Страхование туристов и профессиональной ответственности туроператора .....	141
3.6. Туристская полиция .....	158

<b>Глава 4. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ТУРОПЕРЕЙТИНГА</b> .....	160
4.1. Профессиональные стандарты для туризма .....	160
4.2. Квалификационные требования, предъявляемые к менеджеру туроперейтинга .....	163

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

<i>Приложение 1.</i> Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии .....	168
<i>Приложение 2.</i> Перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей (1-й и 2-й квалификационные уровни) .....	170
<i>Приложение 3.</i> Квалификационные требования к основным должностям работников туристской индустрии (3-й квалификационный уровень) .....	177
<i>Приложение 4.</i> Перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей (3-й квалификационный уровень) .....	178
<b>Основная литература</b> .....	188
<b>Дополнительная литература</b> .....	188