

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*

**Заяц Анна Александровна**

**РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Ангелина Ирина Альбертовна

Донецк – 2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	4
<b>РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b>	<b>13</b>
1.1 Сущность и специфические особенности сферы туристских услуг в условиях культуры предпринимательства	13
1.2 Направления развития сферы туристских услуг в условиях культуры предпринимательства	53
1.3 Концептуальные подходы к формированию культуры предпринимательства в сфере туристских услуг	73
ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 1	94
<b>РАЗДЕЛ 2 ДИАГНОСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ</b>	<b>96</b>
2.1 Анализ бизнес-процессов туристских предприятий в условиях цифровизации	96
2.2 Методы оценки эффективности культуры предпринимательства в сфере туристских услуг	121
2.3 Диагностика уровня развития культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг	135
ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 2	143
<b>РАЗДЕЛ 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b>	<b>145</b>
3.1 Подходы к формированию модели культуры предпринимательства в	

сфере туризма	145
3.2 Совершенствование культуры предпринимательства в сфере туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений	156
3.3 Научно-практические рекомендации по развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства	173
<b>ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 3</b>	<b>195</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>197</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>201</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Оценка количественных показателей функциональных возможностей веб - сайта туристских операторов и агентов РФ	223
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Оценка качественных показателей функциональных возможностей веб - сайта туристских операторов и агентов РФ	225
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Справки о внедрении результатов диссертационной работы	227

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Влияние сферы туристских услуг на экономику Российской Федерации выходит за рамки получения дохода и повышения занятости населения. Туризм действует как двигатель роста, стимулируя инвестиции в инфраструктуру, способствуя устойчивому развитию и сохранению культурного и природного наследия. Это многогранное влияние демонстрирует, насколько туризм имеет фундаментальное значение и объединяет огромное количество предприятий и организаций, эффективность деятельности которых во многом зависит от сформированной в этой сфере культуры предпринимательства. Создание оптимальной предпринимательской среды в сфере туристских услуг, соответствующей ценностям, законам и интересам всех участников, является мощным управленческим механизмом и фактором конкурентоспособности бизнеса. Культура предпринимательства представляет собой динамично развивающуюся систему взаимодействия туристских организаций с потребителями, поставщиками услуг, посредниками, конкурентами, контактными аудиториями, государственными органами, а также их философию, миссию, ценности и принципы взаимоотношений с персоналом. Недочеты и слабые стороны в развитии культуры предпринимательства могут существенно снизить эффективность управленческих функций руководителей, взаимоотношений с партнерами и государственными органами, стимулировании работы персонала, что в целом негативно скажется на функционировании ключевых участников сферы туристских услуг, продвижении и обеспечении конкурентоспособности туристского региона.

Выявление направлений развития сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства является актуальной научной задачей и обуславливает необходимость совершенствования теоретических и научно-методических подходов к гармонизации рынка туристских услуг и повышения эффективности деятельности всех его ключевых участников.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретико-методические основы развития сферы туристских услуг раскрыты в работах Е.М. Азарян, И.А. Ангелиной, С. Анхольта, И.В. Бушуевой, Р. Вагнера, С.Н. Голубничей, А.А. Градинаровой, Г.А. Карповой, О.Н. Кострюковой, Л.А. Овчаренко, Н.В. Рубцовой, Н.Д. Свиридовой, К.С. Солодухина, Р.Р. Тимиргалеевой, Л.В. Хоревой, О.В. Ярыгиной. Проблематике формирования культуры предпринимательства туристских организаций посвящены труды А.А. Антоновой, С.А. Виноградовой, Н.Ю. Возияновой, Т.В. Ибрагимхалиловой, Т.Е. Лебедевой. Вопросы сущности и содержания бизнес-культуры исследуют Х.Н. Магомедова, О.Г. Мизерова, В.Б. Орлов, Р. Рюттингер, Б.А. Райсберг, Н.В. Родионова. Современные технологии формирования организационной культуры на предприятиях сервиса и туризма рассматривают Г.А. Абулханова, А.Г. Бездудная, Г.А. Жамгарян, В.А. Колмыкова, Р.Ю. Муллабаев, А.Н. Полухина, Э.Н. Севумян, О.Г. Тихомирова, Б.И. Тройсберг, Е. Фегенбаум, В.А. Четверикова. Изучению и разработке методик оценки культуры предпринимательства посвящены публикации Д. Денисона, Д. Зоннефельда, К. Камерона и Р. Куинна, Г. Хофштеде, Е. Шейна и др. Несмотря на положительную оценку теоретических и практических достижений по данной проблематике, нерешенными остаются вопросы развития бизнес-процессов в сфере туристских услуг на основе культуры предпринимательства.

**Целью** диссертационной работы является теоретическое исследование, разработка научно-методических подходов и практических рекомендаций по развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих теоретических и практических **задач**:

- 1) разработать концептуальные положения формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг;
- 2) сформировать методический подход к оценке поведенческой

принадлежности культуры предпринимательства;

3) исследовать модель культуры предпринимательства туристского предприятия;

4) разработать модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений;

5) разработать механизм развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства.

**Объект исследования** – процесс развития сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства.

**Предметом исследования** выступают теоретико-методические и прикладные положения развития сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства.

**Теоретическую и методологическую основу** диссертации составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых по теории экономики сферы услуг, менеджмента впечатлений, теории организаций, концепций стратегического развития туристского рынка, социальной ответственности бизнеса, управления организационными изменениями на предприятиях сферы туристских услуг. В процессе исследования использованы материалы научно-практических конференций и семинаров по теме диссертационной работы, а также материалы общеэкономической научной литературы и периодических изданий.

Для достижения поставленной цели и решения соответствующих задач использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализа и синтеза – для обобщения существующих теоретических подходов и положений, научных разработок по проблемам развития культуры предпринимательства в сфере туристских услуг, уточнения терминологического аппарата; сравнения и классификации – для систематизации субъектной структуры развития сферы туристских услуг и критериев выбора эффективного направления совершенствования культуры предпринимательства; экспертного опроса – для

формирования методического подхода к интегральной оценке уровня развития культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг; структурно-логического обобщения – для разработки схемы реализации туристского продукта через веб-сайт предприятия на основе ценностно-ориентированного подхода, а также предложений по переходу на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса; экономико-математические – для проверки степени надежности результатов экспертного анкетирования в рамках методического подхода к оценке поведенческой принадлежности культуры предпринимательства.

**Информационно-эмпирической базой исследования** являются: данные Стратегии развития туризма в России до 2035 года; статистическая информация российского центра стратегических разработок Росконгресс; статистические отчеты Федерального агентства по туризму; научные публикации отечественных и зарубежных авторов, информационные ресурсы сети Интернет; результаты опросов работников туристских организаций Донецкой Народной Республики; диссертационные работы по тематике исследования.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в теоретико-концептуальной аргументации, разработке научно-методических подходов и практических рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия ключевых участников туристского рынка на основе совершенствования культуры предпринимательства. Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Разработаны концептуальные положения формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг, согласно которым, в отличие от существующих, культура предпринимательства рассматривается как открытая система, функционирующая с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды. Взаимодействие между элементами этой системы осуществляется на основе партнерских отношений и социальной

справедливости в сфере туристских услуг.

2. Сформирован научно-методический подход к оценке поведенческой принадлежности культуры предпринимательства, который адаптирован под сферу туристских услуг и основан на трех уровнях: основополагающем, оптимальном и когерентном, в зависимости от степени восприятия изменений, стремления к развитию, коллективной моральной и социальной ответственности субъектов туристского рынка.

3. Предложена модель культуры предпринимательства туристского предприятия, которая, в отличие от существующих, учитывает четыре направления взаимодействия турпредприятия (с клиентами, партнерами по бизнесу, государственными органами и персоналом) по двум критериям: дифференциация/интеграция и стабильность/гибкость, а также представляет ценности предприятия в клиентской, партнерской, административной и корпоративной культурах.

4. Разработана модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений. Данная модель, в отличие от существующих, направлена на развитие эмоционального интеллекта сотрудников, обеспечивающего формирование культуры ориентированной на клиента, управление эмоциями потребителей и предполагает использование эмоционального потенциала групп потребителей, функционирующих на основе синергетичности коллективного потребительского впечатления.

5. Разработан механизм развития сферы туристских услуг с учетом формирования целевой культуры предпринимательства, демонстрирующий вовлечение на четырех уровнях всех заинтересованных сторон рынка туристских услуг – бизнеса, потребителей, правительства и государства в создание благоприятной среды для использования ключевых подсистем культуры предпринимательства. Это позволит стимулировать экономический рост, гармонизировать взаимодействие на туристском рынке, усилить конкурентные преимущества предприятия, повысить социальную



ответственность и выйти на новый уровень культуры предпринимательства на основе искреннего сервиса.

Результаты исследования соответствуют паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) в части пунктов: 4.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях сферы услуг; 4.6. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг; 4.15. Туризм и рекреация; 4.21. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что представленные теоретические положения доведены до уровня научно-методических разработок и практических рекомендаций по совершенствованию культуры предпринимательства в сфере туристских услуг, а именно обоснованы субъектная структура развития туристского рынка и модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений. Выводы и рекомендации могут стать основой для дальнейших разработок в экономике сферы услуг, в частности при исследовании трансформации культуры предпринимательства в условиях модернизации предприятий.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования положений диссертации в целях повышения эффективности сферы туристских услуг путем оптимизации взаимодействия между субъектами туристского рынка на основе ценностей и принципов культуры предпринимательства. Наиболее важное практическое значение имеют рекомендации по оценке уровня культуры предпринимательства на туристских предприятиях; направления развития сферы туристских услуг на основе трансформации культуры предпринимательства и перехода на высшие ее уровни путем применения действенных инструментов искреннего сервиса, принципов когерентности всех субъектов туристского рынка и партнерских отношений в реализации проектов социальной ответственности бизнеса.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетной темы: Г-2022-7 «Роль рекреационно-туристского потенциала в экономическом развитии региона. Рекреационно-туристский потенциал Донецкого региона».

Основные положения диссертации докладывались и получили одобрение на 9 научно-практических конференциях разного уровня: «Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации» (г. Симферополь, 2021 г.); «Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства» (г. Донецк, 2021 г.); «Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2021 г.); «Информационные технологии в экономике» (г. Луганск, 2022 г.); «Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты» (г. Горловка, 2022 г.); «Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма» (г. Ялта, 2022, 2023 гг.); «Актуальные вопросы современной экономики» (Санкт-Петербург – Донецк – Витебск, 2022 г.); «Решетневские чтения» (г. Красноярск, 2022 г.).

Предложенные рекомендации одобрены и внедрены в деятельность Министерства молодежи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики (справка № 125 от 26.06.2023 г.), а также следующих предпринимательских структур г. Донецка: ООО «Дон Авиа» (справка № 25 от 27.06.2023 г.); туристское предприятие «Бархат Тревел» (справка № 19 от 28.06.2023 г.); туристское предприятие «Касабланка» (справка № 11 от 30.05.2023 г.).

Материалы научного исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов дисциплин: «Организация предпринимательской деятельности в туризме», «Бизнес-коммуникации в туризме», «Туризмоведение», «Туристический рынок», «Информационные системы и технологии в туристической индустрии», а также при подготовке

курсовых работ для студентов по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» и 43.04.02 «Туризм» (магистерская программа «Туризмоведение») (справка № 02.01/1386 от 22.09.2023 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации опубликованы в 17 научных работах, среди которых 1 коллективная монография, 7 статей в рецензируемых научных изданиях, 9 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 7,15 печ.л., из них 6,1 печ.л. принадлежат лично автору. География публикаций: Донецк, Горловка, Луганск, Симферополь, Ялта, Санкт-Петербург, Красноярск.

**Логическая структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, содержащего 170 источников, 3 приложений. Общий объем работы составляет 231 страницу.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, определена степень ее разработанности, сформулированы цель и задачи; представлены объект, предмет, методы исследования; раскрыты научная новизна, теоретическое и практическое значение результатов исследования; изложены результаты апробации; указаны количество публикаций, структура и общий объем диссертации.

В **первом разделе** «Теоретические аспекты развития сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства» исследованы сущность, специфические особенности и направления развития сферы туристских услуг в условиях культуры предпринимательства; представлены концептуальные подходы к формированию культуры предпринимательства в сфере туристских услуг.

Во **втором разделе** «Диагностика современного состояния развития культуры предпринимательства в сфере туристских услуг» проанализированы бизнес-процессы туристских предприятий в условиях цифровизации; исследованы методы оценки эффективности культуры предпринимательства в

сфере туристских услуг; выполнена оценка уровня развития культуры предпринимательства на таких предприятиях.

В *третьем разделе* «Методические подходы к развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства» рассмотрены подходы к формированию модели культуры предпринимательства в сфере туризма; разработаны пути совершенствования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений; представлены научно-практические рекомендации по развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства.

В *заключении* сформулированы выводы по результатам проведенного исследования.

В *приложениях* представлены материалы, дополняющие отдельные положения диссертационной работы.

## РАЗДЕЛ 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 1.1 Сущность и специфические особенности сферы туристских услуг в условиях культуры предпринимательства

Существуют разные трактовки содержания понятия «сфера туристских услуг», различающиеся признаками и составными элементами. Под сферой туристских услуг понимаются различные виды деятельности субъектов предпринимательства на туристском рынке по перемещению, приему, питанию, обслуживанию, развлечению, трансферу, обеспечению безопасности туристов. В общем понимании сфера туристских услуг является совокупностью институциональных составляющих элементов туристской деятельности, позволяющих обеспечить удовлетворение потребностей туристов. Сюда следует отнести средства размещения, транспорт, санаторно-курортные объекты, предприятия питания, развлекательные заведения и т.д. То есть это совокупность объектов (предприятий и организаций), осуществляющих организацию туристской деятельности и обслуживающих субъектов (туристов) [1]. Полагаем, что сфера туристских услуг является сложным комплексным понятием, имеющим целевую ориентацию.

Сфера туризма представляет собой комплексную социально-экономическую межотраслевую систему взаимодействия предприятий и организаций, объединенных общими целями и экономическими установками, использованием природно-ресурсного, человеческого и т.д. потенциалов определенной территории, которые нацеливают свою деятельность на удовлетворение разнообразных туристских потребностей физических и юридических лиц – объектов туристской деятельности.

В последние годы наблюдаются значительные изменения в формах и содержании туристских услуг. Высокий уровень конкуренции на мировом туристском рынке привел к тому, что большинство туроператоров начали предлагать турагентам и туристам пакеты комплексного обслуживания по широкому спектру туристских программ. Это позволило обеспечить уровень обслуживания потребителей, который в полной мере отвечает их ожиданиям и мотивам.

Туристский продукт – это комплекс услуг предприятий и организаций туристской индустрии, сформированный производителем/продавцом (т.е. туроператором) по запросу туриста с учетом его специфических потребностей и требований. Этот набор формируется на основе заключения договоров с предприятиями и организациями сферы туристских услуг и состоит из программ, распространяемых туроператором на туристском рынке через туристских агентов.

Туризм представляет собой сложную систему, которая является составляющей систем более высокого порядка, в частности природной среды (места и дестинации), социума, экономики (страны проживания и принимающей страны).

С точки зрения системного подхода туризм характеризуется целостностью, упорядоченностью и системной стабильностью. В то же время этой системе присуща изменчивость и подвижность. Характеристики системы туризма и её связи с другими системами позволяют исследовать разные аспекты этого процесса, например, анализировать туризм в контексте социокультурного взаимодействия людей различных слоёв, образов жизни, уровня доходов, мотивов поведения. [2].

Социально-культурная целостность туризма раскрывается при его взаимодействии с культурной сферой, поскольку культурные особенности дестинации наиболее привлекательны для туристов. Культурная сфера активно вовлекается в туристскую активность, а социально-культурная коммуникация приобретает важное значение в удовлетворении туристских потребностей.

Ценностный анализ туристской сферы указывает на возможность применения двух методологических подходов: социально-культурного и субъектно-деятельного.

Социально-культурный подход раскрывает родовую структуру социально-культурных процессов и явлений, базисом которых является единство:

- личности, являющейся субъектом взаимодействия;
- общества как совокупности взаимодействующих людей с их социально-культурными отношениями;
- собственно культурной среды, являющейся системой ценностей и норм, носителями которых являются взаимодействующие индивиды.

С позиций социально-культурного подхода общество рассматривается как органическое единство культуры и социальности, которое образуется и трансформируется активностью человека. Культура понимается как совокупность разных способов деятельности человека и полученных материальных и нематериальных результатов. Социальность трактуется как совокупность отношений социального субъекта (индивида или группы) с другими субъектами (социально-экономическими, политическими и т.п.).

С точки зрения субъектно-деятельностного подхода туризм является отдельным видом деятельности, содержащей: цель, средства, полученный результат и собственно сам процесс туристской деятельности. Базисом туристской активности человека является сознательно сформулирована цель, так что основой туристской деятельности является мотивация и система культурных ценностей. Социальная деятельность является способом существования и развития человека, формой взаимодействия человека с естественной средой и социумом. Следовательно исследование туризма также основывается на обосновании структуры и функций социальной субъективности в определенном обществе. Субъектно-деятельностный подход в исследовании туристской сферы предполагает анализ и оценку определенного

социального субъекта с его точки зрения мотивов и стремлений к самореализации [3].

Следовательно, социально-культурный и субъектно-деятельностный подходы дают возможность реализовать ценностный анализ туристской сферы и ее отдельных видов.

Каждый вид туризма является конкретным видом туристской деятельности, реализуемой как в пределах государственных границ, так и на макрорегиональном и мировом уровнях. Туристские путешествия становятся стилем жизни членов развитого человеческого общества.

Сложность, множественность, нелинейность развития современного общества, его культурный уровень определяют характер и структуру потребностей и потребления как на личностном уровне, так и в обществе. В условиях современной информационной среды произошло качественное и количественное изменение потребностей, оставшихся при этом неизменными по своей сути и важности.

В то же время изменились иерархия и состав мотивирующих факторов человеческой деятельности. В системе личностной мотивации преобладают факторы внутреннего развития личности и активизации социального взаимодействия, межкультурного информационного обмена. По мере изменения мотивов начал формироваться и новый тип личности, нацеленный на накопление интеллектуального и творческого потенциала, а не на рост потребления материальных благ.

Коренные изменения в ценностях, в формировании единой основы культурного развития привели к появлению новой модели личности. На смену статической личности эпохи индустриального общества пришла социально-пространственная мобильная личность, которую олицетворяет современный турист.

Мобильность в настоящее время является фактором самоидентификации людей всех возрастов, состояния и социальной прослойки. В современном информационном обществе наблюдается тренд рекламы туризма как способа



получения знания об окружающем мире, делается акцент на высоком социальном статусе туриста.

Социально-культурная тенденция указывает на определенное смещение общественного восприятия качественных социокультурных трансформаций, что выражается в:

- расширении границ восприятия на разных уровнях (личности, группы, общества);
- динамичности восприятия, мобильности и лояльности к разнородной информации;
- дисбалансе восприятия, проявлении ненадежности и кратковременности большей части входящей информации и анализируемых данных;
- трансформации устоев и правил восприятия;
- формировании принципиально новой оценочной шкалы на основе отрицания прошлого социально-культурного опыта, [4].

Пространственная туристская активность способствует расширению границ восприятия, как непосредственно через транспортные перемещения, так и путем изменения содержания туристского пространства современного глобализированного мира.

Природа потребления туристского продукта связана с насыщением момента потребления содержанием, чтобы придать ему максимальную ценность в глазах потребителя – туриста. Однако процесс потребления в туризме связан также и с возможностью возникновения конфликта при условии непринятия другой культуры как на уровне личности, так и на уровне социума.

Анализируя социокультурные аспекты туризма, стоит подчеркнуть его целостность, сложность взаимодействия элементов и их высокую автономию.

Туризм представляет собой:

- форму социально-экономического взаимодействия;
- компонент сферы отдыха;
- способ потребления;
- социокультурное явление;

- разновидность экономической деятельности;
- вид тесного взаимодействия с окружающей средой;
- важная составляющая экономики впечатлений [5, с. 13].

В настоящее время учеными предложено значительное количество классификаций туризма. Следует указать, что любое разделение туристской деятельности на определенные виды довольно условно, поскольку в реальности часто существуют комбинированные туристские продукты, сочетающие несколько видов туризма в одном временном отрезке. Эти совмещенные виды туризма обычно обусловлены различными туристскими потребностями. Например, рекреационный с познавательным/спортивным/оздоровительным и т.д.

Транснациональный масштаб туризма обусловил появление его новых видов, которые прежде всего связаны с распространением новых технологий – это виртуальный и космический туризм.

Любая деятельность человека выполняет определенную функцию или набор разных функций. Исследование сферы туристских услуг невозможно без ее анализа функциональной нагрузки.

Социальные характеристики туризма реализуются путем выполняемых им функций, которые характеризуют его влияние на людей и отношения между ними в социуме:

1. Функция социализации. Туристский бизнес имеет коммерческую природу. В то же время, туристские путешествия стали важной составляющей механизма освоения человеком социально-культурного пространства, что делает эту сферу социально значимым видом человеческой активности. Туризм является неотъемлемой частью жизни современного человека, живущего в постиндустриальном обществе. Он является своего рода организационным базисом системного восприятия личностью окружающего мира. Туризм является не только жизненной ориентацией, но и способом познания окружающего мира и одним из средств формирования типа личности – мобильного человека. Туризм с точки зрения социализации человека дает ему

возможность адаптироваться к нормам поведения и ценностным ориентирам новой для личности социально-культурной среды [6].

2. Рекреационная функция – направлена на воспроизведение духовных и физических сил человека на основе контрастного изменения окружающей среды и/или вида активности. Рекреационная функция туризма имеет ориентацию на удовлетворение потребителя. Именно рекреационная функция стала основной в современном туризме, поскольку представление о качественном отдыхе является неотъемлемым от представления о туристском путешествии. Выбор места отдыха определяется модными трендами, вкусовыми предпочтениями, показателем статусности и престижности. Этому способствует туристский бизнес и индустрия отдыха, формирующие и поддерживающие определенные стереотипные представления людей о туристском продукте [7].

3. Рекламная функция тесно связана с предыдущей – рекреационной, с трендами в разработке и продвижении туристских продуктов на основе использования традиционных рекламных технологий. Базисом механизма функционирования сферы как туристских услуг так и рекламы, является ориентация на сущность потребления. При планировании путешествия турист пытается получить полную и достоверную информацию о предлагаемом туристском продукте, которая предоставляется его продавцами и организаторами в форме и виде рекламных сообщений о туристских услугах и рекреационных ресурсах определенного туристского региона [8, с. 75]. Уровень удовольствия туриста продуктом, прежде всего, определяется соответствием уровня качества предоставляемых услуг, заявленному в рекламном сообщении .

4. Коммуникативная функция. Туризм как способ передачи информации является важным фактором, который развивает межличностные, межобщественные и межкультурные коммуникационные связи. В настоящее время значение этой функции является очень большим, Культурное пространство культуры другого региона или страны является источником новой информации и формирует коммуникативные связи в процессе

туристского путешествия, как на уровне личностей, так и на уровне обществ и разных культур. Туризм помогает передавать информацию вербально, с помощью действий, поведения и коммуникаций [9]. Он также является инструментом сохранения традиций, культурной наследственности и передачи их социально-коммуникативными средствами.

5. Гедонистическая функция – функция формирования и удовлетворения потребностей туристов. Туристские путешествия по разным территориям и культурно-историческим местам, ознакомлением со знаковыми достопримечательностями, связанные с отдыхом, предоставляют возможность получить удовольствие от туристской деятельности. С этой точки зрения туризм является сложной системой био-, психо- и социогенных черт мотивации и потребностей человека. Формирование и удовлетворение туристских потребностей является базисом туристской сферы как социально-экономической системы [10, с. 37].

6. Медиативная (посредническая) функция – обеспечивает протекание процесса историко-культурной наследственности и выражается в закреплении результатов социально-культурной деятельности людей, накоплении, систематизации и сохранности информации. Международный характер туристской активности соответствует социальному устройству общества, обеспечивает единство его разнородных составляющих.

7. Когнитивная функция является одной из наиболее важных функций туризма, что связано с познанием культур других стран и регионов, расширением мировоззрения человека, его духовным обогащением. Возможность на практике проявить свои способности и навыки в необычной ситуации стимулирует познавательную активность туриста. Когнитивная функция имеет три составляющие:

7.1. Познавательная функция присуща различным видам туризма и связана с ознакомлением людей с культурным наследием разных народов, формированием представления о культурном разнообразии, особенностях быта разных стран и народов [11, с. 185].

7.2. Мировоззренческая функция состоит в том, что этот вид деятельности формирует у туриста определенное мировоззрение, отношение к окружающей среде, формирует определенный стиль жизни и толерантное отношение к другим расам и народам.

7.3. Аксиологическая функция связана с местом туристской деятельности в сфере культурных ценностей. В туризме аксиологические принципы воплощаются в определенных моделях туристского пространства, отражающих эволюцию ценностей и развитие личности

8. Экономическая функция – состоит в том, что туризм является одной из наиболее динамично развитых сфер экономики. В настоящее время туризм является крупной индустрией, включающей в себя разные виды экономической деятельности, предприятия и организации всех форм собственности, занимающихся предоставлением туристских услуг и отдыха [12, с. 86].

Таким образом, туризм приобретает характер культурно-образовательной, информационно-коммуникативной, интеграционной и образовательно-познавательной деятельности, побуждает человека к саморазвитию. Ему присуща гуманитарная функция, позволяющая сформировать всесторонне развитую личность, поскольку туризм расширяет кругозор человека и дает толчок к росту его интеллектуальных способностей. Туристские поездки позволяют удовлетворить потребности в приобщении к нравственным ценностям, получении новых знаний, в том числе профессиональных [13, с. 45].

Туристская деятельность как вид рекреационной деятельности выступает разнообразной и многофункциональной. Следует отметить, что выделены только основные функции туризма, которые характерны для всех видов туристской деятельности. Различные виды туризма могут одновременно реализовывать несколько функций.

Функции туризма тесно связаны с социально-культурным развитием общества, его ценностных ориентаций и приоритетов. Взаимосвязь, проникновение и обогащение транснациональных форм мировой культуры

происходит в том числе и благодаря обмену социально-культурной информацией между туристами. Туризм играет важную роль международного культурного взаимодействия. Современные потребительские приоритеты ведут к увеличению туристских потоков, что в определенной степени нивелирует его первоначальный когнитивный потенциал [14].

Постоянное развитие индустрии туризма требует регулярного пересмотра и переосмысления критериальных признаков его классификации, определяющих траектории развития этого вида экономической деятельности и предприятий и организаций сферы туристских услуг. Классификация видов туризма часто является базисом создания туристского продукта, являющегося первичной продажной единицей организаций и предприятий сферы туристских услуг.

Поскольку предприятия сферы туризма занимаются очень разными видами экономической деятельности, возникают определенные сложности при их классификации. Самой распространенной в научной литературе является такая классификация предприятий по видам деятельности: предприятия питания, транспортные предприятия, средства размещения, посредники (туристские операторы и агенты).

Расширенная классификация представлена в таблице 1.1. Предприятия туристской сферы делятся по видам деятельности на две группы:

- основные – специализированные на производстве определенных типовых туристских товаров и услуг;
- сопутствующие - предприятия, товары и услуги которых менее востребованными, то есть являются «необязательными» [15].

Основные виды деятельности сферы туристских услуг– это те, без которых турист, как правило, не обходится. Развитие туристской сферы последних десятилетий привело к тому, что некоторые в прошлом сопутствующие виды деятельности перешли в разряд основных. Это касается страхования, оздоровления, организации, координации и развлечений.

Таблица 1.1 - Классификация предприятий туристской сферы по видам деятельности [16-18]

Виды услуг	Характеристика предприятий
<i>Основные</i>	
Питания	Ресторны, кафе, бары, буфеты, столовые, кейтеринг, фаст-фуд
Размещение	Коллективные средства размещения (гостиницы, мотели, хостелы, пансионаты, общежития, комнаты)
	Специальные средства размещения (санатории, профилактории, базы отдыха, кемпинги и др.)
Транспорт	Воздушный, водный, сухопутный, специальный
Стахование	Личное страхование жизни туристов, страхование ответственности туроператоров, страхование имущества
Оздоровление	Фитнес-центры, бьютепы, бассейны, поликлиники
Отганизация	Туроператоры, турагенты, информационные центры
Координация	Минэкономразвития, объединения предприятий, туристские клубы
Развлечения	Природные, тематические парки, музеи, выставочные залы, кинотеатры, театры, развлекательные центры, зоопарки, аквапарки, экскурсии
<i>Сопутствующие</i>	
Торговля	Магазины, супермаркеты и др.
Информация	Информационные и рекламные агентства
Финансово-кредитное обслуживание	Банки, обмен валют
Производство специальных товаров	Снаряжение, одежда, обувь
Аренда	Транспортных средств, снаряжения
Этника	Народное творчество, сувениры
События	Выставки, спортивные соревнования, фестивали и др.
Образование	Курсы, конференции, семинары и др.

Сопутствующие виды деятельности осуществляются на предприятиях, услуги которых востребованы туристом по мере возникновения. К сопутствующим услугам туристской сферы следует отнести: торговлю (торговые организации); информационное обеспечение (информагентства, реклама); финансово-кредитное сервис; производство специализированных туристских товаров (одежда, обувь, снаряжение); аренда снаряжения и транспорта и т.д. [19, с. 425].

Представленные виды деятельности имеют разную значимость в контексте включения услуг предприятий в туристский продукт. Да, основные услуги преимущественно включаются в состав туристского продукта в

различных сочетаниях. Сопутствующие услуги обычно сопровождают основной пакет услуг.

Классификация предприятий и организаций туристской сферы по их видам деятельности позволяет создавать туристские продукты с учетом конкретных мотивов и финансовых возможностей туриста, состава туристской группы и др.

Социально-культурный потенциал туристской сферы – это возможность удовлетворения ею социально-культурных потребностей людей в туристских услугах.

В современном мире сфера культуры трансформировалась из вторичного явления в немаловажный фактор развития регионов. В последние годы появился целый ряд новых направлений и трендов развития человечества. Это касается процессов глобализация, охвативших все сферы жизнедеятельности людей, развитие и распространение масскультуры. На основе этих влияний традиционные культурные ценности вытесняются и заменяются в сознании многих людей новыми, в этом процессе теряются или коренным образом изменяются определенные национальные и региональные традиции, элементы культурного наследия, трансформируются природные и культурные ландшафты. И эти изменения часто имеют отрицательный характер, разрушительный. С этой точки зрения сохранение культурного разнообразия является важнейшей задачей. Успешно противостоять негативным проявлениям глобальных культурных трансформаций возможно только при условии активного пропагандирования и использования в образовательной, просветительской работе объектов исторического наследия.

Базисом создания и пропаганды внутреннего и внешнего имиджа любого региона является стратегическое планирование его развития. В этом контексте регион должен быть представлен всем комплексом имеющегося природного и историко-культурного наследия, формирующего его туристский потенциал [20, с. 73]. В настоящее время необходим особый, нетривиальный подход к решению задач стратегического планирования, организации и реализации



туристских программ и продуктов с учетом возрастных, культурных, образовательных и других характеристик потенциальных туристов [21, с. 15].

Предпосылки создания и развития нового типа общества формируются в процессе технологического и экономического прогресса, когда он переходит от простого увеличения объемов производства и видового разнообразия товаров и услуг, к изменению само восприятия человеком себя как личности и определение своего места в окружающем мире. Развитие материального производства является важной, но не достаточной предпосылкой формирования нового постиндустриального порядка. Необходимым условием создания нового порядка является коренное изменение ценностных ориентиров индивида, что делает основным мотивом деятельности человека его самосовершенствование [22, с. 5].

Базовыми ценностями нового постиндустриального общества являются:

- знание, что сегодня является фактором приобретения более высоких позиций в социуме;
- относительная сдержанность в потреблении, способность человека отказаться от чрезмерного потребления и удовлетворяться только необходимым;
- творчество как способность формировать нетривиальное отношение к окружающей реальности;
- взаимная ответственность как предпосылка нормального взаимодействия разных людей в социуме;
- толерантность по отношению к другим мировоззрениям, идеям, способу жизни и т.д. [23].

Следовательно, развитие процессов глобализации и международной интеграции способствует тому, что национальные и культурные границы становятся более прозрачными, формируется глобальный социум, привычный к специфическим особенностям жизни и мышления представителей разных культур и стран. Современные люди все меньше видят бытовые и культурные барьеры во взаимодействии с представителями других стран.

Системное исследование организационно-экономических основ стратегии формирования культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг в современных условиях хозяйствования выделяет основные проблемы, требующие научно-методического обоснования и быстрого эффекта от решения.

В основе системы рынка туристских услуг лежат две подсистемы: субъекты и объекты сферы туристских услуг. Субъектами рынка туристских услуг являются организаторы и реализаторы туров (туроператоры и турагенты), их контрагенты - исполнители услуг (гостиницы, рестораны, транспортные компании, экскурсионные бюро, аимационные фирмы и т.д.) и покупатели (потребители) туристских услуг – туристы. Характерные особенности туроператоров и турагентов представлены в табл.1.2.

Таблица 1.2 - Характеристика туроператоров и турагентов России

Туроператор	Турагент
Покупает у поставщиков отдельные услуги, из которых формирует комплексный туристский продукт по своему механизму ценообразования	Функционирует как розничный реализатор туристского продукта и отдельных услуг в условиях установленных цен туроператорами или поставщиками
Прибыль создается за счет разницы цен покупки отдельных услуг и продажи комплексного туристского продукта	Прибыль образуется с комиссионного вознаграждения, которое устанавливается туроператором за реализацию туров
Имеет резерв туристского продукта или отдельных услуг для реализации в случае увеличения спроса	Запрашивает конкретный туристский продукт или услугу только в случае, если турист проявляет покупательский интерес
Туроператоры могут выполнять и функции турагентов, то есть осуществлять розничную реализацию как своих туров, так и туристских продуктов других организаторов. Осуществление турагентами функций туроператоров не предусмотрено	

Объекты рынка туристских услуг – все то, что может удовлетворить потребности туриста, в первую очередь – туристские услуги и их комплексы – туристские продукты [24]. Это позволяет построить субъектную структуру развития сферы туристских услуг (рис.1.1), которая включает потребителей (туристов), реализаторов отдельных туристских услуг и комплексных туров (турагентов), производителей и организаторов комплексных турпродуктов – туроператоров, и непосредственных исполнителей/поставщиков туристских и

сопутствующих услуг – предприятия временного размещения, общественного питания, экскурсионные бюро, транспортные предприятия и объекты туристской аттракции.

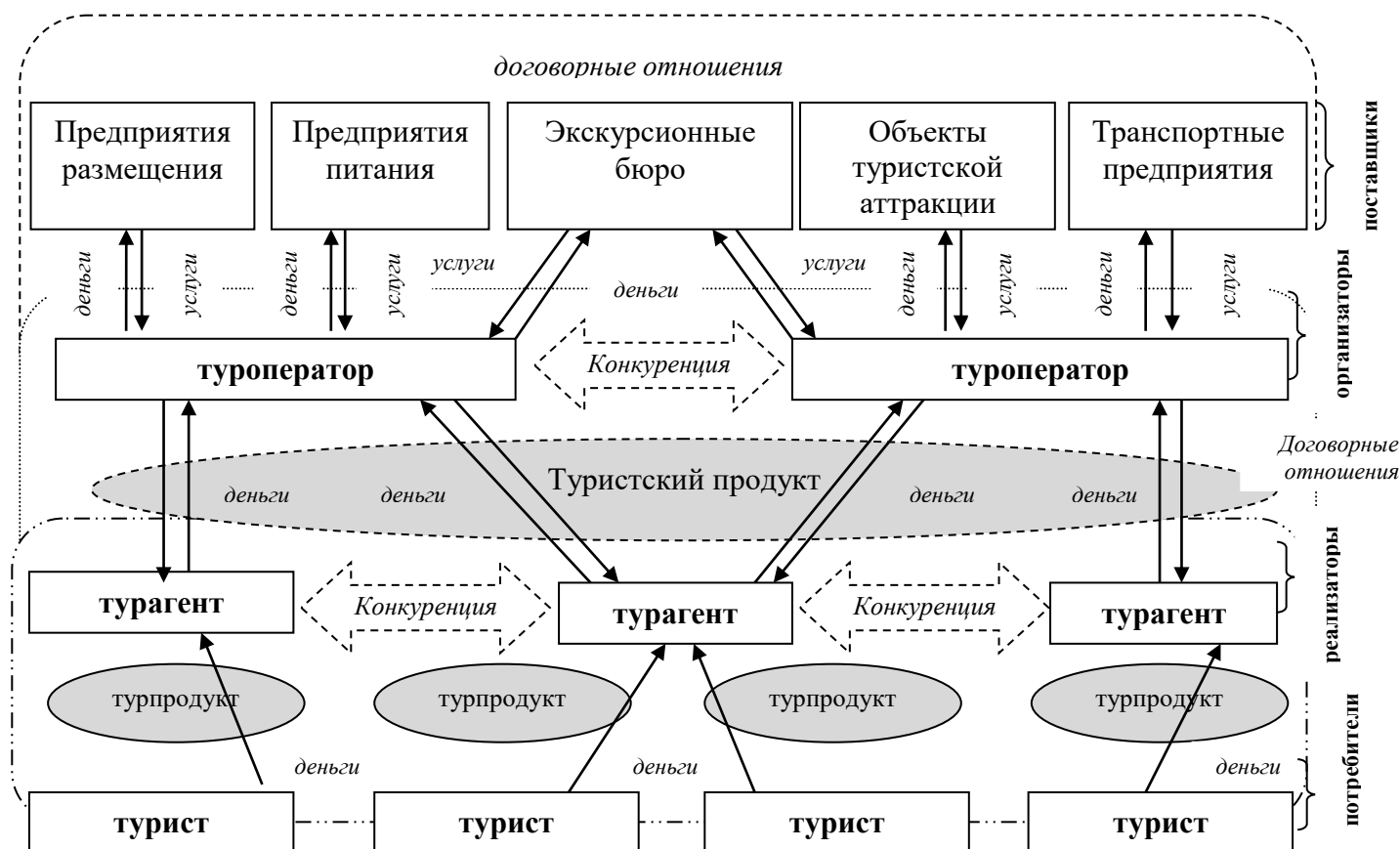


Рисунок 1.1 - Субъектная структура развития сферы туристских услуг (составлено автором)

Представители каждой из этих групп субъектов (потребители, реализаторы, организаторы и исполнители/поставщики) связаны с субъектами прилегающей группы договорных отношений и конкурируют внутри своей группы.

Культура предпринимательства является надстройкой, которая выполняет функцию фасилитатора во всех вопросах экономической эффективности предприятий сферы туристских услуг напрямую или косвенно, зависящих от человеческого фактора.

Наличие туристских предприятий, обеспечивающих практически неструктурированный спрос, характеризует формирование пунктов

территориальной структуры рынка туристских услуг. Нарастание однотипных туристских фирм приводит к структурированию предложения и спроса в регионе и способствует формированию центров территориальной структуры рынка потребителя. Дальнейшее разнообразие спроса в результате совершенствования социально-экономических условий жизни, создания крупных предприятий-посредников – туроператоров – соответствует формированию узлов.

Тем не менее экскурсионные пункты, туристские центры и туристско-рекреационные узлы могут представлять территориальную структуру производителя.

Основным условием существования экскурсионных пунктов является наличие историко-культурных ресурсов, которые позволяют благодаря своим особенностям использовать их в туристских целях. Концентрация значительного количества культурно-исторических ресурсов увеличивает объем времени необходимого для удовлетворения культурно-познавательной цели туриста, предопределяющего формирование туристско-экскурсионного центра.

В соответствии с масштабами деятельности по организации туристского потребления можно выделить следующие иерархические уровни организации туризма:

- глобальный уровень – функционирование мирового туристского рынка;
- макроуровень – региональные формирующиеся в пределах макрорегионов;
- мезоуровень – национальный рынок;
- микроуровень – местные туристические рынки в пределах национального [25, с. 51].

На данных иерархических уровнях функционируют туристские предприятия разных профилей и мощностей. Зона действия туристской фирмы формирует зону обслуживания – маркетинговую зону. Из-за конкуренции на туристских рынках маркетинговые зоны перекрываются, формируя локальную

территориальную систему обеспечения населения туристскими услугами. Деятельность туристских фирм опирается на имеющиеся у данной территории туристские ресурсы. Поскольку культурно-исторические достопримечательности и памятники природы требуют содержания их в надлежащем состоянии, необходимо активное содействие государственных органов власти. Деятельность такого рынка возможна только при условии сотрудничества коммерческих предприятий, структур власти и населения.

Следовательно, главной целью развития сферы туристских услуг является формирование ценностных ориентаций людей. Ее успешная реализация обуславливается соблюдением принципов туристской деятельности:

1. Принцип целостности целей, форм, инструментов формирования цельных ориентаций – является основным принципом, отражающим сущность системного подхода,

2. Принцип мотивационности – направляет субъекты туристской деятельности на их самосовершенствование путем создания и распространения ценностей нового постиндустриального общества, современных моделей поведения, которые способствуют адаптации к изменяющимся условиям в современном мире.

2. Принцип соблюдения личностно-деятельностного подхода во многом определяет результативность воспроизводства жизненных сил человека, его самореализации в условиях преодоления неопределенности общественных норм и ценностей, изменения статуса личности.

4. Принцип единства социально-культурного влияния и процесса саморазвития человека – определяет формирование системы внутренних стимулов поведения личности в соответствии со сложившимися ценностными ориентирами под влиянием цифровой трансформации [26, с. 89].

Итак, взаимосвязанные структурные элементы туризма как вида деятельности – культурно-образовательный, информационно-коммуникационный, интеграционный и рекреационный – формируют ключевые направления туристской деятельности и набор ее функций. В общем

совокупность функций туризма обеспечивают личностно-ориентированный и личностно-деятельностный подходы к созданию и развитию ценностных ориентиров людей, определяя их составляющие, такие как гуманизм, культура, саморазвитие.

Различные формы и виды туристской деятельности не только делают ее привлекательной для разных слоев населения, дают возможность учесть их индивидуальные личностные предпочтения, социальное и материальное состояние, но и обогащают духовный мир людей в общности.

Ценностный компонент туристской деятельности обуславливает духовную и развивающую ориентированность его влияния на личность. Одной из главных предпосылок, обеспечивающих формирование и распространение новых ценностей, является субъектная позиция человека, то есть его способность к осознанной, самостоятельной, целеориентированной трансформации социально-культурной информации в личностные ценности. В процессе осуществления туристской деятельности формируется ряд ценностных ориентиров человека, они получают значение для человека или становятся базисом для достижения других ценностей.

Существенным фактором эффективного развития сферы туристских услуг является интеграция и объединение усилий предприятий и организаций индустрии в туристские сети на основе принципов культуры предпринимательства. Схема функционирования предпринимательских туристских сетей представлена на рисунке 1.2.

Деятельность в рамках туристской предпринимательской сети позволяет объединить усилия отдельных предприятий и организаций – туристских операторов, агентов, органов государственного регулирования, транспортных предприятий, что в целом положительно влияет на оптимизацию хозяйственных процессов, рациональное использование ресурсов, преодоление рисков и реализацию гибкой адаптивной политики совместного развития в условиях неопределенности и цифровой трансформации сферы услуг [27].

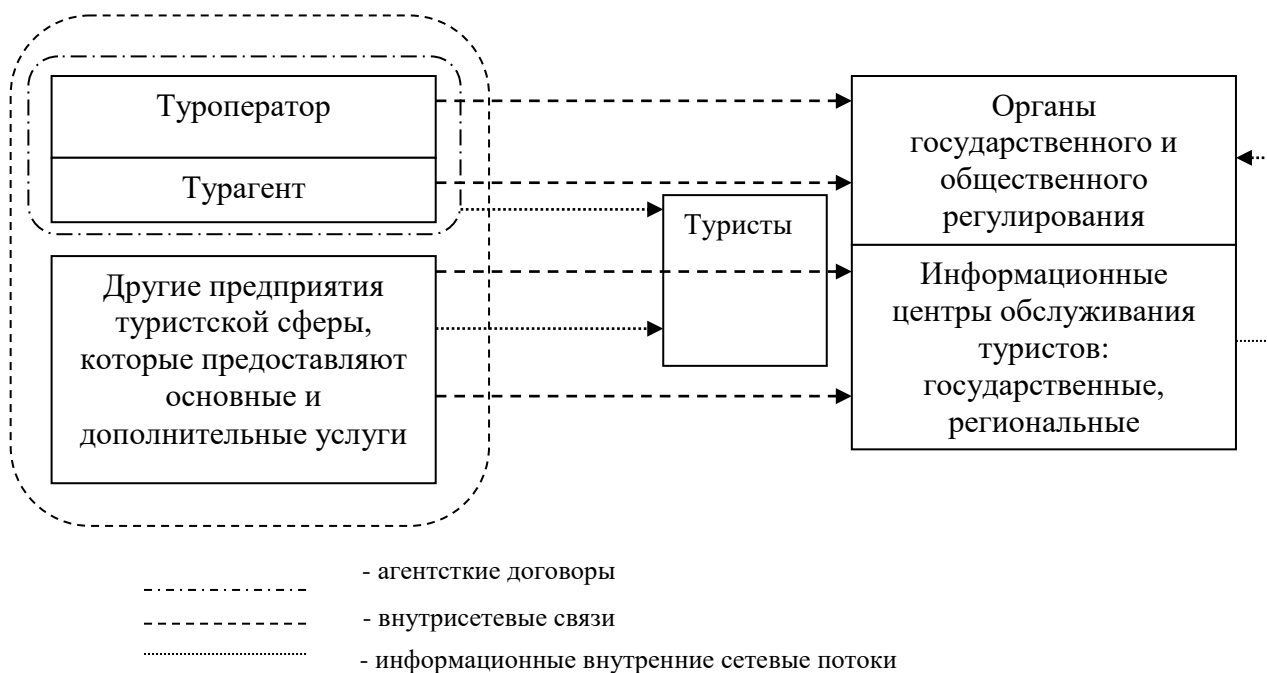


Рисунок 1.2 – Общая схема функционирования предпринимательских туристских сетей [28-29]

Основные принципы создания и функционирования предпринимательских туристских сетей следующие:

- согласованность целевых установок и задач предприятий-участников предпринимательской туристской сети;
- обеспечение скоординированности действий предприятий сети в пространственно-временном измерении;
- получение преимуществ от разделения труда, интеграции, кооперации, диверсификации, концентрации и специализации предприятий и организаций туристской сферы;
- взаимовыгодное взаимодействие предприятий-участников туристской предпринимательской сети;
- совместное отстаивание интересов и регулирование отношений с внешним окружением [30].

Ход процессов интеграционного взаимодействия в сфере туристских услуг свидетельствует о наличии таких проблем на пути формирования предпринимательских сетевых структур в этой области:

– становление и деятельность туристских предпринимательских сетей прежде всего происходит по горизонтальному отраслевому принципу – гостиничные сети, сетевые агентские структуры;

– несогласованность в деятельности предприятий и организаций сферы туристских услуг;

– имеет место установление жестких связей между туристскими операторами и агентами, что уменьшает эффективность и качественные их показатели деятельности [31, с. 82-83].

Объединение различных предприятий и организаций сферы туристских услуг в предпринимательскую сеть дает возможность получить синергетический эффект, который превышает совокупный эффект от обособленного функционирования бизнес-субъектов туристской сферы. Эффективность взаимодействия и сотрудничества субъектов сферы туристских услуг зависит от уровня культуры предпринимательства.

Культура предпринимательства как явление уже давно стала частью философии крупных транснациональных, международных корпораций или других крупных компаний. Несмотря на то, что культура предпринимательства является основой формирования делового взаимодействия с партнерами, межличностных отношений работников и в целом определяет цели и задачи предприятий, все еще не является частью философии собственно многих отечественных предприятий. Внедрение менеджерами культуры предпринимательства в условиях рыночной экономики необходимо и является крайне важным аспектом ведения бизнеса, поскольку формирует у работников ощущение причастности.

Вопросами исследования культуры предпринимательства занимались многие ученые. Проблемам особенностей формирования культуры предпринимательства предприятий посвящены труды Банкет А.Н., Васильевой В.Н., Курпаяниди К.И., вопросы сущности и содержания корпоративной культуры исследовали Магомедова Х.Н., Мизерова О.Г., Орлов В.Б., Рюттингер Р., Райсберг Б.А., Родионова Н.В. Вопросам поиска



общих и отличительных черт между предпринимательской, корпоративной и организационной культурой предприятия занимались Ермолов Ю.А., Севумян Э.Н., Тройсберг Б. и Фегенбаум Е.

Особенности формирования культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг обусловлены, прежде всего, специфическими характеристиками туристской услуги. Это касается неосвязаемости, несохранности, изменчивости качества и неотделимости от объекта потребления и источника предоставления, которыми характеризуется любая туристская услуга.

В процессе научно-технического прогресса, активного инновационного развития экономики, сфера услуг играет все более важную роль в мировой, национальной и региональной экономике. Это обуславливается следующими факторами:

- высокий уровень рентабельности и ликвидности услуг;
- сравнительно невысокая материало- и энергоемкость;
- быстрое получение оплаты за предоставленные услуги [32, с. 17-18].

Особенность сферы услуг заключается в неразрывности и одновременности процессов производства и потребления. Именно это отличает услуги от материальных товаров. Процесс производства и доведение материальной продукции до потребителя включает стандартный набор этапов и процедур: производство – хранение – продажа – потребление.

В процессе предоставления услуг отсутствует стадия хранения. К тому же ее реализация и место предоставления могут быть как привязаны в пространственно-временном измерении к этапам производства и потребления, так и отдаленные от них.

Туризм является не только сектором сферы услуг, но и самостоятельной отраслью, видом экономической деятельности. Сфера туризма является совокупностью средств размещения, транспортных средств и систем, организаций питания, развлечений, культурно-познавательного, бизнесового,

релаксационно-оздоровительного, спортивного и др. направлений, туристских операторов и агентов, экскурсионных организаций и т.д.

Туристская сфера характеризуется следующими специфическими особенностями:

- расположение предприятий в соответствии с ресурсной ориентацией;
- сезонность потребления большинства туристских продуктов;
- достаточно высокие требования к уровню обслуживания, развитию социальной и туристской инфраструктуры, информационного обеспечения;
- существенный источник поступлений валютных ценностей за счет привлечения международных туристических потоков;
- формирование мощного внутреннего потенциала регионального развития [33, с.8-9].

Стимулирование развития туристской сферы и привлечение в этот процесс частных инвестиций, требуют государственной поддержки и обеспечения развития инфраструктуры, во многом влияющей на стоимостные и качественные показатели туристских услуг, их доступность, а также на формирование имиджа принимающей страны, региона и отдельной территории. Развитие индустрии туризма тесно связано с общественно-политическим, производственно-хозяйственным, социокультурным и экологическим состоянием региона, Это состояние может стимулировать или сдерживать туристские потоки в регион [34].

Одним из условий успешной работы предприятий сферы услуг является быстрое освоение процесса управления двумя важнейшими стратегическими ресурсами – персоналом и информацией. Но в современных условиях этот метод управления перестает быть эффективным и не приносит качественного результата. Необходим новый подход, который сделает этот процесс выигрышным, своевременным и продуктивным. Совершенствование культуры предпринимательства на основе применения новых содержательных форм взаимодействия всех участников повысят эффективность функционирования туристского рынка [35].

Туристские предприятия и их персонал должны гибко реагировать на изменяющиеся требования внешней среды, в частности рост уровня профессиональных компетенций в условиях цифровизации, что в свою очередь повышает ожидания сотрудников поощрению их квалификации, достижений и индивидуальных способностей по сравнению с практикой на предприятиях других отраслей. Й. Рюгг-Штюром и Л. Ахтенхаген [36] рассматривают изменение старых организационных форм посредством различных динамических стратегий. Авторы выделяют три типа стратегий:

- 1) Замена иерархического контроля внедрением рыночной логики;
- 2) Предпринимательская активность в сфере туристских услуг как конкурентное преимущество по устранению слабых сторон иерархически-бюрократической управленческой системы;
- 3) Улучшение предпринимательской внутрифирменной среды как важный фактор влияния на результативность и продуктивность любой компании.

Современные российские предприятия в сфере услуг совершенствуют систему управления, путем сокращения персонала, отказа от предоставления определенных услуг, усиления контроля над процессом формирования и реализации туристских продуктов, но это не приносит эффективных результатов и не улучшает экономическое положение предприятия на туристском рынке.

Культура предпринимательства может быть существенным источником конкурентных преимуществ, если она выступает в роли постоянно действующего фактора сдерживания роста транзакционных издержек. Чистяков С.В. указывает на то, «...что для возмещения упраздненных бюрократических по своей сути организационно-управленческих устоев разработан ряд таких субституционных принципов, как организационная культура, взаимность и климат доверия. Однако по разным причинам работа по формированию культуры туристских предприятий усложнена» [37, с. 105].

Предприятия, работающие в туристской отрасли по договору франчайзинга, в большинстве случаев лишены возможности на совершенствование собственной культуры предпринимательства, поскольку должны работать по стандартам и правилам франчайзера. Совершенствование бизнес-культуры рассчитано на долгосрочную перспективу и требует определенных материальных затрат. Такого рода деятельность не может осуществляться на предприятиях, работающих на основе договора франчайзинга (FUN&SUN, ANEX) с использованием традиционных методов и инструментов по формированию культуры предпринимательства. В данном случае имеет место «импорт культуры». Под этим, однако, не подразумевается восприятие предприятием доминирующей культуры без учета национальных особенностей. Путь к сильной культуре предпринимательства лежит через переосмысление основ хозяйствования и социальных отношений между всеми участниками туристского рынка.

Одна из ведущих особенностей культуры предпринимательства предприятий сферы услуг заключается в профессиональном аспекте обслуживания, то есть в профессиональной культуре людей, которые разрабатывают, продают и оказывают услугу [38, с. 65]. В сфере туризма большинство предприятий в качестве доминирующих ценностей, определяемых культурой предпринимательства, называют:

- удовлетворенность клиентов;
- лояльность к потребителям, партнерам и персоналу;
- клиентоориентированный поход в обслуживании;
- нацеленность на непрерывное развитие и обучение;
- стремление к финансовому росту;
- поощрение и удержание талантов за счет навыков коучинга и наставничества;
- ориентация на командную работу и прочные связи с поставщиками услуг, посредниками, контактными аудиториями и государственными органами;

– развитие кадрового потенциала.

Культура предпринимательства имеет прямую связь с качеством услуг туристской сферы. Американские ученые А. Парасураман, Валери А. Зейтамл и Леонард Л. Берри [39], изучив обширный фактический материал, пришли к выводу, что основными критериями качества услуг для потребителей являются: доступность; коммуникабельность; компетентность; вежливость; доверчивость; надежность; отзывчивость; безопасность; осязаемость; понимание/знание клиента, которые являются компонентами профессиональной культуры и органически вписываются в концепцию высокой культуры предпринимательства предприятия сферы обслуживания, в том числе туризма.

В непосредственной связи с культурой предпринимательства и качеством туристских услуг находится и качество обслуживания туристов. В условиях настоящих вызовов, в т.ч. снижения доходов населения, потребители выдвигают высшие требования к качеству потребляемой продукции.

Для туристских предприятий, в свою очередь, высокие стандарты обслуживания становятся решающим фактором конкурентной борьбы.

Оценка качества обслуживания в туризме, с позиции потребителей, зависит от ожиданий последних и реального их обслуживания.

Ожидания потребителей по предоставленным туристическим услугам формируются под влиянием имеющихся потребностей, личного опыта, доступной информации, в т. ч. отзывов туристов, которые воспользовались этими услугами и т.д.

Качество реального обслуживания потребителей анализируется как синтетическая категория, составляющими которой являются:

– соответствие – тождество знаний и навыков персонала предприятия установленным стандартам, его настроенность и способность к формированию доверия и уверенности;

– способность к реагированию – готовность, оперативность, компетентность и вежливость персонала в решении проблем клиентов;

- надежность – способность работников обеспечивать стандартизированное обслуживание потребителей, их добросовестность;
- эмпатия – индивидуальное внимание персонала к каждому клиенту;
- профессионализм – обслуживание потребителей быстро и оперативно, на высоком уровне, в соответствии с нормативными документами.

Туристские предприятия, функционируя в условиях рынка избыточного предложения, вынуждены ориентироваться на:

- удобный для населения режим работы;
- систему профессиональной подготовки кадров;
- эффективную рекламу предлагаемых услуг;
- здоровый социально-психологический климат;
- философию взаимопомощи и взаимоподдержки на внутрифирменном и внешнем уровнях;
- эстетику труда и культуру документооборота;
- высокую профессиональную культуру менеджеров и сотрудников.

Культура предпринимательства туристского предприятия концентрирует политику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и разделения власти, характеристику социальных ценностей и норм поведения. Составляющие культуры предпринимательства (символы, ритуалы, табу, способы общения, мифы, ценности) являются базисом при принятии руководством турфирмы управленческих решений, налаживании контроля поведения и взаимоотношений персонала при оценке производственных, хозяйственных и социально-психологических ситуаций. Персонал любого предприятия сферы туристских услуг является носителем культуры предпринимательства [40]. Смена сознания каждого из сотрудников предприятия обуславливает трансформацию культуры предпринимательства в целом. И наоборот, влияние на организационную культуру предприятия изменяет сознание людей, работающих на нем.

Соблюдение ценностей культуры предпринимательства имеет важное значение для повышения удовлетворенности клиентов в сфере путешествий и туризма, поставщикам услуг важно понимать и уважать уникальные потребности и ожидания каждого клиента. Придерживаясь таких параметров культуры взаимоотношений с клиентами, как: отзывчивость, искренность, качество, ассортимент, стиль обслуживания персонала, проявление заботы о клиентах путем оценки и учета его финансового и психологического состояния, социального статуса, компании могут улучшить коммуникации, укреплять доверие и обеспечивать более персонализированный и позитивный опыт работы с клиентами.

Гуманизация обслуживания клиентов должна быть приоритетом в бизнесе, который формирует и предоставляет туристские услуги. Для формирования новой культуры в туризме и отдыхе, например, индивидуально-туристические туры, необходимо учитывать текущее предложение и возможные изменения в базовом ассортименте услуг, которые могут быть изменены по сравнению с базовым ассортиментом.

Сфера туристических услуг нуждается в изучении и реализации стратегии развития, что является одним из важнейших компонентов культуры обслуживания.

В условиях стремительных изменений, происходящих в сфере туризма, бизнес-процесс формирования и предоставления туристских услуг должен быть направлен на гуманизацию обслуживания клиентов. Кроме традиционных услуг, возможные их изменения по текущим предложениям, чтобы трансформировать случайного потребителя в постоянного и сформировать новую культуру отношения к туризму и отдыху в частности (например, индивидуальные туры).

Одним из ключевых элементов формирования культуры обслуживания является анализ туристического рынка и последующее разработка и внедрение стратегии развития сферы туристских услуг.

Входя в офис туристского предприятия, клиент с первых шагов погружается в его атмосферу, которая состоит не только из внутренней обстановки офиса, но и из отношения работников друг к другу, к своему руководству, к предприятию в целом, к гостю. Посетители туристских предприятий чувствительны к внешним (ощутимым) проявлениям культуры предпринимательства: специфики языка, стиля разговора с клиентами, представителями других организаций, общения по телефону, общей профессиональной культуре менеджеров. Эту «чувствительность» можно рассматривать как особенность восприятия потребителем внешних проявлений культуры предпринимательства предприятий сферы услуг И при отсутствии привычных ориентиров, которые свойственны франчайзи, клиент чувствует тревогу и начинает внимательнее ориентироваться на свои чувства, отвлекаясь от цели своего прихода.

Важно отметить условия (по Шейну Э.Х.), которые, на наш взгляд, характеризуют процесс формирования культуры туристского предприятия [41]:

1) Менеджер туристского предприятия, принимая, поддерживая и исповедуя ценности и нормы организации, к которой он принадлежит, не теряет своей индивидуальности в культурной сфере;

2) Принятие менеджером туристского предприятия норм и ценностей организации не должно быть абсолютным, а только достаточным для функционирования в качестве полноценного работника;

3) Совокупность индивидуальных ценностей и норм работника в большинстве случаев значительно шире, чем совокупность ценностей и норм культуры туристской компании;

4) Культура предпринимательства отдельной организации определяет и формирует культуру общества, уровень жизни населения.

Культурному «донорству» противодействует то, что предприятия становятся все более похожи друг на друга, теряя свою индивидуальность. Конкурентная дифференциация на культурной основе усложняется, хотя именно в ней и заключается важная функция фирменной культуры. Однако в



реалиях туристского бизнеса в России это не проблема, поскольку территориально предприятия расположены на значительном расстоянии друг от друга и создают эффект узнавания без пресыщения восприятия потенциального потребителя.

Следовательно, конкурентные преимущества туристского предприятия невозможно усилить посредством традиционных способов реинжиниринга и реструктуризации, а только путем длительного, последовательного развития основных системных элементов и компетенций предприятия, в том числе профессиональной культуры сотрудников. Требуются инновационные методы подготовки персонала, способствующие разработке совместных правил, направленных на эффективное выявление и развитие профессиональных навыков и знаний, в частности в области цифровизации и новых технологий в сфере туристских услуг.

Современные туристские предприятия не могут существовать без готовности персонала к осознанному сотрудничеству, соответствующих стимулов и доверия. Особое внимание следует уделять не только информационно-технологическим, но и социально-психологическим аспектам отношений между сотрудниками туристского предприятия, их адекватном коллективном поведении и навыках коммуникации [42].

В научной литературе отсутствует единое мнение относительно способов формирования, распространения и поддержки культуры предпринимательства, которая была бы конкурентной в изменчивых рыночных условиях. Культура предпринимательства как стратегический инструмент позволяет координировать действия сотрудников и направлять их на достижение стратегических целей, поставленных руководством. Традиционно стратегическое изменение представлялось как крупномасштабное и радикальное, но не частое, а возможно, и даже единоразовое.

Однако практика последних лет показывает, что стратегию реализуют за счет постепенных изменений, как реакцию на изменение конъюнктуры рынка. В ситуациях, когда изменение принципов управления становится неизбежным,

возникает потребность в наличии таких навыков менеджеров высшего и среднего уровня, как:

быстро и адекватно реагировать на изменения, влияющие на эффективность действия предприятия сферы туристских услуг;

идентифицировать факторы, вызвавшие потребность в стратегических изменениях;

предусматривать потенциальные возможности и проблемы, которые могут вызвать действия предприятия;

видеть и предлагать альтернативы решения возникших проблем;

принимать решения в ситуации чрезмерного или недостаточного количества информации;

объединять и мотивировать сотрудников.

Перечисленные навыки зависят от уровня развития / сформированности профессиональной культуры менеджера, которая взаимодействует с культурой предпринимательства, формирует организационное поведение, влияющее на реализацию стратегических целей предприятия.

Процесс формирования культуры предпринимательства на предприятии является одним из основных видов организационных изменений, направленных на повышение конкурентного преимущества предприятия.

Формирование культуры предпринимательства имеет важную особенность в сфере услуг. У предприятий чаще всего не хватает временных или денежных ресурсов для проведения мероприятий по совершенствованию культуры предпринимательства, результатом которого может стать одно из трех основных сочетаний изменений в организационном поведении и культуре предприятия, а именно:

- изменения в культуре при отсутствии заметных изменений в поведении;
- изменения поведения при отсутствии заметных изменений в культуре;
- заметные изменения, происходящие и в культуре, и в поведении одновременно.

При проведении целенаправленных изменений в культуре любого (в том числе и туристского предприятия) возникают психологические барьеры и, как следствие, сопротивление персонала этим изменениям. Но только у предприятий сферы услуг зависимость результата работы предприятия от лояльности персонала столь значимы [43, с. 1788].

Развитая конкурентоспособная культура предпринимательства предоставит туристскому предприятию возможность:

- действовать своевременно, эффективно и результативно;
- противодействовать стереотипам, ограничивающим возможности менеджера (ограничения обусловлены стереотипами когнитивных процессов, а именно восприятием, обработкой и репрезентацией информации);
- осознать причастность личности к коллективной деятельности, ценность и неотделимость от успехов предприятия;
- сформировать положительный стиль деятельности;
- определить систему мотивации сотрудников, адекватную существующим экономическим реалиям и осознанным потребностям сотрудника;
- установить миссию и цели предприятия, организационные ценности и идеалы;
- понять индивидуальное и коллективное поведение, раскрыть стиль руководства и вопросы лидерства.

Большинство действующих в России туристских предприятий нуждаются в радикальных изменениях системы управления, поскольку имеют достаточно отрицательные показатели эффективности бизнес-процессов. Это свидетельствует о том, что предприятиям необходимо совершенствовать культуру предпринимательства, внедрять новые методы управления. Активизация формирования сильной, а в идеале и инновационной, культуры предпринимательства туристских предприятий обусловит создание конкурентоспособной туристской индустрии страны.

Традиционно считалось, что туризм, хотя и достаточно уязвим перед разными кризисами и потрясениями (социальными и естественными), однако имеет высокую степень адаптации и скорости восстановления. Однако современный кризис показал, что следует ожидать глубоких и долгосрочных изменений, способных трансформировать структуру и тенденции мирового туризма. В этой связи активно обсуждаются проблемы формирования как совершенно новой туристской парадигмы развития, так и скорректированной с учетом пандемии программы исследований, рассматривающей экономические, политические, поведенческие и другие аспекты функционирования туризма.

В настоящее время активизация развития экономики знаний, смарт-специализации, цифровизации бизнес-процессов на предприятиях требует поиска качественно новых подходов к трансформации культуры предпринимательства. При этом культура предпринимательства считается оптимальной, если она обеспечивает эффективное взаимодействие объекта с внешней средой и внутреннюю согласованность действий; настроена на восприятие общих тенденций для развития и способна его обеспечить; создает условия для эффективной управляющей деятельности, что позволяет ей наиболее продуктивно решать поставленные цели и задачи, выполнять функции.

Анализ и обобщение результатов современных исследований позволили выделить научные подходы к пониманию культуры предпринимательства, а именно: социокультурный, организационный, деятельностный и личностный, сущность которых приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Анализ научных подходов к пониманию категории «культура предпринимательства» в современных исследованиях

Подход	Авторы	Предмет исследования	Содержание понятия
1	2	3	4
Социокультурный	М.И. Шипуля, С.Н. Блудова [44]	Уровень культуры предпринимательства	«..., концепция правовых и моральных норм, регламентирующая взаимоотношения внутри делового сообщества, соблюдение правовых действий, законов, норм»

	Ж. Дюметц, Ю.С. Сизова [45]	Источники формирования культуры предпринимательства	«..., система совместно формируемых убеждений и представлений о ценностях и нормах поведения. При этом представления о ценностях позволяют дать ответ на вопрос, что важно для предпринимателя, а убеждения – понять, как предприниматель должен действовать в бизнес-среде»
	Н.Ю. Данова [46]	Концептуальные основы культуры предпринимательства	«..., интеллектуальный инструмент, овладение которым позволяет приходить к эффективным решениям в разнообразных ситуациях социально-экономической жизни»
Организационный	К.В. Смицких, Е.А. Нигай, Е.С. Кошечкина [47]	Общие вопросы организационной культуры предприятия	«..., сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса»
	П.В. Харитонов а [48]	Взаимоотношения предприятия с внешней средой	«..., система правил ведения бизнеса, проявляющаяся, прежде всего, во взаимоотношениях с клиентами, посредниками, конкурентами, СМИ и другими контактными аудиториями, т.е. характеризующая взаимоотношения организации с ее внешней средой»
	Б.А. Райзберг [49]	Общие вопросы культуры предпринимательства	«..., совокупность принципов, приемов, способов осуществления предпринимательской деятельности различными субъектами в соответствии с законом, а также правилами этики, нравственности, обычаями делового оборота при осуществлении цивилизованного бизнеса»
	В.Г. Макеева [50]	Культура предпринимательства как система ценностей	«..., система ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, обеспечивающих мотивацию и регуляцию предпринимательской деятельности, определяющих форму ее осуществления, а также восприятие ее обществом»
Деятельно стный	Б.А. Райзберг [49]	Правила и нормы поведения при проведении бизнес-операций	«..., конкретное поведение предпринимателя в ходе проведения бизнес-операций (предприниматель на практике реализует выработанные правила и нормы культурного поведения)»

Деятельностный	Т.В. Логинова, О.А. Музыка, В.В. Попов [51]	Профессиональная культура предпринимателя	«..., один из критериев социальной зрелости предпринимателя, предпосылка формирования экономической культуры, повышения качества подготовки управленческих решений, способности применять совокупность наиболее рациональных способов, приемов работы, обеспечивающих высокую результативность труда»
Личностный	Р. Рюттингер [52]	Система реальных убеждений и представлений о ценностях	«..., объединенная система реальных убеждений и представлений о ценностях. Представления о ценностях помогают познать то, что является важным для предприятия, а убеждения – как оно должно функционировать»
	Б.А. Райзберг [49]	Системный подход к формированию культуры предпринимателя	«..., представление предпринимателя о ценностях бизнеса (предприниматель обладает собственной шкалой ценностей, в соответствии с которой он судит о потребностях клиента, потребностях в производимом товаре, качестве товара, ожидаемых доходах и прибыли)»
	О. Нойбергер, А. Компа [45]	Направления развития культуры предпринимательства	«..., сумма убеждений, ценностей, правил, которые делают предприятие единственным в своем роде»

На основе представленных обобщений определены основные положения для успешного формирования культуры предпринимательства:

- культура предпринимательства представляет собой целостный и функциональный феномен, определяющий успешность профессиональной деятельности и самореализации предпринимателя;

- нормативной основой является законодательная база, регулирующая предпринимательскую деятельность в целом, объективные законы экономики, менеджмента и маркетинга и т.д.;

- культура предпринимательства отражает ценностные ориентации и установки личности, влияет на дальнейшее их формирование в процессе предпринимательской деятельности;

- культура предпринимательства обусловлена особенностями профессиональной деятельности предпринимателей (субъект-субъектное взаимодействие, социальная направленность, конкуренция на рынке и т.п.);

- личностный уровень наряду с ценностными ориентациями предпринимателя влияет на организационную культуру целого предприятия, его персонал, поскольку таким образом формируются нормы, правила, корпоративные ценности;

- культура предпринимательства определяет стратегию и тактику профессиональной деятельности в сфере предпринимательства для получения оптимального результата (прибыли) при использовании оптимальных ресурсов (материальных и нематериальных).

Вопросы сущности культуры предпринимательства изучают многие ученые. Основные определения структурированы и классифицированы по следующим признакам:

1. *Система норм и ценностей* – культура предпринимательства охватывает нормы и ценности обмена трудом, связанные с радикальными изменениями, которые происходят именно в обмене деятельностью, способствуют достижению стратегических целей и выполнению миссии предприятия, а также позволяют понять, как должно функционировать предприятие и как им следует управлять (Ю.Л. Муравьев, В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк, Р. Рюттингер, В.А. Швандар) [53;54; 55].

2. *Отношение людей к труду* – культура предпринимательства определяет отношение людей к труду, их взаимоотношения, культуру организации дела и умение поднять эти ее составляющие на определенную высоту (Д.В. Колесников, М. Лапицкий, Х.Н. Магомедова, О.В. Рудакова, О.О. Читанава ) [56].

3. *Умение коммуницировать в бизнесе* - культура современного предпринимателя, в узком смысле отражает культуру любого делового человека и содержит нормы и ценности, культуру делового общения,

организации деятельности людей, а также высокую общую культуру (Борисов В.К., Петрунин Ю.Ю.) [57].

4. *Совокупность норм и правил ведения бизнеса* - определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законодательными, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса (Лапуста М. Г., Поршнева А. Г., Старостин Ю. Л., Скамай Л. Г.) [58].

5. *Социально-психологическая составляющая* - часть нематериальной экономики, определяющая взаимоотношения в бизнес-среде на основе трудовых общеобразовательных корпоративных, национальных ценностей и способна влиять на успешность и развитие предприятия. Собственно основное внимание здесь сосредоточено на внешней составляющей части - национальных особенностях (Иванов В.Н., Макеева В.Г., Патрушев В.И.) [59].

Если обобщить научную литературу по этой проблематике, то можно сделать вывод, что чаще всего исследователи обратившись к таким понятиям, как «организационная», «корпоративная» культура и «культура предпринимательства», отождествляют их [60].

Корпоративная культура, как правило, подчеркивает способы функционирования, приводящие к оптимальной прибыли. Различные предприятия и отрасли воплощают различные культурные интересы, чтобы отвечать стратегиям, которые работают на них. А организационная культура не всегда имеет прибыльные мотивы, как типичная корпоративная культура. В частных компаниях, в том числе малых и средних, культуры могут сосредотачиваться вокруг личности и ценностей владельцев и основателей. К основным векторам укрепления корпоративной культуры организации ученые относят карьерный рост, религию, национальные особенности, комплиментарность и мотивацию [61].



Культура предпринимательства является своего рода внешней оболочкой среды функционирования предприятия, на которую влияют, собственно, национальные особенности страны и особенности ведения бизнеса в определенном регионе и дополняется внутренней составляющей - корпоративной и организационной культурой. Итак, культура предпринимательства является более широким понятием чем корпоративная и организационная культура, но, в общем, они формируют единое целое - культуру ведения бизнеса [62, с. 820]

Реализация интегрированного подхода к управлению развитием культуры предпринимательства предполагает достижение следующих целей: обеспечение создания и поддержания у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ за счет взаимодействия общекорпоративной, маркетинговой и стратегии управления развитием культуры предпринимательства; поддержка целостной системы управления стратегическим развитием предприятия за счет интеграции стратегического управления и управления развитием культуры предпринимательства предприятия; повышение кадрового потенциала предприятия на основании формирования системы его маркетингового обеспечения; повышение результативности финансовой деятельности за счет увеличения объемов производства и реализации продукции (в том числе в результате введения соответствующих мотивационных систем персонала, когда каждый сотрудник заинтересован в конечном результате); повышение результативности социальной деятельности предприятия за счет формирования системы мотивации субъектов, задействованных в процессе формирования и реализации стратегии управления развитием культуры предпринимательства предприятия.

Качественно новые требования к хозяйствованию, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменения мотивации сотрудников приводят к развитию культуры предпринимательства во всех ее аспектах, в том числе и к развитию корпоративной, организационной и бизнес- культуры. Приведенная структура

конкурирующих ценностей в культуре предпринимательства позволит адаптировать общую стратегию развития предприятия к требованиям конкретной ситуации, ресурсным возможностям и условиям цифровизации бизнес-процессов.

Важное значение в направлении развития туризма принадлежит умению гармонично строить взаимоотношения специалист - потребитель, специалист - сотрудники, специалист – руководитель, специалист-партнер. Приоритетная роль в этом контексте принадлежит умению специалиста адаптироваться к общественным изменениям, владению лидерскими качествами, высоким уровнем эмоциональной, конфликтологической и коммуникативной компетентности, что обеспечит высокий уровень предоставления услуг в сфере туризма. Степень удовлетворенности туристов напрямую зависит от уровня качества обслуживания, способности специалистов предоставлять услуги в соответствии с международными требованиями. Именно этот аспект требует от специалиста туристского бизнеса владения высоким уровнем морально-этических норм. Именно поэтому, проблематика становления и развития культуры предпринимательства специалистов-туризмоведов требует активного изучения.

Соблюдение принципов культуры предпринимательства менеджерами в туристской сфере в условиях рыночной экономики необходимо и является крайне важным аспектом ведения бизнеса, поскольку формирует у специалистов ощущение причастности, повышает уровень качества предоставления туристских услуг и в целом туристический потенциал региона.

Для каждого туристского предприятия, культура предпринимательства является одним из главных компонентов успешного ведения бизнеса, а также носителем общей и внутренней культуры коллектива, что формируется в сознании работников. Именно поэтому, учитывая специфику сферы туризма, культуру предпринимательства следует рассматривать как совокупность моделей поведения в туристской среде, которая формируется в процессе адаптации и профессионального развития человеческих ресурсов, укрепляет

стабильность системы социальных отношений, актуализирует корпоративную семью, создает атмосферу единства и сотрудничества, способствует успешности профессиональной деятельности специалистов-туризмоведа, обеспечивает достижение конкурентоспособности туристского предприятия [63, с. 150].

Культуру предпринимательства в сфере туризма следует рассматривать на основе соответствующих характеристик, таких как: личная инициатива, степень риска, направленность деятельности, согласование действий, обеспечение управленческой поддержки, контроль, система вознаграждений, модели взаимодействия с партнерами и посредниками. К составляющим культуры предпринимательства относят стратегию функционирования и развития туристского предприятия, профессиональную среду, кадровый ресурс, инновации, имидж и репутацию предприятия сферы туризма.

В свою очередь на формирование культуры предпринимательства в сфере туризма влияют соответствующие факторы, которые следует сгруппировать в двух направлениях: внешние и внутренние. К внешним отнесем глобализационные процессы; социально-политическое положение в обществе; нормативно-правовое обеспечение; рынок восстребованности специалистов; местонахождение; стратегический план деятельности туристского предприятия; уровень подготовки специалистов; заработная плата. К внутренним - специфические особенности туристской индустрии, в частности: форма собственности; материально-техническое обеспечение; срок функционирования; уровень профессиональной компетентности специалистов; морально-психологический климат в коллективе; мотивационный компонент; статус специалиста в профессиональной среде; текучесть кадров; руководитель и стиль управления; принятая система лидерства; коммуникативное взаимодействие; стили разрешения конфликтов в коллективе; принятие символики, традиций и обычаев коллектива.

К основным формам, методам и методикам формирования эффективной культуры предпринимательства следует отнести: разработку системы ценностей, целей и конкретных задач по их реализации; разработку системы

поиска, обслуживания и удержания клиентов; разработку программы взаимодействия; информационного обеспечения. Необходимо выделить уровни развития культуры предпринимательства и их соответствие основным критериям сформированности культуры ведения бизнеса туристского предприятия (рис. 1.3).

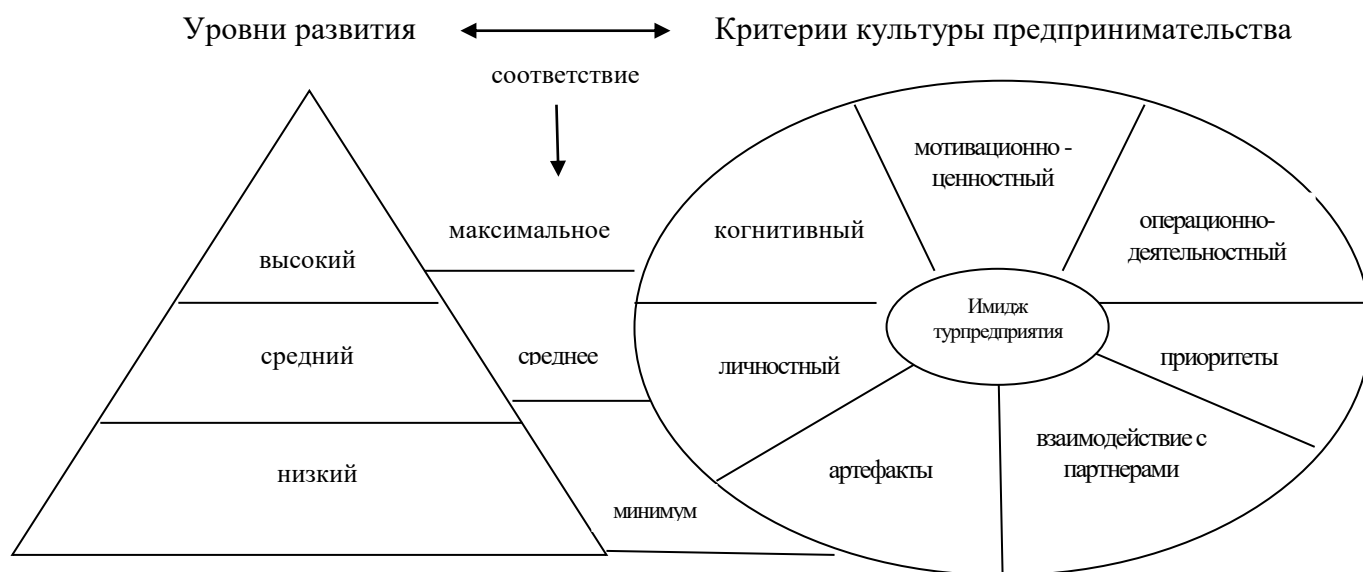


Рисунок 1.3 – Критерии и уровни развития культуры предпринимательства в туристской сфере [64]

Процесс формирования культуры предпринимательства включает совокупность семи компонентов: мотивационно-ценностного (нацеленность на предпринимательский успех); когнитивного (знания, умения и навыки ведения бизнеса в сфере туризма); операционно-деятельностного (реализация теоретической подготовки на практике); личностного (применение профессиональных качеств), а также уровня артефактов (все, что можно увидеть, услышать и почувствовать); уровня ценностей (стратегии, цели, цель, миссию); уровня приоритетов (первоочередной источник ценностей и поступков) и уровня взаимодействия с партнерами и посредниками в сфере туризма. На основе данных компонентов предприятие способно поддерживать положительный имидж на туристическом рынке. Степень соответствия данным

критериям позволяет выделить три уровня сформированности культуры предпринимательства на туристическом предприятии: высокий, средний, низкий.

Для развития эффективной культуры предпринимательства в сфере туризма, необходимо наладить реализацию взаимосвязи деятельности туристского предприятия с внешней средой; высокий уровень материально-технического и кадрового обеспечения; содействие профессиональному развитию специалистов-туризмоведов; открытость к нововведениям; непрерывное самообразование, повышение уровня компетентности и усиление мотивационного компонента достижения успешности туристского предприятия.

## **1.2 Направления развития сферы туристских услуг в условиях культуры предпринимательства**

Несмотря на то, что моделирование сложных процессов является сложной задачей и может включать классический компромисс между такими факторами, как простота, точность и универсальность, использование надежно построенной модели помогает лучше понять реальные жизненные ситуации [65]. Эмпирическая модель, разработанная польскими исследователями, имеет уникальные особенности. Она выделяется своим подходом к анализу взаимодействия предпринимательства и культурных переменных во времени, учитывая причинно-следственные связи. Кроме того, фокусируясь только на тех элементах культуры, которые связаны с предпринимательством, модель позволяет динамически наблюдать процесс культурных изменений. Напротив, другие модели сосредоточены либо на более общих культурных изменениях [66], либо на рассмотрении культуры как элемента окружающей среды [67] без четкого определения применяемых концепций.

На основе исследования [68] сформирована эмпирически аргументированная модель культурных изменений в условиях

трансформирующегося общества. Структура данной модели охватывает определение культуры как представляющей набор ценностей (2.3) и убеждений (2.2), которых придерживается социальная группа, поддерживающая и способствующая предпринимательскому поведению (2.1). Таким образом, ценности, убеждения и поведение используются в качестве ключевых элементов предпринимательской культуры, где взаимодействие между социальным и индивидуальным восприятием образует всю концепцию развития предпринимательской культуры и помогает оценить роль культуры и предпринимательства / предпринимателей в формировании предпринимательской культуры. Индивидуальное восприятие начинается с индивидуального поведения предпринимателей, а социальное – с социальной ценности. В этой конструкции убеждения действуют как модераторы между ценностями и поведением (рис. 1.4).

Предложенная модель разделена на две части (А и Б). Часть А посвящена ценности и признанию предпринимательства (понимаемого как поведение). Часть Б объясняет роль предпринимателей в процессе культурных изменений. Обе части модели связаны друг с другом двумя стрелками, одна из которых пунктирная, что свидетельствует о том, что передача восприятия социальной ценности между предпринимателем и предпринимателями все еще отсутствует.

Стрелки на рис. 1.4 показывают движения и взаимодействия между каждым элементом модели.

Модель представляет действующих лиц и силы изменений в части А, связанной с предпринимательством, которая показывает три стадии его развития и участников изменений. На каждом этапе различные субъекты вносили изменения и следовали за ними, начиная с отдельных лиц и заканчивая социальным уровнем и цифровым обществом. Более того, как продемонстрировало исследование, за 30-летний период изменение культурного восприятия предпринимательства продвинулось от принятия индивидуальной точки зрения (1.1 на рис. 1.4;) к точке зрения группы (1.2), прежде чем перейти к социальной перспективе (1.3) и затем к цифровому

обществу (1.4). В данной части модели также сравниваются эффекты системных преобразований, чтобы исследовать направление культурных изменений, вызванных политическими и экономическими условиями.

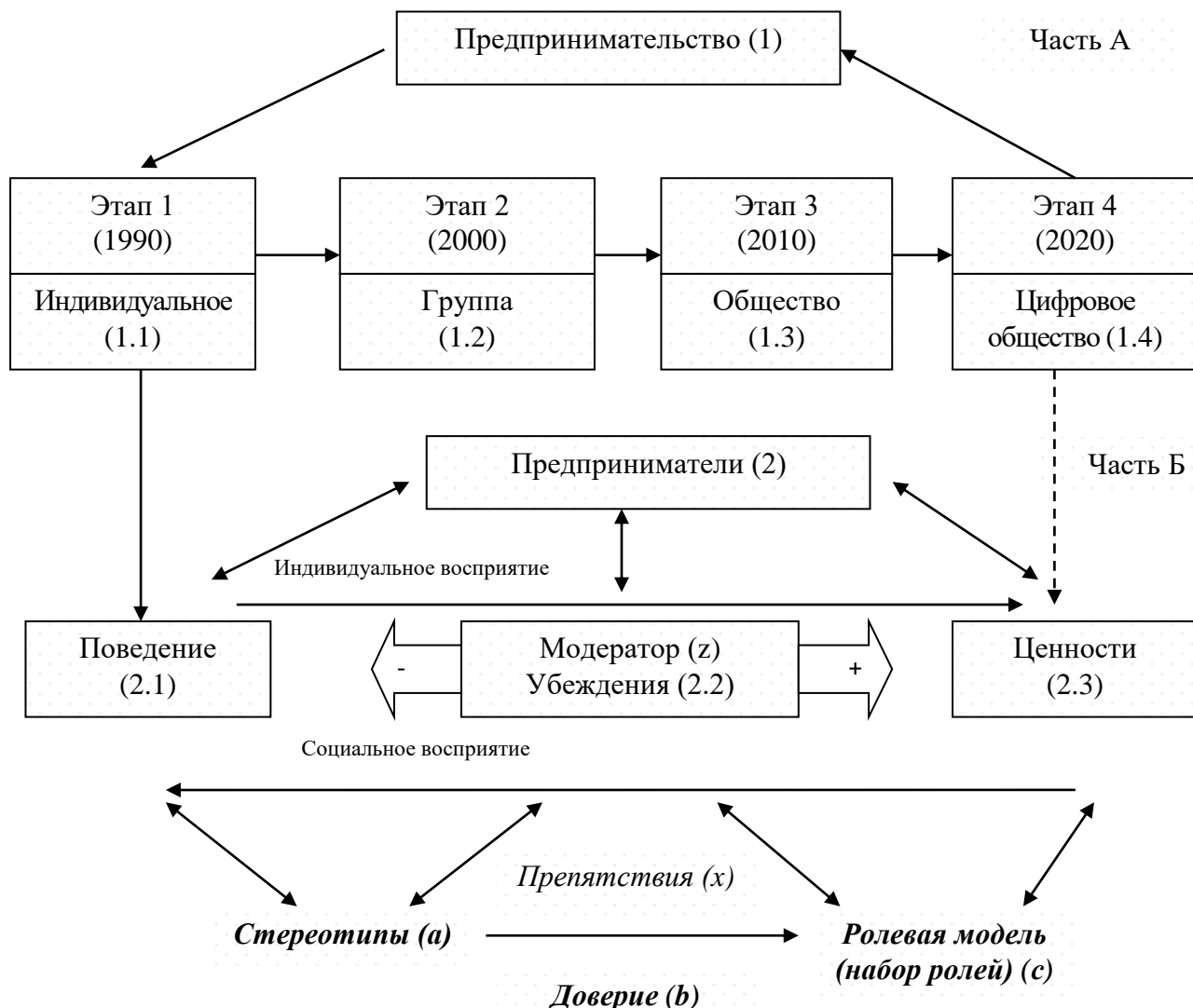


Рисунок 1.4 - Модель механизма культурных изменений [69]

В результате анализа механизмов изменений на основании полученных данных выявлено, что в начале системной трансформации в 1990 г. основное изменение произошло из-за устранения нормативных ограничений, которые ранее затрудняли частное предпринимательство при коммунистической системе. Это позволило предпринимателям преуспеть (этап 1 на рис. 1.4). Таким образом, системная трансформация дала возможность людям изменить свой карьерный путь, и их новое поведение выразилось в создании частных

компаний, потому что особые условия, возникшие в результате трансформации, позволили быстро продвинуть в социально-экономическом плане тех, кто решил измениться, и их предпринимательское поведение (1.1 на рис. 1.4). Несмотря на то что мотивация людей различна, предпринимателей в целом можно рассматривать как участников культурных изменений в этот период. При введении нового типа экономического поведения они повлияли как на ценности, так и на убеждения своего общества (отсюда стрелка на рис. 1.4, связывающая часть А с частью В с точки зрения поведения).

Исследование также подтвердило, что на фоне в целом враждебного отношения к малому бизнесу предприниматели проявляли скептицизм в отношении способности национального правительства поддерживать (или просто воздерживаться от вмешательства) развитие частного бизнеса, тем самым демонстрируя уверенность в своих силах. Таким образом, к 2000 году (этап 2 на рис. 1.4) предпринимателей можно рассматривать как отдельную группу в обществе (1.2 на рис. 1.4). Более того, во время переходного периода эта группа разработала и применила особые «стратегии» для компенсации недостатков окружающей среды, включая сильную опору на неформальные сети и принятие различных «стратегий уклонения», что, в свою очередь, усилило негативный стереотип и в некоторой степени закрыло группу от общества (1.2).

Таким образом, несмотря на то что предпринимателям удалось внести изменения в модель ожидаемого поведения (2.1 на рис. 1.4), отсутствие фундаментальных ценностей бизнеса свободной экономики (2.3) привело к негативным социальным убеждениям (2.2), а также к развитию негативного стереотипа (а), унаследованного от коммунистического прошлого страны.

В 2000-х годах были инициированы различные изменения в ценности и взглядах на предпринимательство. Благодаря интеграции с другими странами феномен предпринимательства стал социальной концепцией (этап 3 на рис. 1.4). Кроме того, внедрение такой политики повлияло на поведение предпринимателей. Предпринимателям необходимо было адаптироваться к



среде единого рынка, внедряя необходимые модели поведения для открытия и ведения бизнеса в меняющихся обстоятельствах. Более того, результаты показывают, что наиболее важным результатом такого процесса было снижение финансовых барьеров для выхода на рынок. Также возможно, что возросшая визуальная социальная легитимация предпринимательства, также наблюдаемая в доминирующих кодах, создала платформу для будущего развития. Таким образом, на данном этапе (рис. 1.4; этап 3) предпринимательство можно рассматривать как пример социальной интеграции, которая помогла культуре адаптироваться к изменяющейся среде.

Однако несмотря на то что важность предпринимательства помогла развить ориентированное на предпринимательство отношение, признание предпринимателей в качестве перспективных образцов для подражания со стороны начинающих все еще было редкостью, что мешало сохранению ранее сложившегося предпринимательского поведения. Результаты, ориентированные на время, предполагают, что предпринимательская идентичность должна быть создана с нуля. Это подразумевает очень слабую предпринимательскую идентификацию с другими предпринимателями с течением времени и отсутствие подходящего набора ролей (с на рис. 1.4).

Что касается роли культуры в развитии предприятия, то модель культурных изменений показывает, что в большинстве случаев культурные ценности (2.3 на рис. 1.4) и убеждения (2.2) могут рассматриваться как основные детерминанты, обеспечивающие или формирующие индивидуальное поведение (2.1) через социальное восприятие убеждений и общих ценностей. Это связано главным образом с тем, как культура приобретает индивидом, а также, передавая определенные ценности и убеждения между людьми, может оказывать значительное влияние на индивидуальное поведение и процессы принятия решений. Определение культуры как набора ценностей и убеждений, которые навязывают определенное поведение отдельным лицам в обществе, использовалось для оценки роли культуры в предпринимательстве. Исследование сосредоточено на анализе того, действительно ли эти элементы

взаимодействуют значимым образом. И если да, то на изучении результатов данного взаимодействия. Таким образом, предпринимательство операционализировано как предпринимательское (стартап) поведение, которое отражает существующие ценности и убеждения общества и на основе эмпирических результатов развивалось в очень сложные рамки, описывающих развитие предпринимательской культуры.

Полученные данные в первую очередь указывают на существование предпринимательских ценностей при коммунизме, которые также были заметны в сетях того времени и ролевых моделях, существовавших до 1989 г. Однако в контексте переходной экономики между общественным признанием владения бизнесом и оценкой и признанием общественностью вклада предпринимателя в развитие общества может существовать важное различие. Согласно эмпирическим результатам общественное признание ведения собственного бизнеса не связано с общественным признанием личного вклада предпринимателей. Это подчеркивает тот факт, что предпринимательская культура характеризовалась разделением между положительной социальной оценкой предпринимательства (1 на рис. 1.4) и отрицательной социальной оценкой самих предпринимателей (2). Поскольку такое социальное отношение также было характерно для опрошенных предпринимателей, предпринимательская культура может препятствовать развитию продуктивного долгосрочного предпринимательства в пользу краткосрочной деятельности, ориентированной исключительно на получение прибыли. Это вполне может отпугнуть людей, которые в противном случае хотели бы следовать продуктивному предпринимательскому пути.

В литературе представлены аналогичные наблюдения, относящиеся к стратегиям, используемым предпринимателями. Таким образом, ценности и убеждения общества могут формировать предпринимательское поведение, которое, в свою очередь, может влиять на форму предпринимательской культуры. Кроме того, на признание различий в отношении к

предпринимательству и предпринимателям могли также повлиять предварительные экологические условия [70, с. 175].

Многие авторы, такие как Гнявали, Фогель, Хэйтон, Шейн, подчеркивают важность общественного признания и широкой поддержки предпринимательской деятельности. В связи с этим следует уделить внимание концепции подходящей среды для предпринимательства (часть А рис. 1.4).

Рассматриваемая тематика перекликается с понятием предпринимательской культуры, среда для предпринимательства предполагает наличие внешних факторов, влияющих на количество стартапов. Данное предположение представляет интерес, но его сложно анализировать концептуально подробно, поскольку доказательства часто привязаны к конкретному времени и месту. Выбор определенного аспекта среды и изучение его влияния на предпринимателей могут дать некоторые результаты, включение которых в универсальную концептуальную основу довольно сложно ввиду актуальности и характеристик факторов. Более того, влияние различных контекстов, связанных с этими факторами, является сложным, без необходимости принимать во внимание то, что они дополняют и часто противоречат друг другу. Например, согласно результатам исследования неэффективность институционального влияния на развитие предпринимательства выявлена только на втором этапе.

Представленная модель вносит свой вклад в развитие существующей теории, предоставляя важные эмпирические данные для продолжающихся споров о значении и развитии предпринимательской культуры. Однако при рассмотрении концепции культурного перехода в более широком контексте могут быть предложены некоторые области для дальнейших исследований, а следующие рекомендации по направлениям будущих разработок в основном исходят из ограничений эмпирического исследования [71, с. 325].

Несмотря на то, что вышеизложенное исследование сосредоточено только на анализе малого и среднего предпринимательства (МСП), в литературе

остаётся нераскрытым вопрос, касающийся более прямых сравнений между восприятием крупного бизнеса, МСП и самозанятых людей.

Сфера туристских услуг функционирует в определенной институциональной среде, оказывающей существенное влияние на формирование и реализацию ресурсного потенциала туристской сферы государственного и регионального хозяйства с учетом цифрового продвижения [72, с. 25]. Поэтому необходимо выявлять те функциональные сферы институциональной системы, которые недостаточно развиты в регионах и ограничивают эффективное использование туристско-рекреационного потенциала. Важную роль во взаимодействии субъектов этой отрасли (институтов) играет культура предпринимательства.

Институт является совокупностью формальных и неформальных правил и процедур, применяемых к их нарушителям санкций, различных организационных форм, обеспечивающих баланс интересов субъектов хозяйствования, государства и населения как в национальной, так и в региональной экономике.

Правила, процедуры, санкции и организационные формы как содержательная сущность экономических институтов, воплощенная в различных документах (законы, положения инструкции и т.п.), определяют их влияние на туристскую сферу региона и эффективное использование туристско-рекреационного потенциала территории.

Структура институтов туристской сферы включает в себя следующие основные группы:

1. Институты туристского бизнеса и специализированной инфраструктуры. Эта группа включает: институты туристской деятельности, институты курортнобизнеса, института гостинично-ресторанного бизнеса.

Эти институты направлены на повышение операционной эффективности в туристской сфере, обеспечивают упорядочение ее функционирования, защиту интересов всех участников соглашения о покупке турпродукта (бизнес-субъектов, туристов и т.п.), установление и соблюдение стандартов качества

обслуживания, снижение риска туристской деятельности и неопределенности поведения субъектов туристской сферы и ее инфраструктуры. Особенно следует отметить высокую роль этой группы институтов в сокращении транзакционных расходов (предшествующих заключению сделки и следующих за этим), источником которых выступают:

- специфика туристских ресурсов;
- ограниченная рациональность бизнес-субъектов отрасли;
- непредсказуемость поведения партнеров.

Действия этих институтов способствуют повышению доходов предприятий и организаций туристской сферы и налоговых поступлений.

Институты этой группы наиболее развиты из числа институтов туристской сферы.

## 2. Аттрактивные институты (т.е. институты объектов туристского показа).

Эта группа включает в себя институты:

- использование туристской индустрией природно-ресурсного потенциала, в частности охраняемых природных территорий в туристских целях;
- использование социокультурных и исторических ресурсов субъектами туристской сферы.

Институты этой группы нацелены на повышение операционной эффективности и рост экономического потенциала туристской сферы путем привлечения к ней деятельности необходимых ресурсов. Эффективное использование всех видов туристско-рекреационных ресурсов региона (социокультурных, историкоархеологических, охраняемых природных ресурсов, охотничьих и рыболовных ресурсов и других родственных туризму сфер активностей) ведет к увеличению разнообразия видов туристской деятельности в регионе, повышает туристский потенциал территории. В структуре этих институтов существуют серьезные пробелы, то есть отсутствие отдельных важных элементов. Да, институты использования природных ресурсов в туристских целях не выполняют должным образом задачи

зонирования территорий на природоохранную и туристическую зоны. Институты использования в туристской деятельности социокультурных и исторических ресурсов не обеспечивают должную оценку туристской перегрузки на эти объекты. Нечетко определен порядок и механизм охраны объектов культурного наследия [73, с. 130].

3. Институты развития туристской индустрии. Эта группа состоит из следующих институтов:

- институт развития перспективных с туристской точки зрения территорий региона, соответствующей инфраструктуры и инвестиционных проектов в туристской сфере;

- институт продвижения регионального туристского продукта на национальном и международном рынках.

Действие институтов этой группы направлено на обеспечение операционной эффективности туристской индустрии.

Что касается института продвижения регионального турпродукта, то здесь созданы только институциональные формы (концепции, стратегии, программы).

4. Институты государственного регулирования туристской сферы.

К этой группе следует отнести:

- институты туристской миграции;
- институт статистического учета в туристской сфере;
- институты государственного управления в туристской сфере.

Основной функцией институтов государственного регулирования в туристской сфере является перераспределение экономических преимуществ для преодоления «недостатков» рыночного механизма. В этой группе институтов наиболее сформированным является институт туристской миграции. Остальные институты находятся в стадии становления.

Итак, институциональная среда региональной туристской сферы характеризуется неравенством развития отдельных институциональных форм. В институциональной системе туристской сферы регионов отсутствуют некоторые

важные элементы и целые институты, которые должны обеспечивать функции повышение операционной эффективности и потенциала туристской деятельности.

Одним из главных элементов туристской сферы региона является инфраструктура.

Туристская инфраструктура региона является комплексом бизнес-субъектов туристской индустрии, а также взаимосвязанных с ней предприятий и организаций, обеспечивающих материально-технические и социокультурные условия расширенного воспроизведения турпродукта.

На рис. 1.5 приведена классификация элементов туристской инфраструктуры региона.

Инфраструктура туристской сферы представляет собой сложный трехуровневый комплекс, в состав которого входит производственная инфраструктура, предприятия и организации обеспечения туристской деятельности, а также предприятия туристской индустрии, в частности:

- «..., - гостиничная инфраструктура;
- инфраструктура туристских операторов;
- транспортная инфраструктура;
- образовательная инфраструктура;
- информационно-коммуникационная инфраструктура;
- научная инфраструктура;
- производство специализированных товаров для туристов;
- специализированная торговая инфраструктура» [74].

Комплексное функционирование туристской инфраструктуры является специфической деятельностью, связанной с реализацией практических мер по обеспечению сбалансированного, согласованного и системного развития ее составляющих элементов, формированию привлекательного инвестиционного климата в туристской сфере региона, повышению его конкурентных позиций, координации регулирующих влияние государственных органов власти и местного самоуправления и частных бизнес-структур, преодолению

территориальных диспропорций и барьеров развития, обеспечению оптимального использования туристско-рекреационных ресурсов региона.

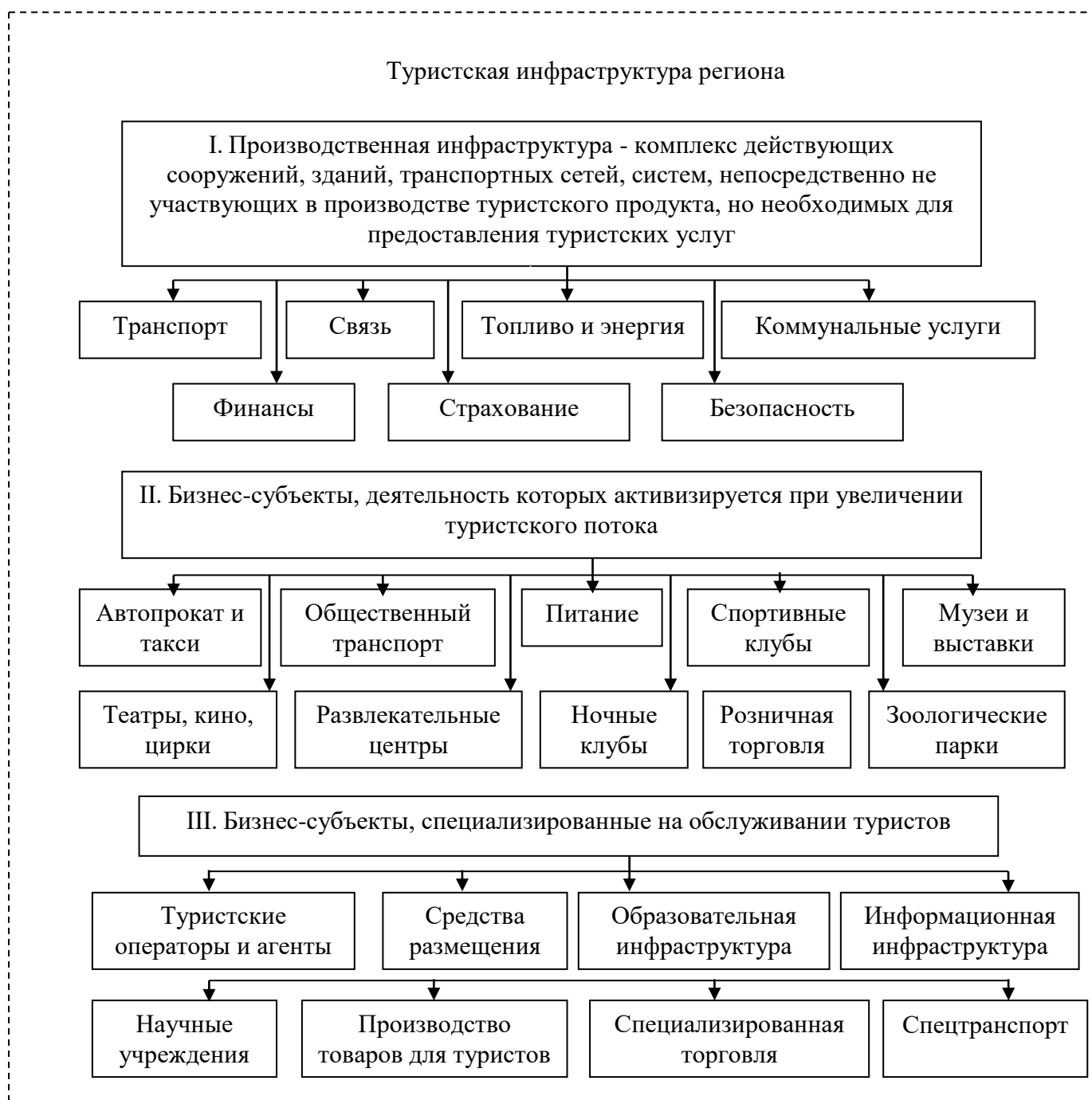


Рисунок 1.5 – Составные элементы туристской инфраструктуры [75-78]

Существует тесная связь между уровнем развития элементов инфраструктуры и размером въездного туристического потока. Поэтому необходимо преодолевать существующие барьеры и территориальные диспропорции в размещении туристских элементов инфраструктуры,



обеспечивать сбалансированное и согласованное развитие всех составляющих инфраструктуры, а также формирование в регионах сетевых туристских структур, позволяющих концентрировать усилия государственных органов власти и предпринимателей на оптимальном использовании региональных туристско-рекреационных ресурсов для роста внутрирегиональных и въездных туристских потоков и уровня доходов от туристской сферы региона. Такое сотрудничество должно основываться на консолидации интересов, ресурсов, координации совместных усилий и развития партнерских отношений власти и бизнеса на основе принципов культуры предпринимательства и в условиях цифровой среды [79, с. 115].

Подавляющее большинство из имеющихся барьеров на пути развития индустрии туризма системы связана с недостаточным уровнем развития как общей, так и специализированной туристской инфраструктуры.

Выявленные недостатки заключаются в следующем:

- недостаточное количество качественных средств размещения туристов с современным уровнем комфорта и обслуживания;
- сравнительно высокая стоимость туристских услуг;
- недостаточная материально-техническая оснащенность и пропускная способность объектов туристской инфраструктуры [80, с. 56].

Для преодоления этих барьеров необходимо прилагать усилия по направлению:

- формирование и внедрение организационно-экономических механизмов по привлечению инвестиций в туристскую инфраструктуру региона;
- повышение количества и качества объектов туристской инфраструктуры;
- повышение привлекательности и конкурентоспособности туристского продукта региона;
- увеличение потока туристов, привлечение повторных потоков туристов;
- обеспечение высокой эффективности деятельности бизнес-субъектов туристской инфраструктуры.

Туристская система определяет принципы формирования и предоставления потребителям комплексной услуги, которая должна охватывать расходы на размещение, питание, транспорт, развлечения и оздоровление туристов в необходимом им объеме. Производство туристских товаров и услуг происходит с учетом высоких требований к окружающей среде и материально-технической базе туристской деятельности.

Для производства основных и дополнительных туристских товаров и услуг материально-техническая база является обязательным условием, которое вообще делает потребление турпродукта возможным. Деятельность по формированию, поддержке и расширению материально-технической базы регионального туризма стимулирует развитие производства и реализации сопутствующих товаров и услуг, поэтому она также является важной структурной составляющей туристской системы региона.

Государства, активно стимулирующие развитие туризма, пытаются получить от этого процесса максимальный экономический эффект. Это, в свою очередь, требует формирования государственной и региональной туристской политики, которая является составной частью социально-экономической политики. Туристская политика является совокупностью форм, методов и направлений регулирующего влияния государства на туристскую сферу для реализации конкретно определенных целей социально-экономического развития (рис. 1.6).

На уровне регионов осуществляются конкретные шаги по созданию новых и улучшению существующих туристских комплексов и продуктов, диверсификации туристского бизнеса. На уровне регионов происходит привлечение инвестиций в конкретные проекты и предприятия, осуществляется стимулирование предпринимательской активности в сфере туризма на основе принципов культуры предпринимательства.

Повышение значимости регионов в развитии туристского бизнеса обусловлено объективными причинами, связанными с размещением отраслевых предприятий и организаций.

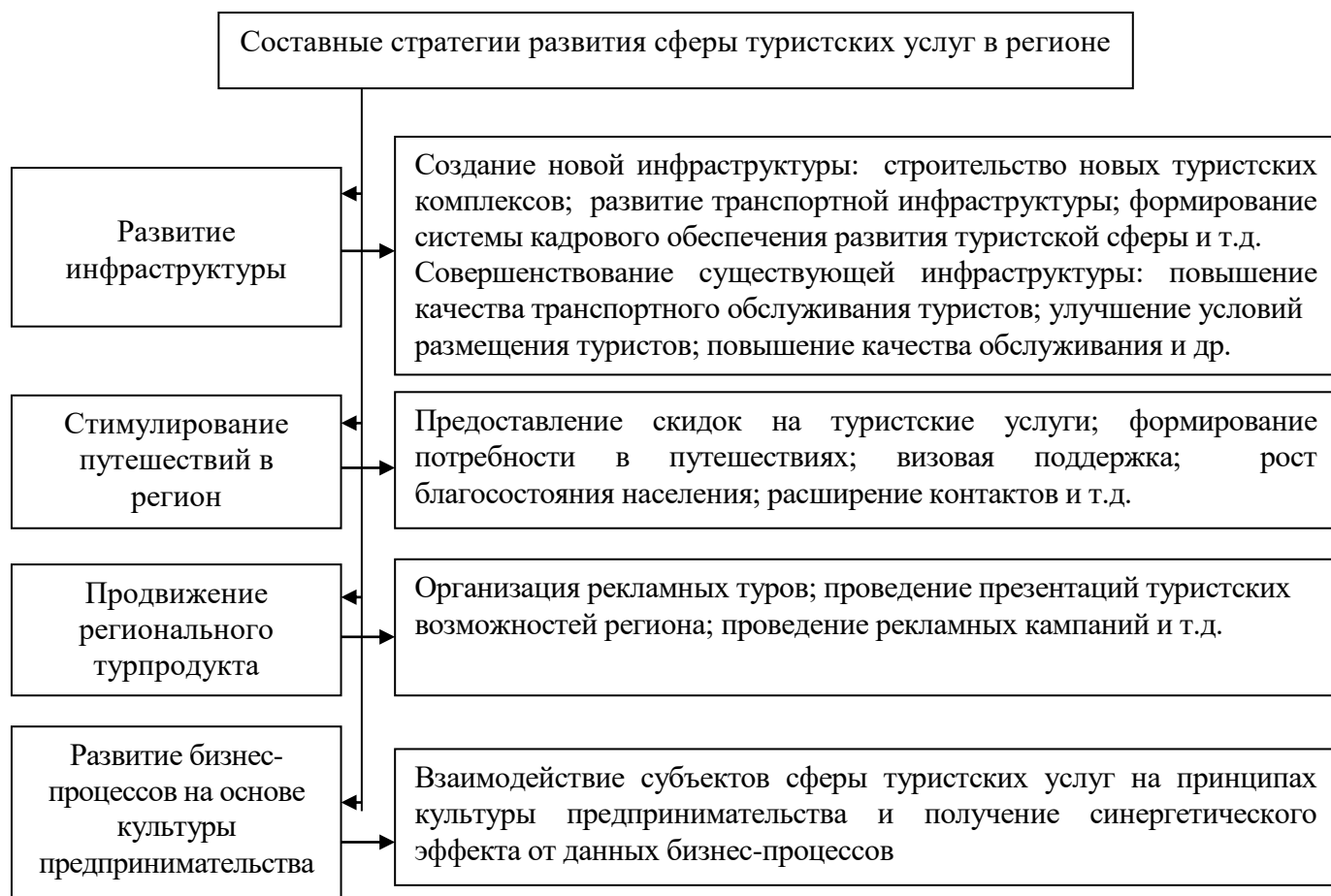


Рисунок 1.6 – Направления развития сферы туристских услуг в регионе (составлено на основе [81])

Опыт развития региональных комплексов свидетельствует, что действенные модели формирования концепции развития туристской сферы региона должны иметь следующие признаки:

- базироваться на научно обоснованных приоритетах развития социально-экономической системы региона, а также структурной политики в сфере туризма.

- определенные и обоснованные конкретные схемы построения организационно-экономического механизма развития туристского комплекса региона для успешной реализации системы приоритетов развития туристской системы. При этом важное значение имеют различные принципиальные установки формирования региональной туристской политики с использованием инструментов культуры предпринимательства.

Процесс развития сферы туристских услуг в регионе может быть организован с использованием трех подходов: системного, сценарного и кластерного.

Системный подход к развитию сферы туристских услуг дает возможность представить региональную туристскую политику как совокупность потенциальных и реализуемых возможностей развития туризма в регионе на основе эффективного использования туристско-рекреационных ресурсов территории (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Формирование региональной туристской политики на основе системного подхода (составлено на основе [82])

Все составляющие региональной туристской политики включены в процесс реализации регионального туристского продукта, который формируется по обоснованным и определенным направлениям. Эти направления формируются на основе соответствующей концепции развития сферы туристских услуг региона, которая должна учитывать перспективы развития ее структуры и инфраструктуры, а также задачи достижения идеального состояния.

Сценарный подход к разработке и реализации туристской политики региона предполагает, что на начальном этапе, основываясь на результатах экономической диагностики развития туристской сферы региона, осуществляется обоснованный выбор типа основной стратегии структурных трансформаций туристского комплекса региона, которому должна соответствовать региональная политика развития туризма.

На втором этапе устанавливаются базовые задачи, определяется сущность и принципы формирования региональной туристской политики (рис. 1.8).

Согласно сценарному подходу в условиях риска и неопределенности современной ситуации на туристском рынке модель стратегического развития туристской сферы региона должна формироваться с учетом объективных предпосылок и прогнозирования ее функционирования. Это позволит использовать весь арсенал методов регулирования для стимулирования развития туристской сферы региона в предусмотренном стратегией направлении.

Концепция региональной туристской политики должна быть научно обоснована и содержать следующие элементы:

- концепцию развития туристской сферы региона на стратегическую перспективу, которая согласовывает комплекс приоритетов развития региональной туристской индустрии с направлениями региональной структурной политики;

- ключевые направления реализации региональной туристской политики формируют условия реализации концепции развития туристской сферы. На

этих основах формулируются предложения по стимулированию развития туристской индустрии и деятельности в регионе.



Рисунок 1.8 - Разработка региональной туристской политики с использованием сценарного подхода (составлено на основе [83])

Конкретными формами воплощения концепции региональной туристской политики выступают: государственные и региональные программы развития туристской сферы, другие разноуровневые целевые программы, инвестиционные программы и т.д.

Весомой предпосылкой завершения цикла стратегического управления развитием туристской сферы региона является перманентная диагностика эффективности этого процесса, структурно состоящего из экономической, социальной и бюджетной компонент.

Направления развития сферы туристских услуг на основе кластерного подхода представлены на рисунке 1.9.

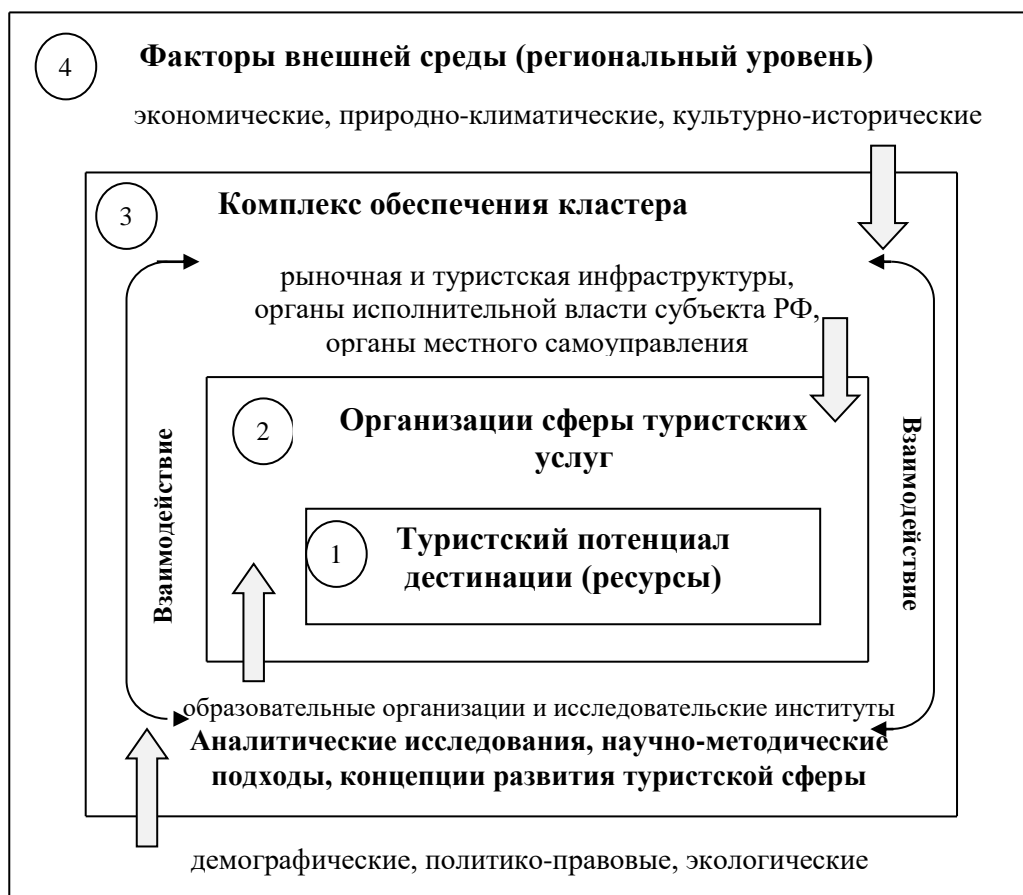


Рисунок 1.9 – Модель развития сферы туристских услуг на основе кластерного подхода (составлено на основе [84-85])

Сущность данного подхода заключается в повышении социально-экономического потенциала региона путем обеспечения эффективного сотрудничества органов государственной власти, органов местного самоуправления муниципальных образований области, общественных объединений, коммерческих и некоммерческих организаций, формирования научно обоснованной региональной политики по созданию и развитию туристско-рекреационного кластера.

Ключевыми задачами программы развития туристской сферы региона должны быть следующие:

- реализация концепции устойчивого развития туристской сферы региона как экологически безопасной формы использования природных и социокультурных ресурсов региона;

- обоснование ключевых направлений деятельности органов региональной власти по регулированию процессов использования туристско-рекреационных ресурсов региона и развития туристской сферы;

- создание в регионе современного цивилизованного конкурентного туристского рынка на основе стимулирования конкурентного соперничества,

- углубление специализации, обеспечение интеграционных процессов в деятельности субъектов туристской индустрии;

- стимулирование в регионе внутреннего и въездного туризма;

- упорядочение отношений и решение проблемных вопросов в сфере туристских услуг с учетом культуры предпринимательства;

- обеспечение развития материально-технической туристской базы деятельности в регионе, в частности средств размещения и инфраструктурных объектов, за счет привлечения инвесторов для реконструкции, модернизации и нового строительства объектов туристской индустрии;

- разработка и продвижение новых региональных туристских продуктов, что позволит быстро укрепить конкурентные позиции региона на национальном и международном уровнях;

- внедрение на туристском рынке региона новых технологий предоставления туристских услуг;

- разработка и реализация маркетинговых мероприятий, в том числе активной рекламной кампании по привлечению туристских потоков, формированию имиджа региона как дружелюбного для туристов;

- стимулирование научных исследований в сфере туризма с привлечением потенциала научных и образовательных учреждений региона.

Практическая реализация указанных программных направлений позволит:



- укрепить конкурентные позиции и получить преимущества на туристском рынке, завоевать и укрепить статус региона как национального туристского центра;
- обеспечить рост экономических показателей развития туристской сферы в регионе;
- повысить доходы бизнес-субъектов туристской сферы и оптимизировать их бизнес-процессы на основе культуры предпринимательства;
- - повысить объем поступлений налогов в бюджеты всех уровней;
- привлечь инвесторов к финансированию проектов развития туристской сферы региона;
- обеспечить благоприятные условия для развития малого туристского бизнеса в регионе.

### **1.3 Концептуальные подходы к формированию культуры предпринимательства в сфере туристских услуг**

В условиях современных вызовов нужны решительные действия, значительные усилия, тщательная организационная работа для оптимизации производственных отношений в системе функционирования предприятий. Важной составляющей системы обеспечения конкурентоспособности предприятий должна быть стабилизация социально-трудовых отношений, формирование и дальнейшее прогрессивное развитие культуры предпринимательства. Следует отметить, что именно формирование действенной культуры предпринимательства является инструментом обеспечения прогнозируемого стратегического развития предприятий и залогом высокой производительности труда работников. Одной из специфических характеристик, которые отличают предпринимательские структуры является чрезвычайная значимость человеческого фактора при достижении целевого уровня экономической результативности с учетом организационной компоненты.

Предпринимательская культура представляет собой значимый компонент

общей культурной системы, обладающий четко структурированной организационной формой. По критерию культурного разнообразия, культуру предпринимательства можно классифицировать на четыре уровня: глубокая духовная основа предпринимательства, средний уровень организации предпринимательской системы, поведенческий аспект предпринимательской культуры и поверхностное понимание предпринимательства (см. рисунок 1.10). Эти четыре уровня взаимодействуют и переплетаются, оказывая разнообразное влияние на формирование предпринимательской культуры и взаимодействуя как единое целое.

Культура предпринимательства является важным компонентом общей структуры культуры с четкой организационной системой. По степени транслирования туристской организацией, предпринимательскую культуру можно разделить на четыре уровня: базовая внешняя, бихевиористическая, коммуникационная, абсолютная нравственная (рис. 1.10).

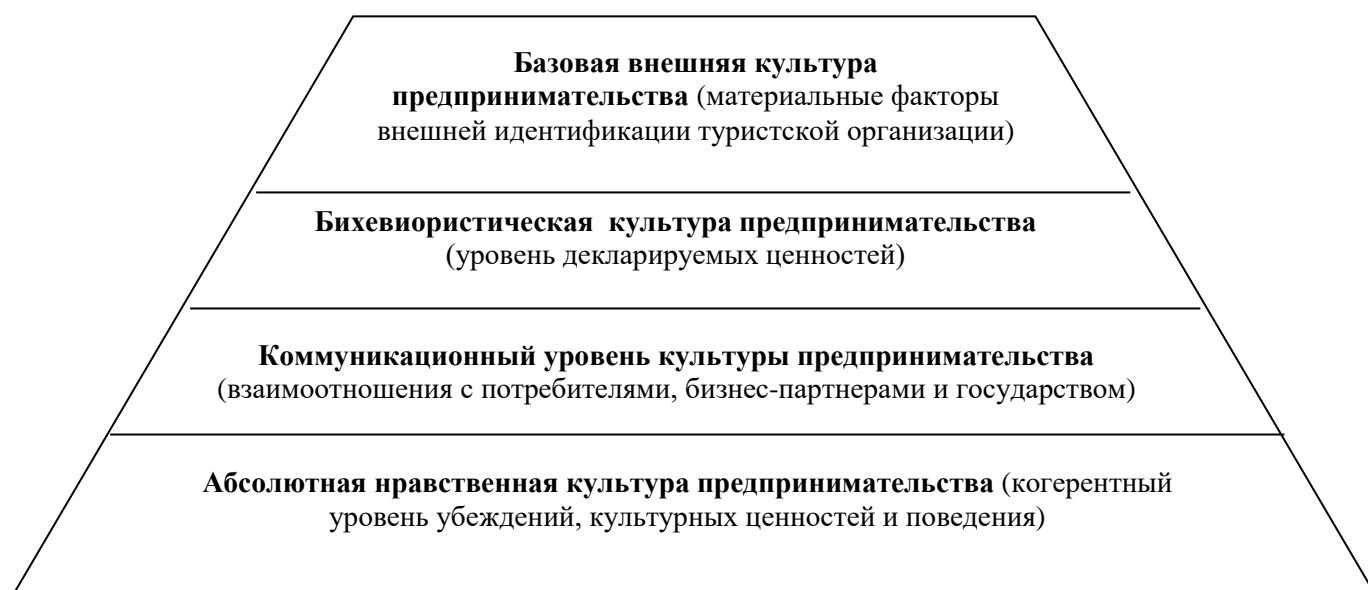


Рисунок 1.10 – Уровни культуры предпринимательства (*составлено на основе [64;70-71]*)

Эти уровни взаимодействуют друг с другом и оказывают влияние на развитие культуры предпринимательства, составляя неразрывное целое. Современные модели и структуры предпринимательской экосистемы

утверждают, что уровни культуры являются критерием предпринимательских намерений и занимают центральное место в дискурсе о предпринимательстве.

К базовому уровню культуры предпринимательства относятся материальные факторы внешней идентификации туристской организации. Материальная культура формируется на основе материальных достижений цивилизации, созданных предшественниками, и одновременно она развивается путем применения современных технологий. Совершенствование материальной культуры обеспечивает конкретную среду для осуществления основной деятельности субъектами предпринимательства. На этом уровне определяются технические, цифровые инструменты и уровень информированности всех участников туристского рынка.

Базовый уровень по своей сути является невидимым, бессознательным и представлен двумя составляющими: атрибутами и ценностями туристской организации и ее персонала. Важность предпринимательских качеств руководителей компаний основывается на том, что они являются решающим фактором, влияющим на человека при создании бизнеса. Чтобы поощрять предпринимательские качества, необходимо оказывать влияние на разработку и реализацию бизнес-идей.

Бихевиористическая культура предпринимательства демонстрирует уровень декларируемых ценностей и является внешним проявлением провозглашаемых ценностей, целей, миссии туристской организации. Предпринимательские ценности - это концепции, которые могут быть явными или неявными, и которые в данном случае являются отличительными чертами предпринимателей, демонстрирующими желание выбирать между различными направлениями действий. Эти ценности являются движущими силами для принятия решений. Они отражают сознательный взгляд предпринимателя и побуждают его двигаться к принятию эффективных решений. Ценности демонстрируют поведение персонала. Для предпринимателей ценности не только показывают, какие решения они будут принимать, но и показывают, как они будут подходить к новому предприятию. Любое поведение субъекта

предпринимательской деятельности отражает культура предпринимательства, которая на данном уровне проявляется в стратегии и философии, ценностях и верованиях, разделяемых руководством и персоналом предприятия.

Третьим уровнем культуры предпринимательства – является коммуникационный, отражающий взаимоотношения с потребителями, бизнес-партнерами и властными структурами. Культура предпринимательства считается оптимальной, если она обеспечивает эффективное взаимодействие объекта с внешней средой и внутреннюю согласованность действий; настроена на восприятие общих тенденций для развития и способна его обеспечить; создает условия для эффективной управляющей деятельности, что позволяет ей наиболее продуктивно решать поставленные цели и задачи, выполнять функции. Без стабильной и упорядоченной предпринимательской среды невозможно достичь конкурентоспособных результатов. Творчество и инициатива предпринимателей могут быть стимулированы предпринимательской культурой, которая может исправлять и направлять их поведение в рамках общепринятых стандартов и нормативов [86].

Кроме этого, культура предпринимательства - важный носитель коммуникационного взаимодействия в бизнес-среде. Предпринимательская система – критерий взаимодействия субъектов предпринимательства с внешними субъектами (поставщиками, потребителями, конкурентами, государственными органами, контактными аудиториями). Инновации и духовные ценности формируют в предпринимательской системе устойчивую атмосферу, которая характеризуется стабильностью и согласованностью действий всех субъектов туристского рынка. Предпринимательская практика и предпринимательская культурная среда формируют предпринимательскую систему. Культура предпринимательства объединяет участников бизнес-процесса с окружающей средой.

Абсолютная нравственная культура предпринимательства представляет наивысший когерентный уровень убеждений, культурных ценностей и поведения. Нравственная культура предпринимательства выступает

показателем сплоченности субъектов сферы туристских услуг и важным источником предпринимательского производственного творчества и инноваций. Нравственная культура предпринимательства способствует общему развитию предпринимательской среды. Она доминирует в направлении мышления и стремления к идеальному поведению субъекта предпринимательства. На этом уровне происходит внутриорганизационное сплочение коллектива ради общей цели и миссии туристской организации, которая в большинстве случаев звучит как: удовлетворение потребностей в отдыхе и путешествиях путем предоставления туристских услуг высокого качества.

Таким образом, абсолютная нравственная культура является важным фактором при разработке стратегии деятельности туристских компаний. Коммуникационный и бихевиористический уровни соответственно являются гарантией правил ведения бизнеса, проявляющейся, прежде всего, во взаимоотношениях с клиентами, посредниками, конкурентами, СМИ и другими контактными аудиториями, т. е. характеризует взаимоотношения организации с ее внешней средой. Базовая культура имеет фундаментальное значение и влияет на формирование и развитие следующих уровней культуры предпринимательства. Неразрывная органическая целостность формируется посредством взаимодействия данных четырех уровней, взаимосвязанных между собой и обеспечивающих успешный процесс управления туристской компанией, ее процветания, конкурентоспособности, создания рабочих мест и развития сферы туристских услуг.

Сложность и многогранность проблемы формирования и развития культуры предпринимательства обусловлена специфическими чертами, многообразием составляющих ее элементов и проявлений. Культура предпринимательства - это сложное социальное явление, которое формируется под влиянием определенных факторов. В силу своей социальной природы работник сильно испытывает влияние культуры предпринимательской структуры. Вместе с тем и личность влияет на формирование и изменение

самой культуры предприятий. Следует отметить, что как и любое социальное явление, культура предпринимательства не существует без человеческого сообщества. С одной стороны, она регулирует все отношения работников в данном коллективе - организации, с другой - является продуктом этих отношений. Сформировав культуру предпринимательства на базе своих представлений, установок, ценностных ориентаций, работники тем самым определили технологию, способ деятельности и существования предприятия. Культура предпринимательства формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворенности трудом, особенности организации труда.

Формирование культуры предпринимательства должно происходить с учетом специфики и направленности деятельности организации на трех уровнях: институциональном (нормы государства), организационном (корпоративная культура предприятия) и личностном (культура предпринимателя и эффективное использование человеческих ресурсов). Концептуальные положения данного процесса представлены на рис. 1.11.

Формирование культуры предпринимательства представляет собой четкую организацию работы субъектов предпринимательской деятельности с учетом факторов внутренней и внешней среды, влияние которых определяет ее цель, принципы и задачи. Сложность ситуации заключается в том, что на изменение состояния культуры предпринимательства влияет не один, а несколько факторов, которые могут быть как внутренними, так и внешними.

Обязательным условием при формировании культуры предпринимательства является ее согласование с долгосрочными целями и стратегией развития предприятия, а также соответствие четким принципам [87, с. 228]:

аккумулятивность – способность и желание субъектов культуры предпринимательства использовать определенные инструменты и методы деятельности;

модификация – вероятность трансформации культурных традиций и ценностей с целью адаптации к изменениям внешней среды и внутренней среды;

результативность – влияние комплексного использования инструментов бизнес-культуры на высокие показатели эффективности деятельности организации;

амбивалентность – свободный выбор ценностей и принципов ведения бизнеса за счет создания факторами культуры предпринимательства двойственности переживаний;

социальная ответственность (справедливость) - в условиях обострения экологических и социальных проблем в мире происходит переосмысление миссии бизнеса и его роли в социальном прогрессе. На смену традиционному восприятию предпринимательства как деятельности, нацеленной прежде всего на получение прибыли, приходит новая предпринимательская культура - корпоративной социальной ответственности (КСО), что подтверждает общественное понимание значимости влияния бизнеса на возможности решения широкого круга социальных проблем [88, с. 821].

Этапы формирования культуры предпринимательства соответствуют ее задачам, а именно:

мониторинг факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование культуры предпринимательства подразумевает: определение уровня ее развития, исследование и диагностика «реального» (существующего) и «желаемого» (идеального) типа культуры, определение взаимосвязи между факторами макро-, мезо- и микроуровней и уровнем развития культуры предпринимательства;

определение базовых ценностей, норм и правил желаемого поведения: положительные ценности, нормы и правила, которые существуют в настоящее время и будут актуальными в будущем; негативные ценности, нормы и правила, которые существуют в настоящее время, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, нормы и правила, которые в настоящее время нет, но они нужны будут в будущем;

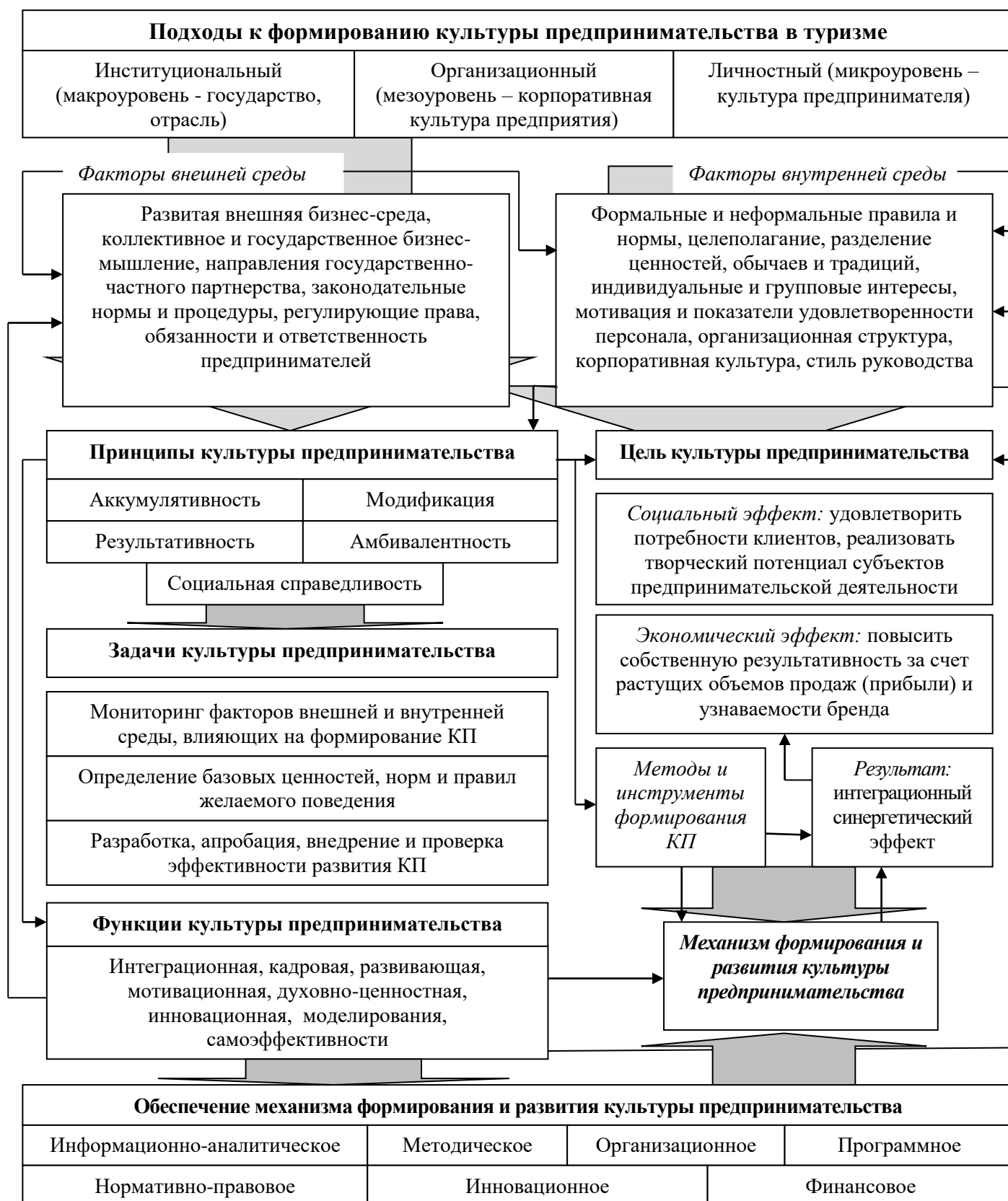


Рисунок 1.11 – Концептуальные положения формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг (составлено автором [89, с.153])



Заключительным этапом в процессе формирования культуры предпринимательства является разработка, апробация, внедрение и проверка эффективности развития культуры предпринимательства: разработка технологии и методики психологической подготовки персонала, проведение тренингов, проверка эффективности внедрения технологий.

Согласно предложенным концептуальным положениям культура предпринимательства рассматривается как открытая система, функционирующая с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды, взаимодействие между элементами этой системы осуществляется на основе партнерских отношений и социальной справедливости. Эффективность взаимодействия обусловлена удовлетворением потребностей клиентов, реализацией творческого потенциала субъектов предпринимательской деятельности, повышением собственной результативности за счет растущих объемов продаж (прибыли) и узнаваемости бренда. Представленная модель включает систему информационно-аналитического, методического, организационного, программного, нормативно-правового, инновационного и финансового обеспечения, которые реализуются через функции культуры предпринимательства с учетом принципов и использования методов и инструментов ее формирования и способствуют достижению интегрального синергетического эффекта путем сочетания экономического и социального результатов.

Для туристского предприятия, культура предпринимательства является одним из главных компонентов успешного ведения бизнеса, а также носителем общей и внутренней культуры коллектива, что формируется в сознании работников. С учетом специфики сферы туризма культуру предпринимательства следует рассматривать как совокупность моделей поведения в туристской среде, которая формируется в процессе адаптации и профессионального развития человеческих ресурсов, укрепляет стабильность системы социальных отношений, актуализирует корпоративную семью, создает атмосферу единства и сотрудничества, способствует успешности

профессиональной деятельности, обеспечивает повышение конкурентоспособности туристского предприятия и реализацию социальной ответственности туристского бизнеса.

Анализ проблемы определения направлений реализации социальных составляющих деятельности туристских предприятий включает элементы многокомпонентного и мультидисциплинарного исследования. Многие ученые рассматривают деятельность туристских предприятий с точки зрения распространения спектра услуг, выявления направлений диверсификации туристских продуктов, информатизации туристского бизнеса. Вопросы социальной составляющей в деятельности туристских предприятий раскрывают И.Н. Вобляя, А.М. Климова, С.С. Кравцов, В.В. Лавров, Ю.Л. Муравьев, И.В. Наседкин, А.Р. Насретдинов, Н.Н. Трофимова [90-93]. Они акцентируют внимание на социальных аспектах различных сфер деятельности туристских предприятий, однако необходимо комплексное исследование данной проблематики.

Анализу социальной составляющей в развитии туристских предприятий уделяется недостаточно внимания. Вместе с тем эта проблема актуальна и многоаспектна. Первый аспект реализации составляющих взаимосвязан с совершенствованием организации деятельности туристской компании и отношений внутри трудового коллектива. На туристских предприятиях, как и на любых других, должны действовать механизмы социальной защиты и развиваться программы корпоративной социальной ответственности в рамках культуры предпринимательства.

Основу культуры предпринимательства составляют: ценности, обуславливающие моральные принципы специалистов, их профессиональное поведение, правила межличностного общения; миссия, определяющая назначение и функциональную роль в организации; принципы работы, которые соответствуют ценностям организации; стратегия развития организации как четко сформулированы перспективы деятельности; история, ритуалы и традиции.

Культуру предпринимательства в сфере туризма следует рассматривать на основе соответствующих характеристик, таких как: личная инициатива, степень риска, направленность деятельности, согласование действий, обеспечение управленческой поддержки, контроль, система вознаграждений, модели взаимодействия с партнерами и посредниками. К составляющим культуры предпринимательства относят стратегию функционирования и развития туристского предприятия, профессиональную среду, кадровый ресурс, инновации, социальную ответственность, имидж и репутацию предприятия сферы туризма.

В условиях быстро меняющихся и развивающихся требований и ожиданий потребителей постоянные инновации в сфере гостеприимства, отдыха, спорта и туризма, безусловно, являются актуальной потребностью, и в этом заключается важнейшая роль предпринимательства. Культурное предпринимательство требует правильного понимания культуры региона и использования ее для стимулирования торговли и корпоративной деятельности посредством инноваций, принятия риска и максимального использования возможностей. Это не только экономическая деятельность, но и социально-культурная деятельность, направленная на развитие навыков местного сообщества на самом базовом уровне [94].

Экономические и социальные проблемы могут быть решены с помощью культуры предпринимательства, которая включает в себя социальное регулирование бизнеса. Бизнес становится безопасным и устойчивым благодаря профессионально узнаваемому, предсказуемому по деловому общению предпринимательству. Деловые отношения с предпринимателем могут быть прерваны или вообще прекращены из-за его социально безответственного поведения. Успешные туристские организации при планировании деловых отношений выбирают долгосрочных, надежных и компетентных партнеров, соблюдающих ценности и нормы культуры предпринимательства. В настоящее время развитие информационной среды приводит к тому, что предприниматель часто сталкивается с проблемами, связанными с социально безответственным

поведением. Эффективность и риски своего бизнеса должны быть оценены каждым предпринимателем, поскольку это важно для каждого из них.

Современные организации сферы туристских услуг нацелены на устойчивое развитие, что предполагает разработку стратегии социальной ответственности бизнеса и является новым шагом в развитии культуры предпринимательской деятельности. Систематическая деятельность предполагает интеграцию всех бизнес процессов в единое целое. Активность туристических компаний в социальной сфере существенно повышает их репутацию в бизнес-среде. Социальная ответственность туристского предприятия заключается в том, что оно учитывает потребности и ожидания различных сторон, чтобы повысить свою конкурентоспособность и минимизировать возможные конфликты интересов. В целом социальную ответственность бизнеса в туризме можно определить как руководящую бизнес-политику, посредством которой туристские компании учитывают социальные и экологические аспекты в своей собственной бизнес-миссии, стратегиях и операциях, а также во взаимодействии со своими контактными аудиториями. Поскольку туристские компании являются частью более широкого общества, удовлетворение потребностей заинтересованных сторон имеет центральное значение для сохранения общественной легитимности и финансовой ответственности в долгосрочной перспективе. Социальная ответственность рассматривается как многосторонний подход, при котором ключевые участники туристского бизнеса являются не только получателями, но и партнерами для реализации стратегий развития. В стратегиях туристских компаний концепция социальной ответственности стала центральной частью. Защита окружающей среды, справедливые условия труда для сотрудников и содействие благосостоянию местных сообществ являются ключевыми вопросами в стратегиях международных туристических корпораций.

Основные сферы проявления социальной ответственности туристского предприятия можно разделить на внутренние и внешние (рис. 1.12). Согласно

такому разделению на предприятии формируется внутренняя и внешняя политика.

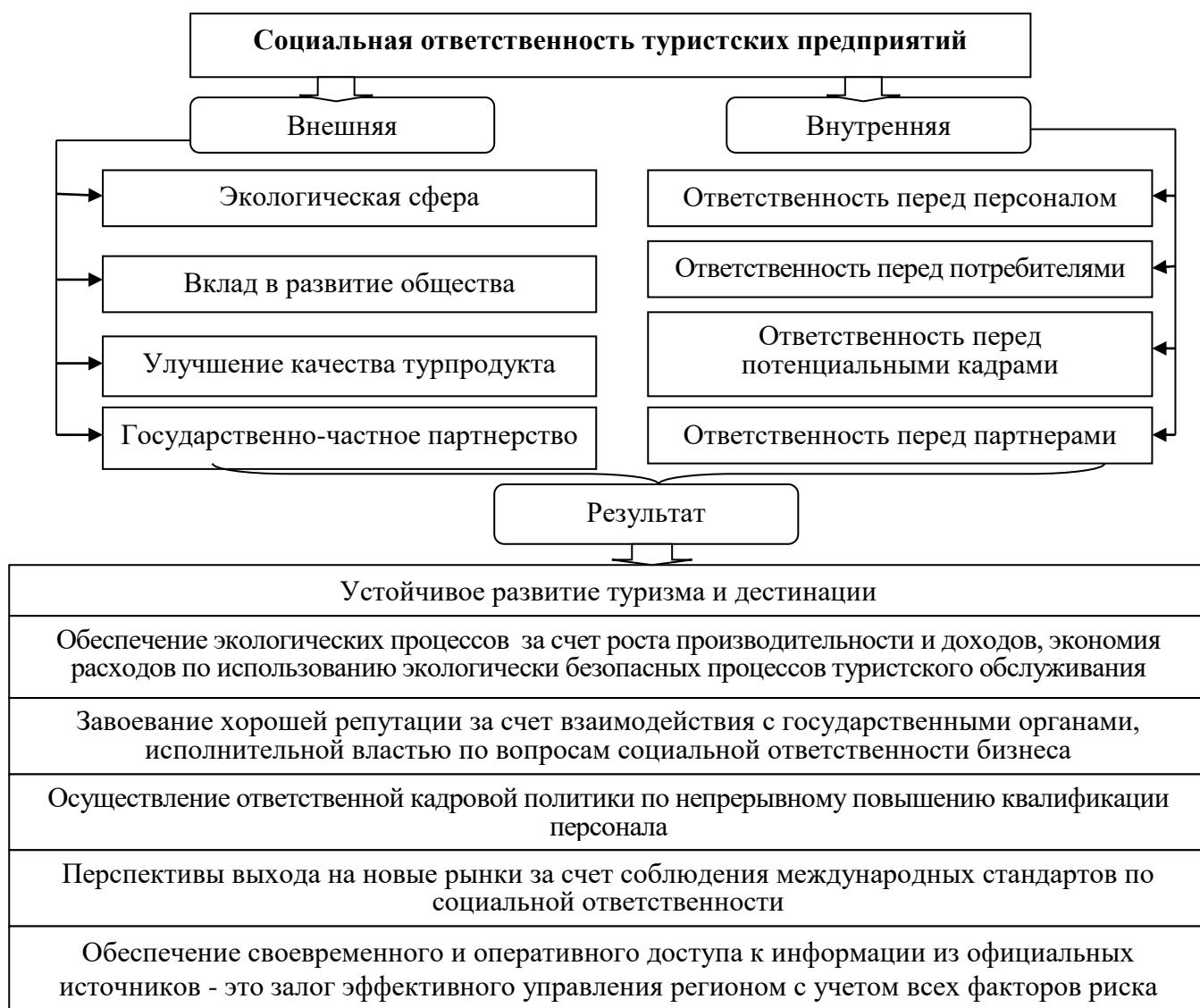


Рисунок 1.12 – Схема социальной ответственности туристских предприятий (составлено автором [95])

Внутренняя корпоративная политика туристского предприятия должна быть направлена на развитие социального капитала путем укрепления связей, в том числе и неформальных, внутри компании, а также на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников. На предприятии должны быть созданы надлежащие социальные (трудовые) условия для

персонала, что является внутренней составляющей социальной ответственности. Сотрудничество между государством, работодателями и сотрудниками является одним из наиболее эффективных способов реализации этой идеи. В туристской организации должна обеспечиваться достойная оплата труда работников, трудовая мотивация, трудоустройство и выплата налогов, а также возможность повышения квалификации персонала. Внешняя политика социальной ответственности туристского предприятия может проявляться на двух уровнях: на уровне местного сообщества, на территории которого расположено предприятие, и на уровне определенного социума.

На отечественных туристских предприятиях отсутствуют документы по утвержденным нормам корпоративной социальной ответственности. Кодекс корпоративной социальной ответственности как отдельный учредительный документ характерен для зарубежных предприятий. Однако компаниям, которые ориентированы на сотрудничество с международными партнерами, необходимо активно внедрять нормы социальной ответственности в рамках развития культуры предпринимательства.

Ввиду специфики предоставления услуг предприятиями туристской сферы, а также мировые тенденции ее развития, которые возникают в различных социально-экономических условиях (таких как пандемия COVID-19), нужно соблюдать определенные международные стандарты, которые помогут выжить турпредприятиям в сложный период. И одним из таких правил является формирование кодекса корпоративной социальной ответственности, который должен стать для туристских предприятий важным документом в их деятельности. С учетом этого, можно предложить ряд мероприятий, которые не предполагают значительного денежного возмещения, но позволят туристскому предприятию быть в тренде развития мирового туристского бизнеса. Примеры таких мероприятий, направленных на внешнюю и внутреннюю социальную ответственность туристских предприятий, приведены в табл. 1.4.

Таблица 1.4 – Мероприятия, направленные на внешнюю и внутреннюю социальную ответственность туристских предприятий

Направления	Мероприятия
1	2
<i>Внешняя социальная ответственность туристских предприятий</i>	
Экологическая сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение систем экологического менеджмента в управление туристской деятельностью (направлено на государство);</li> <li>- экологическое образование граждан / туристов (направлено на туроператоров);</li> <li>- качественная экологически дружелюбная туринфраструктура (направлено на государство);</li> <li>- программа очистки и организации новых и старых природно-рекреационных зон (на государство и туроператоров).</li> </ul>
Обеспечения вклада в развитие общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание учебных программ / тренингов для студентов по вопросам социальной ответственности туристского бизнеса;</li> <li>- принятие студентов на практику в турпредприятие (с его должным проведением);</li> <li>- ежегодное обнародование финансового (статистического) отчета о результатах деятельности;</li> <li>- разработка туров для социально незащищенных слоев населения по специальным предложениям.</li> </ul>
Улучшение качества турпродукта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- помощь в организации культурно-досуговой деятельности;</li> <li>- кооперация в сфере разработки турпредложения для туристов с ограниченными возможностями;</li> <li>- кооперация с государством в вопросах формирования и внедрения безбарьерной турсреды;</li> <li>- разработка совместно с туроператорами или государством новых принципов ведения туризма и формирования адекватного продукта с учетом исчерпаемости ресурсов.</li> </ul>
Государственно-частное партнерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и внесение на рассмотрение правительства (и других органов государственной власти) предложений по управлению спросом на туристические услуги внутри страны на базе мониторинга и расчетов коэффициентов туристской активности в регионах;</li> <li>- разработка моделей партнерства в деятельности предприятия (финансовый, организационно-правовой аспект);</li> <li>- разработка государственной программы реализации проектов турпредприятиями;</li> <li>- организация и проведение конкурсов среди предприятий на получения господдержки и др.</li> </ul>
<i>Внутренняя социальная ответственность туристских предприятий</i>	
Ответственность перед персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- направление персонала на профессионально-квалификационные тренинги;</li> <li>- создание условий для внедрения и пропаганды корпоративной культуры предприятия;</li> <li>- обеспечение стабильности заработной платы, а также индексации в условиях инфляции;</li> <li>- создание условий безопасности труда персонала;</li> <li>- формирование социальных пакетов, медицинское страхование работников.</li> </ul>
Ответственность перед потребителями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предложение турпродукта, который не будет аморальным для потребителя;</li> <li>- предложение проверенного турпродукта;</li> <li>- индивидуальный подход персонала к отдельному клиенту;</li> <li>- специальные предложения для постоянных клиентов.</li> </ul>

1	2
<p>Ответственность перед потенциальными кадрами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение и поддержка молодых кадров (студентов по специальности);</li> <li>- объективная оценка работы студентов на предприятии;</li> <li>- предоставление по требованию информации о предприятии студентам, которые проходят практику / работают здесь;</li> <li>- привлечение к тренингам и рекламным турам.</li> </ul>
<p>Ответственность перед партнерами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информационно-рекламная политика и продвижение регионального туристского продукта для формирования привлекательного образа региона как туристского центра;</li> <li>- развитие туристско-рекреационной инфраструктуры и повышение за счет этого инвестиционной привлекательности региона;</li> <li>- поддержка и развитие приоритетных и востребованных на рынке видов туризма, содействие диверсификации пакета туристских услуг;</li> <li>- расширение межрегионального сотрудничества в сфере туризма, интеграция в российский и международный туристические рынки.</li> </ul>

Следует отметить, что более сложной категорией внутренней социальной ответственности предприятия является ответственность перед потребителями. Для ее реализации компании необходимо создать имидж, демонстрируя ответственное ведение бизнеса и выполняя все условия перед своими сотрудниками, а также способствовать созданию положительной репутации и реализации принципов социальной ответственности перед потребителями.

Анализ показателей официальной статистики по вопросам социальной ответственности бизнеса в туризме дает основания полагать, что именно этот вид бизнеса имеет острые проблемы, связанные с реализацией главных целей социальной ответственности в отношении своего основного стейхолдера – занятых сотрудников. Такой вывод подтверждают статистические данные по вопросам занятости и оплаты труда в туристском бизнесе России (табл. 1.5).

Как свидетельствуют данные таблицы 1.5, по показателям основных расходов на персонал субъекты туристского бизнеса заметно уступают предприятиям целого ряда других видов экономической деятельности. Заработная плата и социальные выплаты в расчете на одного занятого в туристском бизнесе существенно ниже средних показателей в экономике России. Наихудшая ситуация зафиксирована в туристских агентствах, где заработная плата в 2 раза ниже среднего показателя в России.



Таблица 1.5 – Сравнительная оценка экономических индикаторов социальной ответственности туристского бизнеса в России в 2023 году [96]

Представители туристского бизнеса	Средняя заработная плата, руб.	Социальные отчисления в расчете на одного занятого, руб.	Доля заработной платы в операционных расходах, %	Доля социальных отчислений в операционных расходах, %
Гостиничные предприятия	51900	16089	25,3	8,5
Туроператоры	47400	15168	5,0	1,8
Турагенты	30891	9676	27,4	9,2
Транспортные компании	49200	16236	27,5	9,1
Предприятия питания	40150	13249	22,4	7,8
Экскурсовод (гид)	51500	16480	15,0	6,3
В среднем в экономике России	63272	18981	8,0	5,5

Заметно хуже средних значений на рынке труда являются показатели охвата работников туристского бизнеса коллективными договорами, объемы переподготовки и повышения квалификации персонала, а также расходы предприятий на содержание рабочей силы, которые не относят к фонду оплаты труда (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Сравнительная оценка социальных индикаторов деятельности субъектов туристского бизнеса в России в 2022 году [97]

	Временное размещение и организация питания	Деятельность в сфере административного и вспомогательного обслуживания	Среднее значение по всем видам деятельности в России
Доля штатных сотрудников, охваченных коллективными договорами, %	48,5	63,0	80,8
Коэффициент текучести кадров	49,7	35,5	16,0
Доля работников, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации, %	8,2		21,8
Расходы предприятий на содержание рабочей силы, которые не относят к фонду оплаты труда, в среднем на одного штатного работника, руб.	1520	835	3250

Как следствие низкого уровня социальной поддержки своего персонала, в туристском бизнесе одни из самых высоких значений показателей текучести кадров. В 2022 году коэффициент корреляции между показателем дополнительной мотивации труда (долей дополнительных выплат в фонде оплаты труда) и текучестью кадров составил 0,621. Такая высокая плотность связи дает основания утверждать, что существует не только тесная взаимосвязь между исследуемыми показателями, но и сложный комплекс зависимостей в различных сферах проявления социальных инициатив бизнеса в России.

Туристский бизнес остается одним из лидеров в секторе неформальной занятости. По данным выборочных обследований Федеральной службы государственной статистики, среди занятых в неформальном секторе экономики в 2022 году 8,5% составляли лица, занятые в секторе временного размещения и организации питания [98].

Исследование теоретических вопросов и практики реализации проектов социальной ответственности бизнеса свидетельствует о том, что в этой области крайне важным является партнерство различных институтов гражданского общества в популяризации проектов социальной ответственности. Одним из инструментов такой популяризации может стать построение и обнародование в каждом регионе страны рейтингов социальной ответственности субъектов туристского бизнеса. Основные принципы формирования рейтингов:

- 1) добровольный характер участия субъектов турбизнеса в построении рейтинга социальной ответственности бизнеса;
- 2) предварительное согласование с участниками рейтинга источников информации для его построения, процедуры и форм обнародования результатов;
- 3) построение рейтингов с учетом масштаба турбизнеса и его вида (туроператоры, турагенты, отели и т.д.);
- 4) использование для построения рейтинга как отчетной информации, так и данных неучетного характера, полученных в ходе проведения специального анкетного обследования по вопросам социальной ответственности бизнеса.

Важной мотивацией к участию турбизнеса в таком рейтинге должна выступить специальная награда – бесплатная или символически оплаченная социальная реклама победителей на билбордах региона, местных телеканалах. Построение рейтингов субъектов турбизнеса и популяризация практики их социальной ответственности позволит мотивировать бизнес к более активному участию в социальных проектах региона, решению его наиболее острых социально-экономических проблем.

Для определения интегральных оценок и построения рейтингов субъектов турбизнеса в области социальной ответственности рекомендуется проводить периодические специальные исследования. Поскольку уровень социальной ответственности бизнеса, прежде всего перед своим персоналом, зависит от размера компании и вида экономической деятельности, выборка предприятий, а соответственно их рейтинги, должны быть построены по этим признакам. То есть исследование должно охватывать экономически активные предприятия трех групп по размерам и от четырех и более групп по ключевым участникам сферы туристских услуг.

С учетом различных групп стейкхолдеров социальной ответственности бизнеса и возможности ее количественной оценки предлагается рассчитать индекс социальной ответственности бизнеса по структурно-логической схеме, изображенной на рис. 1.12.

Индекс социальной ответственности бизнеса для каждого субъекта турбизнеса предлагаем рассчитывать, как взвешенную среднюю двух субиндексов. Первый субиндекс (I) является интегральной оценкой социальной ответственности турбизнеса в отношении его основного стейкхолдера – персонала. Его определяют на основе частичных показателей, рассчитанных согласно данным отчетности субъекта турбизнеса по труду. Перечень долевых показателей этого субиндекса приведен на рисунке 1.13.

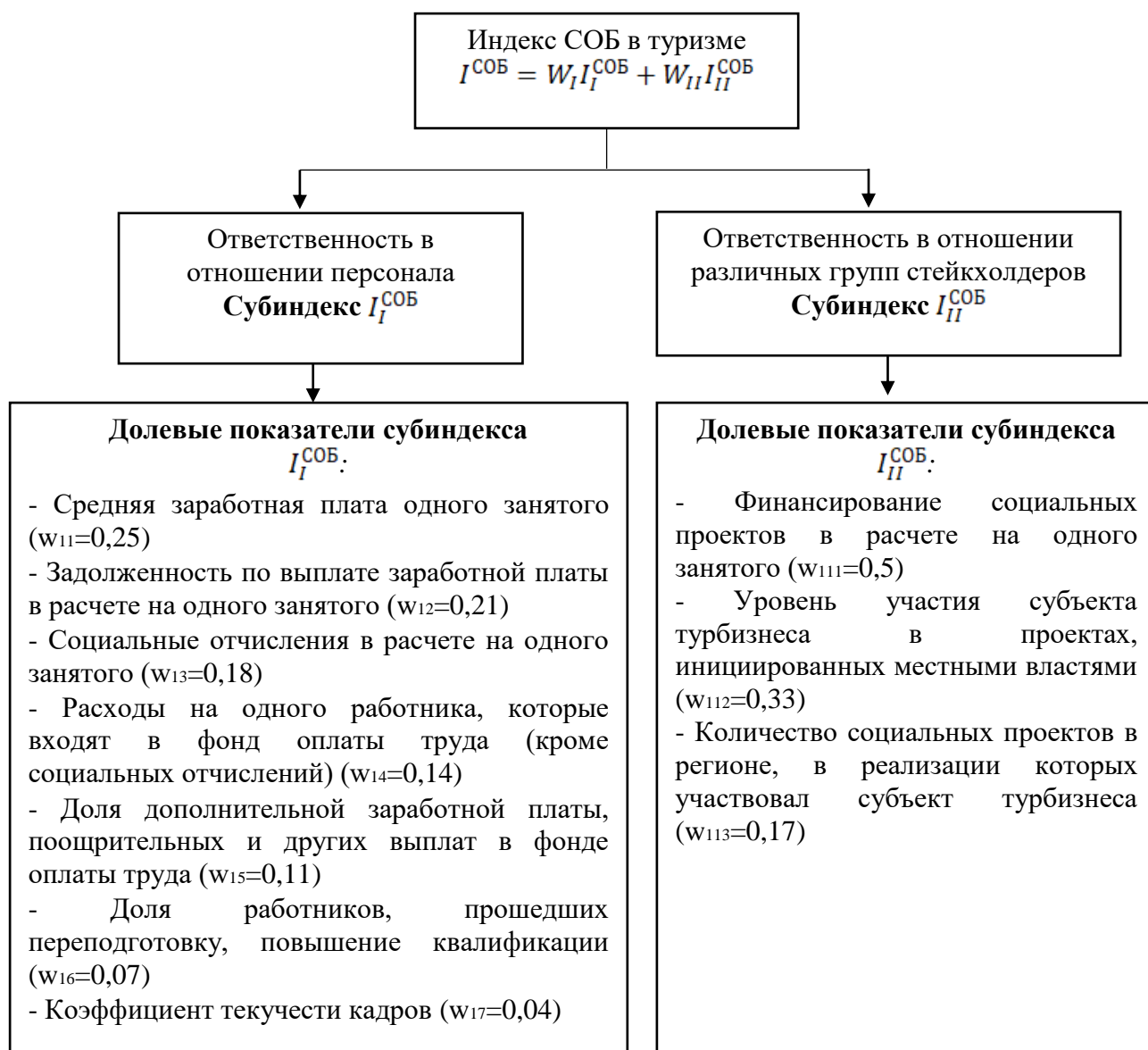


Рисунок 1.13 – Структурно-логическая схема расчета индекса социальной ответственности бизнеса (СОБ) в туризме

Объединение показателей в интегральную оценку может быть осуществлено на основе их стандартизированных значений (с учетом стимуляторов и дестимуляторов) по формуле многомерной средней:

$$I_{Ij}^{\text{СОБ}} = \sum_{i=1}^n w_i X_{ij} \quad (1.1)$$

где  $I_{Ij}^{\text{СОБ}}$  – значение субиндекса  $I_I^{\text{СОБ}}$  для предприятия  $j$ ,  $X_{ij}$  – стандартизированное значение показателя  $i$  для предприятия  $j$ ,  $w_i$  – вес показателя  $i$  в субиндексе (интегральной оценке).

При определении весовых коэффициентов сводного индекса ( $I^{\text{СОБ}}$ ) и его субиндексов могут быть использованы как формализованные, так и неформализованные, в частности экспертные, методы оценивания. Значимость долевого субиндекса / показателя в интегральной оценке с порядковым номером по важности  $i$  можно определить по формуле Фишберна:

$$W_i = \frac{2(N - i + 1)}{(N + 1)N} \quad (1.2)$$

где  $N$ -количество показателей в субиндексе / индексе СОБ;

$i$ -порядковый номер показателя по уровню важности.

Например, если в субиндексе  $I_I^{\text{СОБ}}$  используют семь долевого показателей, а по важности показатель «средняя заработная плата» имеет порядковый номер  $i = 1$ , то весовой коэффициент составит  $W_{I1} = \frac{2 \cdot (7 - 1 + 1)}{(7 + 1) \cdot 7} = 0,25$ .

Второй субиндекс  $I_{II}^{\text{СОБ}}$  определяют на основе долевого показателей, полученных в результате специально проведенного исследования (анкетирования) субъектов турбизнеса.

Инструментарий специального исследования по вопросам социальной ответственности бизнеса включает следующие виды формуляров: статистический отчет по труду Форма 6-т "Отчет о составе затрат нанимателя на рабочую силу", №1-КСР «Сведения о деятельности коллективного средства размещения», № 1-турфирма «Сведения о деятельности туристской фирмы»); специально разработанная анкета. В регионах России главным органом специального исследования по вопросам социальной ответственности бизнеса могут выступать федеральные службы государственной статистики по регионам, республикам и округам. Исследование проводится при поддержке общественных туристских организаций, органов местного самоуправления.

Основные принципы социальной ответственности ведения бизнеса большинства компаний сферы туристских услуг находятся только на этапе внедрения, поэтому такие предприятия имеют большие шансы стать одним из первых пилотных проектов по использованию предложенных направлений социальной ответственности в рамках развития культуры предпринимательства. Важным этапом в формировании корпоративной социальной ответственности ведения туристского бизнеса является сотрудничество частных предприятий с органами власти, институтами гражданского общества, научно-исследовательскими учреждениями и организациями государственного образования.

## **ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 1**

1. Структурированы и классифицированы основные подходы к определению понятия культуры предпринимательства в туризме, выделены ее предметно-содержательные взаимосвязи с дефинициями «организационная культура», «корпоративная культура», «бизнес-культура», а также представлена структура конкурирующих ценностей в культуре предпринимательства. На основе представленной структуры конкурирующих ценностей в культуре предпринимательства, а также дескриптивного исследования по проблеме взаимосвязей ее дефиниций доказана важность реализации интегрированного подхода к управлению развитием культуры предпринимательства на предприятии. В результате изучения научных работ, посвященных туристской индустрии, обоснована субъектная структура развития сферы туристских услуг, в основе которой лежит две подсистемы: субъекты и объекты.

2. Предложена комплексная модель, описывающая развитие культуры предпринимательства на основе эмпирического качественного исследования, охватывающего 30-летний анализ взаимосвязи между культурой и предпринимательством.

Сформирована структура институтов региональной туристской сферы, которая включает следующие основные группы: институты туристской и специализированной инфраструктуры; аттрактивные институты; институты развития туристской индустрии; институты государственного регулирования туристской сферы. Установлено, что большинство барьеров на пути развития региональной индустрии туризма связаны с низким уровнем развития как общей, так и специализированной туристской инфраструктуры, который проявляется в: недостаточном количестве качественных средств размещения туристов с современным уровнем комфорта и обслуживания; сравнительно высокой стоимости туристских услуг; недостаточной материально-технической оснащенности и пропускной способности туристской инфраструктуры.

Для преодоления барьеров развития региональной туристской сферы необходимо предпринимать действия по следующим направлениям: формирование и внедрение организационно-экономических механизмов по привлечению инвестиций в туристскую инфраструктуру региона; повышение количества и качества объектов туристской инфраструктуры региона; повышение привлекательности и конкурентоспособности туристского продукта региона; увеличение потока туристов; привлечение повторных потоков туристов; обеспечение высокой эффективности деятельности бизнес-субъектов туристской инфраструктуры на основе культуры предпринимательства.

3. Обоснованы концептуальные положения формирования культуры предпринимательства, которая рассматривается как открытая система, функционирующая с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды. Взаимодействие между элементами этой системы осуществляется на основе партнерских отношений и социальной справедливости. Сформирована схема социальной ответственности туристских предприятий, включающая внутреннюю и внешнюю сферы проявления, а также результат внедрения социальной ответственности субъектов туристического бизнеса в рамках развития культуры предпринимательства.

## РАЗДЕЛ 2

### ДИАГНОСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

#### **2.1 Анализ бизнес-процессов туристских предприятий в условиях цифровизации**

В экономической политики России особое место занимает сфера туристских услуг. Стратегия развития туризма, которая была утверждена в начале 2020 года, является главным рамочным документом, определяющим политику властей в отношении туристской отрасли на долгосрочную перспективу до 2035 года [99], и направлена на комплексное развитие как внутреннего, так и въездного туризма. Этот документ предполагает создание условий для формирования и продвижения качественного и конкурентоспособного туристского продукта на рынке, усиление социальной роли туризма и обеспечение доступности туруслуг, отдыха и оздоровления для россиян. Кроме этого, в рамках Стратегии предусмотрена реализация плана мероприятий по повышению качества туристской и магистральной инфраструктуры, развитию транспортной доступности; созданию условий для того, чтобы регионы могли принимать гостей не только в высокий сезон, а круглый год; повышению уровня сервиса и квалификация персонала и т.д.

В результате комплексного исследования, проведенного Центром социально-экономических исследований, была составлена карта развития ключевых участников туристского рынка, включающая основную статистическую информацию. В результате опроса, проведенного в более чем в 1 000 компаниях сферы туризма, сформированы объективные представления о том, какие факторы являются стимулирующими, а также препятствующими для развития туристского бизнеса. В исследовании приняли участие



туроператоры и турагенты, а также сервисные компании - поставщики туристских услуг - гостиницы, транспортные компании и объекты показа (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Карта ключевых участников сферы туристских услуг (составлено на основе [100])

Респонденты дали не высокую оценку состоянию российской туристской инфраструктуры. Среди основных проблем субъекты туристского рынка выделили: плохое состояние дорог, нехватку маршрутов транспортного сообщения между регионами; низкий уровень обеспечения безопасности туристов и благоприятных условий для создания, модернизации и продвижения туристских продуктов. В некоторых регионах, например, в Сибирском и

Дальневосточном федеральных округах не установлены качественная связь и интернет-сообщение, это является существенным препятствием для развития туризма в уникальных, но труднодоступных местах.

Вопреки перечисленным трудностям, на современном этапе развитие внутренней туристско-рекреационной отрасли является одним из наиболее динамичных процессов, что обусловлено повышением качества жизни в регионах государства, масштабными инвестициями в привлекательные туристические регионы, повышением мобильности населения.

Оценка состояния туристской отрасли туроператорами выше по сравнению с другими субъектами рынка (+0,42), а оценка турагентств и предприятий с выручкой менее 2 млн. руб. самая низкая и имеет отрицательное значение (-0,09).

Важно отметить, что высокую оценку дают предприятия туристской сферы с выручкой более 50 млн рублей, их значение в 5 - 7 раз выше. Российский туристский бизнес учитывает показатели уровня неопределенности при решении стратегических задач и готовности компаний идти на риск, что помогает дать правильную оценку развития отрасли. Предсказать, спланировать, принять рискованное бизнес-решение могут только компании с устойчивой бизнес-средой, они могут найти выход из любой ситуации и взять на себя дополнительные риски [100].

Влияние внешних факторов: военные конфликты, пандемии, эпидемии, катастрофы в конкретной стране или в мировом масштабе, не дают возможности полноценно запланировать работу туристских фирм, поскольку это ведет к полному или частичному запрету передвижению населения.

Как пример, появление в 2020 году COVID-19 повлекло за собой огромные финансовые потери и глобальные кризисы в сфере здравоохранения и экономики во всем мире. Как следствие произошло резкое сокращение деятельности в индустрии туризма. Пандемия отрицательно повлияла на поведение туристов и их психическое состояние. Так, потребители туристических услуг стали отказываться от планируемых планов тура, опасаясь

заразиться болезнью. Необходимо отметить, что туристические поездки увеличивают риск заражения других пассажиров, поэтому туристическая сфера стала одной из сфер, которая не может удержать свои позиции без мобильности туристов.

Результаты опроса показали, что только одна из пяти туристских компаний (22 %) сможет решить проблемы при возникновении рискованных ситуаций.

Деятельность любого предприятия всегда связана с рисками, одни могут быть постоянными и создавать потенциальные угрозы для деятельности предприятия, другие – непостоянные, ситуационные и могут возникать по определенным причинам, факторам и обстоятельствам. В то же время, в зависимости от вида экономической деятельности, объемы и особенности рисков могут изменяться. При этом, предприятия туристской сферы ежедневно должны решать задачи минимизации и избегания рисков, устранения негативных последствий. Важным фактором в предпринимательстве является готовность к риску, самый низкий уровень которого показали туристские агентства с низкой выручкой, которые оценили положение индустрии как негативное. Это свидетельствует о низкой предпринимательской активности. Преимущественно туроператоры более склонны принимать рискованные решения вне зависимости от объёмов выручки.

В ходе опроса респонденты оценили вероятность наступления отдельных макроэкономических рисков и степень их влияния. К наиболее опасным для развития туристской индустрии Риски с наибольшей вероятностью реализации и с наибольшим негативным эффектом включают: падение курса рубля, снижение внутреннего спроса и рост кибер-угроз, а также усиление геополитических рисков (табл. 2.1) [100].

Половина опасных рисков связаны со спросом (снижение внутреннего спроса и падение курса рубля). Кроме этого, у субъектов туристского рынка вызывают беспокойство увеличение кибер-угроз и сложности в обеспечении конфиденциальности персональных данных клиентов.

Таблица 2.1 – Макро-риски для туристских предприятий [100]

Вид	Макро-риск
Риски с наибольшей вероятностью реализации и с наибольшим негативным эффектом (наиболее опасным для отрасли)	Падение курса рубля
	Снижение внутреннего спроса
	Усиление геополитических рисков
	Рост количества кибератак и усиление киберугроз
Риски, которые имеют средние оценки вероятности и негативного влияния	Снижение спроса на въездной туризм
	Усиление конкуренции на туристском рынке
	Появление инновационных приложений и сервисов
	Снижение эффективности законодательной баз
	Прекращение налоговой поддержки (освобождение от НДС), снижение эффективности государственной поддержки и льготного кредитования
	Ухудшение экологической ситуации в России
Риски относительно менее вероятные и менее негативные	Отмена планов по внедрению электронных виз и по упрощению выдачи виз в России
	Ухудшение взаимоотношений между партнерами и прозрачности туристского рынка в России

Эта угроза становится особенно актуальной в процессе внедрения системы электронной путевки, который предполагает внесение сведений о клиентах в общую информационную базу. Кроме этого, респонденты отмечают отсутствие устойчивости государственной поддержки в виде освобождения от налоговых платежей, льготных кредитов, кэш-бэк программ, инвестиционной поддержки, данные риски они оценивают на уровне 40% - 60%.

Особое внимание туроператоры уделяют возрастающему риску ухудшения экологической ситуации в России, что негативно отразится на развитии таких видов туризма, как сельский, познавательный, санаторно-курортный и пляжный.

По итогам исследования был составлен рейтинг направлений развития туристских компаний по приоритетам. В данном случае туристские компании уделяют повышенное внимание внедрению цифровых решений, контролю над уровнем расходов, установление прочных связей с партнерами по бизнесу на основе культуры предпринимательства и диверсификации бизнеса (разработке новых туристских и бизнес-направлений).

Составленная по результатам исследования карта стратегий управления туристскими компаниями (рис. 2.2) демонстрирует рейтинг приоритетных

стратегий развития ключевых участников туристского рынка, а также перспектив повышения их прибыли и укрепления конкурентного положения на рынке.

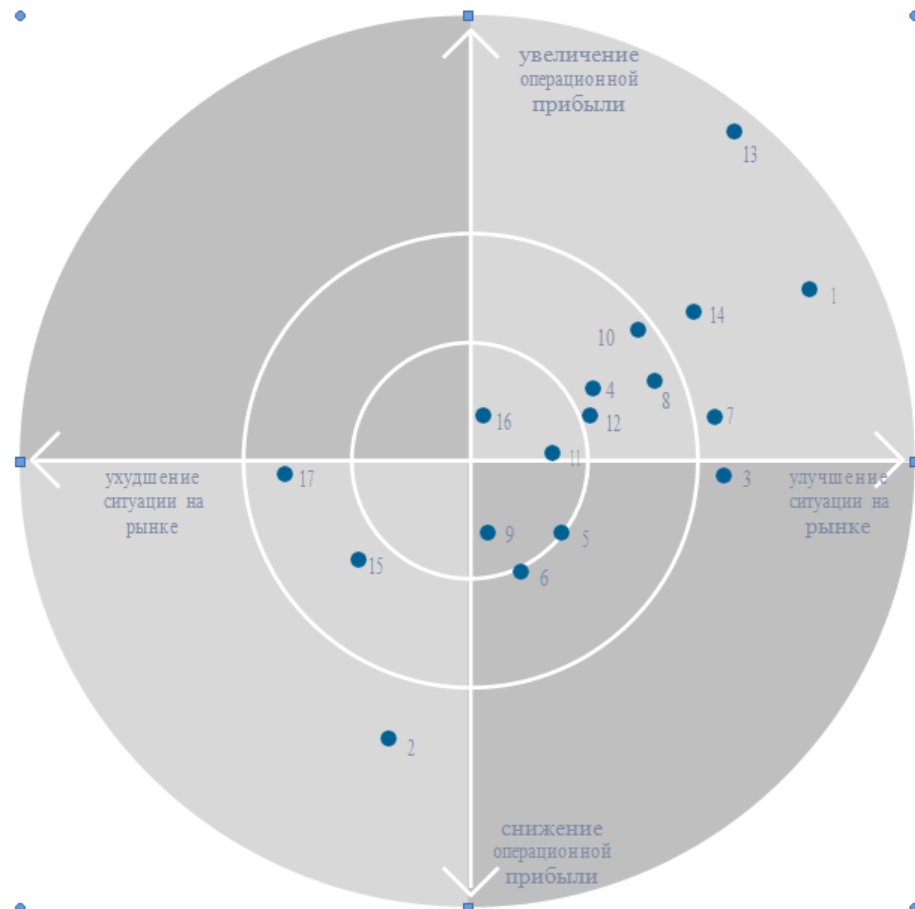


Рисунок 2.2 – Карта стратегий управления туристскими компаниями

По степени приоритетности рейтинг стратегий туристских компаний имеет следующий вид:

1. Реализация цифровых проектов для повышения лояльности клиентов, установление прочных связей со всеми участниками сферы туристских услуг на основе принципов культуры предпринимательства.

2. Снижение затрат за счет уменьшения себестоимости и увеличения продаж туристских услуг.

3. Разработка новых направлений по внутреннему туризму с учетом концепции экономики впечатлений.

4. Диверсификация бизнеса за счет внедрения новых сервисов.

5. Цифровизация/автоматизация внутренних бизнес-процессов.
6. Повышение расходов на коммуникационную политику и продвижение туристских центров.
7. Исследование и разработка новых направлений по выездному туризму.
8. Обеспечение системы безопасности туристов и внедрение инструментов кибербезопасности.
9. Отказ от неприбыльных услуг и направлений.
10. Вложение средств в кадровое развитие и повышение квалификации персонала.
11. Уменьшение кредиторской задолженности.
12. Привлечение внешних источников финансирования.
13. Развитие въездного туризма на основе разработки и реализации новых туристских направлений.
14. Эффективное использование туристскими организациями собственных основных фондов.
15. Отказ от использования (ликвидация или продажа) нерациональных активов.
16. Слияния и поглощения.
17. Закрытие бизнеса.

Для компаний, которые имеют определённые финансовые и операционные перспективы, чем дальше от центра Карты, тем более приоритетной является стратегия.

На карте точки 1 и 13 демонстрируют стратегии лидерства по реализации цифровых проектов для повышения лояльности клиентов, установлению прочных связей со всеми участниками сферы туристских услуг на основе принципов культуры предпринимательства, а также по развитию въездного туризма в Россию на основе разработки и реализации новых туристских направлений. Данные стратегии в первую очередь характерны для туристских организаций, ожидающих роста своей операционной прибыли, увеличения доли рынка и улучшения конкурентной позиции. Кроме этого, к числу более

приоритетных стратегий для компаний, находящихся в благоприятной зоне, можно отнести исследование и разработку новых направлений по выездному туризму (точка 7), а также эффективное использование туристскими организациями собственных основных фондов (точка 14). Для туристских организаций, планирующих улучшить конкурентное положение на рынке, но не ожидающих значительных изменений в размере операционной прибыли, оптимальной стратегией является разработка новых направлений по внутреннему туризму с учетом концепции экономики впечатлений (точка 3).

Компании, прогнозирующие ухудшение своего положения на туристском рынке и сокращение операционной прибыли, предпринимают антикризисные меры по уменьшению кредиторской задолженности, сокращению займов и отказываются от использования (ликвидация или продажа) нерациональных активов. В случае, если эти меры не приносят успеха, компании переходят к реализации стратегии слияния и поглощения, либо закрытия бизнеса. Для организаций, ожидающих улучшения своего положения на туристском рынке, но снижения операционной прибыли, целесообразными являются стратегии повышения расходов на коммуникационную политику и продвижение туристских центров (точка 6) и цифровизации внутренних бизнес-процессов. Расходы, связанные с их реализацией, считаются в составе коммерческих и управленческих затрат, которые значительно снижают размер прибыли компании.

Стратегии обеспечения системы безопасности туристов, внедрения инструментов кибербезопасности (точка 8) и вложения средств в кадровое развитие, повышение квалификации персонала (точка 10) являются первоочередными для туристских организаций из благоприятной зоны (увеличение прибыли-улучшение положения на туристском рынке).

Большая часть туристских компаний (60 %) считают своим основным конкурентным преимуществом высокое качество предоставляемых туристских услуг. Почти половина (47 %) компаний полагают, что осуществлять успешную деятельность на рынке им позволяет ценовая политика (предлагаемый уровень

цен). Чаще всего за счет уровня цен на туристском рынке конкурируют транспортные компании (рис. 2.3).

В исследовании туристские компании оценили не только преимущества своей деятельности, но и слабые стороны. Несвоевременную адаптацию к меняющимся факторам внешней среды и недостаточное взаимодействие с госорганами признают туроператоры, а турагенты своим недостатком считают отсутствие дополнительного сервиса, низкую клиентоориентированность и обеспечение лояльности потребителей (рис. 2.4).

Гостиничные предприятия к главным недостаткам отнесли низкий уровень известности на туристском рынке, а транспортные компании – низкую территориальную доступность для оказания туристских услуг.



Рисунок 2.3 – Оценка сильных сторон туристских компаний

В зависимости от объема выручки организации, рейтинг недостатков существенно меняется. Малые компании считают, что низкая популярность и отсутствие постоянных клиентов являются их основными слабыми сторонами, а компании, которые имеют выручку менее 2 млн. руб. к недостаткам относят низкий уровень использования цифровых технологий и сервисов в продвижении туристских услуг.





Рисунок 2.4 – Оценка слабых сторон туристских компаний

Отсутствие премиального сервиса, несвоевременную адаптацию к меняющимся факторам внешней среды и недостаточное взаимодействие с государственными органами по вопросам поддержки туристской отрасли – эти слабые стороны отмечают крупные компании на туристском рынке.

Условия времени являются решающим фактором в выборе направления деятельности туристской организации. Внешняя среда быстро меняет свои требования, и в связи с этим построение бизнес-процессов на основе принципов культуры предпринимательства становится все более актуальной и востребованной задачей на сфере туристских услуг.

В последние годы индустрия туризма растет быстрыми темпами. В условиях нестабильности внешней среды и жесткой конкуренции среди туристских предприятий все более очевидным становится необходимость поиска инновационных методов управления. Развитие туризма в современных условиях функционирования рынка услуг имеет определенные особенности, обуславливающие потребность в обновленных подходах к определению бизнес-процессов, внедрению адекватных мер в организации и ведении собственного бизнеса на основе принципов культуры предпринимательства.

Поскольку управление бизнес-процессами туристских компаний является актуальной проблемой, все чаще используются и внедряются современные методы усовершенствования бизнес-процессов на основе цифровых технологий. Цифровая трансформация в туризме - это переход от традиционной бизнес-модели к современной. Эта модель будет больше ориентирована на цепочку создания ценности для клиентов, основанную на больших данных. В современную эпоху цифровая трансформация перестала быть вариантом, а превратилась в неизбежную тенденцию для бизнеса, направленную на то, чтобы конкурировать и удовлетворять все более требовательные потребности клиентов.

Цифровая трансформация - это процесс изменения всех аспектов каждого человека и бизнеса с точки зрения образа жизни, методов ведения бизнеса и производственного процесса путем применения цифровых технологий. В туризме цифровая трансформация - это процесс преобразования способа передвижения, ведения туристского бизнеса и управления турами путем применения цифровых технологий. Влияние пандемии COVID-19 побудило трансформацию бизнес-процессов в сфере услуг в условиях цифровизации [101, с. 195]. Клиенты стали делать заказы на туристские услуги через онлайн-каналы, а не напрямую, как раньше. В этой ситуации российским предприятиям приходится действовать по-другому, чтобы адаптироваться к этим быстрым изменениям. Предприятия начинают применять современные технологии для привлечения потенциальных клиентов, запуска новых услуг, а также оптимизации человеческих ресурсов, затрат и рабочего времени.

С учетом этого многие предприятия сферы туризма и гостеприимства увеличивают инвестиции в цифровую трансформацию. Они оснащают себя устройствами, подключенными к Интернету, для управления клиентами и их обслуживания. Туристские компании также фокусируются на использовании технологий для продвижения туров, чтобы привлечь больше онлайн-клиентов [102, с.101]. Однако значительная часть туристских предприятий игнорирует возможные преимущества применения информационных технологий или

используют их не в соответствии с принципами культуры предпринимательства и, соответственно, теряет сегмент потребителей, которые являются активными пользователями сети Интернет [103, с. 5].

Основными предпосылками, сдерживающими активное внедрение информационных технологий в деятельность туристских предприятий, является непонимание ими основных преимуществ применения возможностей сети Интернет и отсутствие поддержки государственных органов управления, что проявляется в отсутствии мощных информационных интернет-ресурсов [104].

Каждый человек ежедневно сталкивается с различными задачами, транслируемыми в интернет-пространстве, которое все больше погружает его в электронный мир. В виртуальных мирах для успешной деятельности и внешней идентификации туристской организации необходимо иметь свой веб-сайт, который становится важным инструментом ее бизнес-культуры и раскрытия потенциала взрывного роста [105]. Внешний вид сайта имеет большое значение для комфорта и простоты использования, в то время как функциональность и удобство его использования являются важными факторами. Культура предпринимательства может быть транслирована через официальный сайт туристской компании [106, с. 103]. Интегрированные возможности качественного веб-сайта позволяют туристским организациям взаимодействовать с потенциальными клиентами, обрабатывать маршруты, выставлять счета счетов, работать с поставщиками, анализировать веб-сайты конкурентов, целевые страницы, рекламные рассылки, и другие элементы всего за несколько кликов.

Средства информационных технологий зависят от направления их применения, однако при этом существует такое звено, как веб-сайт, объединяющий несколько функциональных и интерактивных инструментов интернет-технологий [107]. Туристические компании используют веб-сайты в своей деятельности для обеспечения непосредственной коммуникации с постоянными и потенциальными потребителями путем правдивого освещения туристской информации, интересующей потребителя.

Сайт туристского предприятия является не только своеобразным посредником между спросом и предложением, поскольку выполняет функцию ознакомления с параметрами предложения и последующей его реализацией, но и одним из важных инструментов культуры предпринимательства [108, с. 406]. С учетом этого приобретает актуальность анализ эффективности применения веб-сайта в деятельности туристских предприятий. Необходимо определить основные функциональные характеристики, которыми должен обладать сайт для обеспечения эффективности его функционирования, и проанализировать его структуру с использованием репрезентативной выборки (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Показатели функционального анализа сайта туристских предприятий [109-112]

№	Количественные показатели (+/-)	Качественные показатели (в баллах от 1 до 10)
1.	Информация о туристическом предприятии	Мультимедийность сайта
2.	Наличие контактов и обратной связи	Оригинальность дизайна сайта
3.	Информация о достижениях и вознаграждениях туристского предприятия	Качество информации о туристских направлениях
4.	Наличие каталогов и рубрикаторов	Качество фото и видеогалереи по туристским направлениям
5.	Информация о предлагаемых туристских направлениях	Скорость загрузки сайта
6.	Информация о предлагаемых туристских дестинациях	Удобство и качество функции поиска по сайту
7.	Наличие фото- и видеогалереи по предлагаемым направлениям	Скорость вывода поисковой информации по запросу посетителя
8.	Возможность просмотра на нескольких языках	Удобство функции регистрации посетителей
9.	Функция регистрации посетителей	Удобство функции он-лайн бронирования
10.	Функция он-лайн бронирования	Качество и целесообразность приведенной на сайте туристской информации
11.	Наличие форумов и чатов на сайте	Качество и целесообразность приведенной на сайте дополнительной (рекламной) информации
12.	Возможность оставлять комментарии и отзывы	Качество и целесообразность блока новостей, курса валюты, погоды

Количественные результаты анализа функциональных возможностей сайта туристских предприятий характеризует наличие или отсутствие того или

иного показателя, что обеспечивает высокофункциональность и удобство сайта с точки зрения потребителя.

Подавляющее большинство веб-сайтов туристских операторов функционально развитые в среднем на 66,3%, при этом абсолютное обеспеченность необходимыми возможностями веб - сайта наблюдается только у туроператора FUN&SUN, что свидетельствует об осознании этим туристским предприятием выгод от наличия высокоразвитого сайта. Кроме этого, такие туристические предприятия, как Tez Tour, AnexTour и Vedi Tour Group имеют высокие показатели функциональных возможностей сайта и являются лидерами по сравнению с остальными туристскими операторами, представленными в репрезентативный выборке ( приложение А).

Средний показатель функциональности сайтов турагентств составляет 57,1%, что значительно ниже по сравнению с туроператорами. При этом из 20 представленных агентств свой сайт имеют только 13. Наиболее функционально развитые веб-сайты принадлежат агентствам «Мир путешествий» (83,3%), «Касабланка» (83,2%) и «Розовый слон» (75%).

Функциональное удобство веб-сайтов турагентств требует совершенствования и дальнейшего повышения коэффициента лояльности потребителей, являющихся активными пользователями сети Интернет.

Кроме количественных показателей, предлагается проанализировать качественные параметры сайта туристских предприятий, что позволит оценить содержательность и качество представленной на сайте информации. Для этого применен метод экспертных оценок и, соответственно, 10-балльная система ( приложение Б).

По результатам анализа средний качественный показатель веб-сайтов туристских операторов составляет 6,4 балла. Самые высокие экспертные баллы получили такие туристические операторы, как FUN&SUN (9,5), Tez Tour (8,7), Vedi Tour Group (8,6), и AnexTour (7,6). Такие показатели свидетельствуют о том, что эти туристические операторы предоставляют на своих сайтах

содержательную и качественную туристическую информацию, имеют высокую мультимедийность сайтов и являются удобными в пользовании.

Среднее значение качественных показателей веб-сайтов туристских агентств по сравнению с туристскими операторами ниже и составляет 5,8 баллов. При этом показатели отдельных туристских агентств не превышают отметку в 8,8 балла и по большей части являются ниже 5 баллов, то есть пересекают среднюю границу качества сайта. Следствием таких показателей является информационная неудовлетворенность посетителей сайта, что побуждает их к поиску других источников получения необходимой информации, то есть к переходу на другие веб-сайты, что увеличивает вероятность потери потенциального потребителя туристского продукта.

По результатам анализа функциональных характеристик веб-сайтов туристских предприятий, представленных на рис. 2.5, можно сделать вывод, что туристические операторы имеют более функциональные и содержательные сайты.

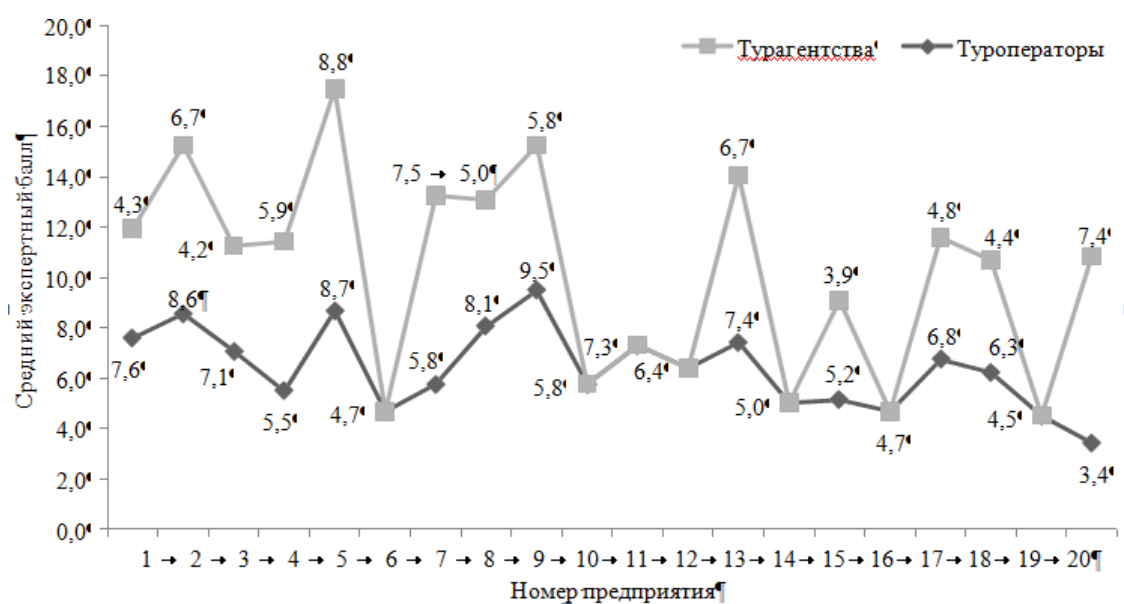


Рисунок 2.5 - Значение экспертных оценок функциональных возможностей веб-сайтов туристских предприятий (составлено автором [113])

Подобный диссонанс характеризует отношение современных туристских агентств к использованию возможностей сайта и подтверждает тот факт, что

эти туристические предприятия не признают необходимость создания и совершенствования такого инструмента информационных технологий.

В рамках данного исследования целесообразно проанализировать эффективность функционирования веб-сайтов туристских предприятий. Формулы расчета данных показателей представлены в табл. 2.3.

Функциональный анализ веб-сайтов является целесообразным, однако при этом не дает возможности оценить его эффективность. Именно поэтому был выбран ряд показателей, позволяющих определить эффективность сайта. Результаты расчетов приведены в табл. 2.4 и 2.5.

Таблица 2.3 - Расчет показателей эффективности функционирования сайта турпредприятия [114]

№	Показатель	Формула	Значения переменных
1	Коэффициент квалификации посетителей веб сайта	$QI = \frac{N_{QV}}{N_{AV}}$	$N_{QV}$ – количество посетителей сайта, которых можно квалифицировать как потенциальных потребителей; $N_{AV}$ – общее количество посетителей сайта
2	Коэффициент регистрации	$RI = \frac{N_{RV}}{N_{AV}}$	$N_{RV}$ – количество зарегистрированных посетителей сайта
3	Частота повторных посещений	$FRCV = \frac{N_{reg}}{N_{RV}}$	$N_{REG}$ – количество повторных регистраций
4	Стоимостной коэффициент лояльности	$VLS = \frac{VS_{rep}}{VS_a}$	$VS_{rep}$ – объем продаж услуг постоянным потребителям через веб-сайт; $VS_a$ – общий объем продаж услуг
5	Коэффициент подтверждения заказов	$OCI = \frac{S_a}{O_a}$	$S_a$ – количество финансово подтвержденных заказов; $O_a$ – общее количество заказов
6	Период финансового подтверждения бронирования	$BSP = tp - tb$	$tp$ – дата покупки (оплаты) туристской услуги; $tb$ – дата заказа

Среди посетителей веб-сайтов туристских операторов средний показатель квалификации посетителя составляет 0,61. Это свидетельствует о том, что подавляющее большинство посетителей являются потенциальными партнерами (турагентства) или потенциальными потребителями.

Среди туристских операторов самый высокий коэффициент квалификации посетителей характерный для FUN&SUN и Coral Travel. Коэффициент регистрации посетителей составляет 0,36 по общему показателю репрезентативной выборки туристских операторов. Это свидетельствует о том,

что почти 40% квалифицированных посетителей сайта туристских операторов являются заинтересованными в туристских предложениях этих предприятий.

Стоимостный коэффициент лояльности является отношением между объемом продаж туристских продуктов через веб-сайт и общим объемом продаж. Таким образом, обобщающий стоимостный коэффициент туристских операторов составляет 0,22.

Таблица 2.4 - Результаты оценки эффективности веб-сайтов туристских операторов [115, с. 60]

Название предприятия	Показатель					
	QI	RI	FRCV	VLS	OCI	BCP
AnexTour	0,7	–	–	0,50	0,94	6
Coral Travel	0,8	0,5	0,5	0,32	0,67	4
Vedi Tour Group	0,7	0,5	0,4	0,36	0,79	7
Pegas Touristik	0,5	–	–	0,26	0,62	3
Tez Tour	0,6	0,3	0,1	0,01	0,64	2
Biblio Globus	0,4	–	–	0,16	0,86	7
Интурист	0,5	0,1	0,2	0,19	0,97	2
Sunmar	0,7	-	–	0,11	0,92	4
FUN&SUN	0,8	0,6	0,5	0,19	9,13	5
Mouzenidis Travel	0,6	–	–	0,20	0,95	3
Alean	0,4	0,2	0,1	0,09	0,86	2
Amigo Tours	0,3	0,1	0,1	0,45	0,72	4
Evroport	0,6	0,4	0,4	0,08	0,65	3
ICS Travel Group	0,5	–	–	0,19	0,79	3
More Travel	0,7	0,5	0,4	0,20	0,62	4
Spectrum	0,7	-	–	0,32	0,89	5
Bon Tour	0,7	0,5	0,2	0,23	0,61	3
Delfin	0,5	0,3	0,1	0,22	0,84	4
Кандагар	0,7	–	–	0,08	0,59	6
Quinta Tour	0,7	–	–	0,30	0,53	3
<b>Среднее значение</b>	<b>0,61</b>	<b>0,36</b>	<b>0,27</b>	<b>0,22</b>	<b>0,77</b>	<b>3,8</b>

Показатель финансового подтверждения заказа характеризует период оплаты потребителем денежных средств за предварительно забронированный туристический продукт. Средний показатель финансового подтверждения составляет 3,8 суток.

Средний коэффициент квалификации посетителя для туристских агентств составляет 0,56, а средний коэффициент регистрации - 0,44, что выше по сравнению с туристскими операторами. Однако следует указать, что лишь 25%



представленных туристских агентств имеют на своих сайтах процедуру регистрации посетителей. Финансовое подтверждение заказа для туристских агентств несколько меньше по сравнению с туристскими операторами и составляет 3,5 суток.

Таблица 2.5 - Результаты оценки эффективности веб-сайтов туристских агентств

Название предприятия	Показатель					
	QI	RI	FRCV	VLS	OCI	BCP
Sun Travel	0,6	–	–	0,44	0,80	4
Розовый слон	0,4	0,2	0,1	0,08	0,79	5
Спутник	0,4	–	–	0,33	0,82	3
Дон Авиа	0,3	–	–	0,31	0,86	3
Мир путешествий	0,7	0,4	0,2	0,17	0,73	2
Риксос тур	–	–	–	–	–	–
Касабланка	0,8	0,6	0,5	0,35	0,69	1
Агава тур	0,6	–	–	0,15	0,48	3
Пора Отдыхать	0,6	–	–	0,05	0,46	4
Бархат Тревел	–	–	–	–	–	–
Планета-Тур	–	–	–	–	–	–
Dream Tour	–	–	–	–	–	–
СТИЛЬ ВОЯЖ	0,7	0,4	0,2	0,29	0,64	4
Краски мира	–	–	–	–	–	–
Travel Shop	0,3			0,04	0,26	5
Комильфо	–	–	–	–	–	–
География	0,6	–	–	0,24	0,61	4
Отдохни классно	0,5	–	–	0,07	0,19	5
Орел и Решка	–	–	–	–	–	–
Меридиан плюс	0,8	0,6	0,4	0,42	0,32	2
<b>Среднее значение</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,28</b>	<b>0,23</b>	<b>0,59</b>	<b>3,5</b>

Согласно анализу эффективности веб-сайтов туристских предприятий свидетельствуют, что по подавляющему большинству показателей туристические операторы и туристические агентства являются практически равнозначными. Такая тенденция позволяет сделать вывод, что применение веб-сайта является актуальным как для туристских операторов, так и для туристских агентств и наглядно подтверждает эффективность использования возможностей этого вида информационных интернет-технологий как

эффективного инструмента культуры предпринимательства. С помощью сайта туристическое предприятие имеет возможность отслеживать посещаемость своего ресурса и основных его каталогов, а в случае необходимости - корректировать ту или иную информацию, приведенную на сайте. Отслеживание посещаемости сайта в основном осуществляется с помощью регистрации туристского предприятия в специализированных рейтинговых серверах. Потоки посетителей веб-сайтов туристских компаний достаточно высоки и, соответственно, высок спрос на туристические продукты.

Проведенный анализ показал, что не существует ресурсов, объединяющих разнообразную информацию о туристских направлениях в сети Интернет. Поэтому необходимо разработать структуру сайта туристской организации, которая удовлетворит потребности пользователей в получении всей необходимой информации. Опрос среди активных пользователей Интернета, пользующихся услугами сферы туристских услуг, показал, что основное внимание уделяется каталогам с туристическими предложениями и ценами, а также контактными данными (рис.2.6). Большинство также пользуется возможностью бронирования туров в реальном времени [116]. Хорошо спроектированный веб-сайт необходим для хорошего маркетинга и ведения надлежащего туристического бизнеса.

Исследования показали, что у туристов есть особые требования к туристским веб-сайтам, поэтому необходимо понимать точку зрения пользователя и соответствующие аспекты дизайна сайта. На основе этого необходимо сформировать оптимальную структуру сайта туристской организации, которая будет соответствовать предпочтениям потребителей сферы туристских услуг [117, с.35].

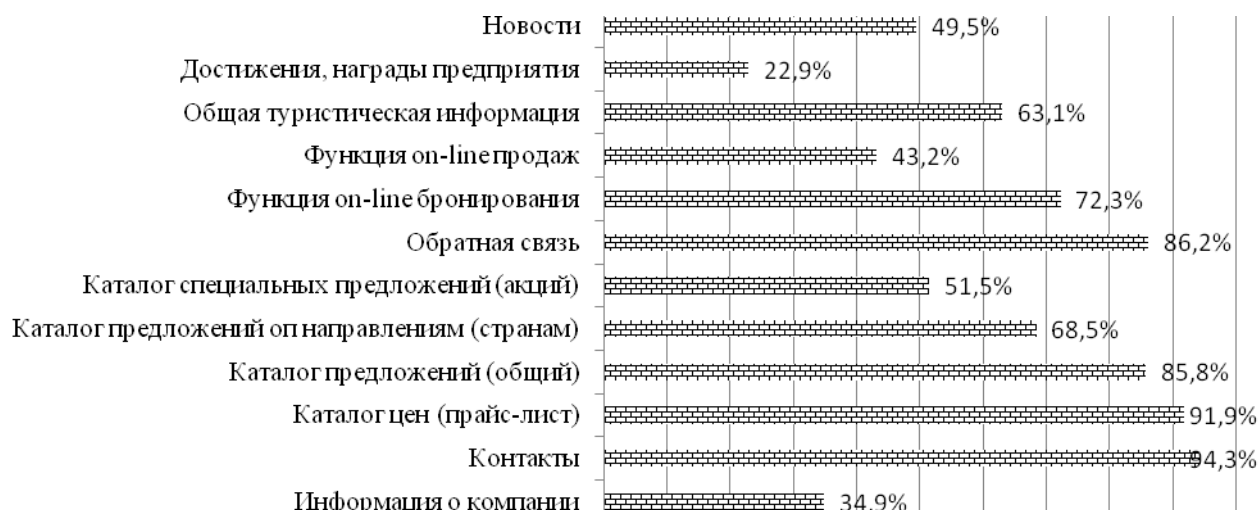


Рисунок 2.6 – Рейтинг важности элементов веб-сайта туристской организации для пользователей, % [118]

Создание веб-сайта для туристской организации считается ключевым этапом для увеличения узнаваемости места назначения и установления связи с потенциальными путешественниками. Без такого веб-присутствия успешность деятельности в сфере туризма будет под сомнением. Исследователи цифрового маркетинга подтверждают, что в туризме интернет и онлайн-средства могут оказать более существенное влияние, нежели в других сферах. Веб-сайт туристской компании имеет несколько преимуществ:

1. Онлайн присутствие - позволяет путешественникам узнавать о туристических направлениях, изучать информацию о них и проявлять интерес. Эффективно оформленная страница может демонстрировать предложения и предоставлять информацию клиентам в любое время и из любой точки мира.

2. Информация и доступность - возможность получить подробную информацию о направлениях, размещении, достопримечательностях и мероприятиях. Это помогает сравнивать варианты и принимать обоснованные решения.

3. Маркетинг и продвижение. Веб-сайт является важным инструментом маркетинга, позволяющим привлекать аудиторию через поисковые системы,

социальные сети и другие онлайн-каналы. Он должен содержать привлекательный контент, такой как изображения, видео и отзывы.

4. Бронирование. Многие компании предлагают онлайн-бронирование, упрощая процесс для клиентов и повышая их удовлетворенность.

5. Прямая коммуникация - облегчает общение между организацией и клиентами через контактные формы, чаты или электронную почту.

6. Глобальный охват и расширение рынка - позволяет привлекать туристов из разных стран, а многоязычность делает его доступным для широкой аудитории.

7. Аналитика. Цифровые технологии позволяют отслеживать данные о поведении посетителей, что помогает понять их предпочтения и принимать обоснованные решения.

Для результативного присутствия в Интернете веб-сайт туристской организации должен включать элементы, которые привлекают посетителей и эффективно демонстрируют направления деятельности (табл. 2.6).

Одним из ключевых элементов в структуре веб-сайта туристской организации в условиях культуры предпринимательства является возможность покупки тура через веб-сайт как эффективное средство осуществления бизнес-процессов и дополнительный канал сбыта. На это следует обратить особое внимание, поскольку ни одно туристическое предприятие Донецкой Народной Республики не практикует реализацию туристских продуктов в режиме реального времени, а ограничивается только функциями бронирования.

С учетом этого предлагаем внедрить онлайн продажу туристских продуктов через веб-сайты туристских предприятий как завершённый процесс, имеющий вход (запрос, намерение потребителя приобрести туристический продукт) и выход (получение туристским предприятием экономических выгод). Реализация туристского продукта – это бизнес-процесс, который представляет собой совокупность различных видов деятельности, в пределах которой на «входе» используются ресурсы, а на «выходе» создается продукт, который имеет ценность для потребителя [119].

Таблица 2.6 – Ключевые элементы в структуре веб-сайта туристской организации в условиях культуры предпринимательства

Элемент	Характеристика
Эстетическая привлекательность (веб-дизайн)	Веб-сайт должен обладать профессиональным дизайном, отражающим уникальную индивидуальность туристской организации. Высококачественные изображения, графика и типографика играют ключевую роль в формировании первого впечатления. Выбор цветовой палитры, соответствующей фирменному стилю туристской организации, является существенным аспектом веб-дизайна.
Навигация	Должна быть интуитивно понятной, с удобной структурой меню, чтобы посетители могли легко находить необходимую информацию, в том числе о направлениях, достопримечательностях, размещении и мероприятиях.
Система бронирования	Должна быть интегрирована на веб-сайт, обеспечивая возможность бронирования различных услуг, связанных с путешествиями, таких как жилье, туры и мероприятия.
Возможность покупки тура через веб-сайт	Реализация туристских продуктов в режиме реального времени через веб-сайт выступает важным каналом сбыта.
Качественный контент	Включает информативные путеводители, советы от инсайдеров, личные истории гостей и другие материалы, способные информировать и вдохновлять пользователей.
Персонализированные рекомендации	Основанные на поведенческих данных посетителей, способствуют увеличению вероятности их конверсии в клиентов.
Многоязычность веб-сайта	Позволяет привлекать туристов со всего мира, учитывая глобальную природу интернета и интересы широкого круга потенциальных клиентов.
Интерактивные карты	Должны отображать точное местоположение пункта назначения и его главные достопримечательности с возможностью масштабирования и перемещения, что облегчает навигацию по местности для посетителей. Главная цель использования таких карт - предоставить заинтересованным пользователям удобную и ясную информацию о расположении важных объектов, необходимых им во время поездки.
Чат-боты	Основанные на технологии искусственного интеллекта, обеспечивают прямое взаимодействие с пользователями, позволяя им получить ответы на часто задаваемые вопросы в режиме реального времени.
Плагины	Например, календарь для быстрой проверки дат и дней, а также плагины для погоды, так как информация о погоде имеет значение для многих путешественников.
Рассылки	Поддержание связи с потенциальными посетителями через электронную рассылку также является важным элементом культуры предпринимательства. Регулярная отправка информативных материалов, таких как записи в блоге, советы о путешествиях, информация о мероприятиях и отзывы путешественников, поможет стимулировать потенциальных клиентов к посещению веб-сайта организации.

Поскольку этот процесс осуществляется путем не личного взаимодействия менеджера и потребителя, а через веб-сайт, особое значение

необходимо уделить согласованию интересов всех сторон и соблюдению всех принципов культуры предпринимательства. Интенсивную, основанную на диалоге обратную связь в этом бизнес-процессе можно обеспечить с помощью применения ценностно-ориентированного подхода [120], предусматривающего реализацию экономико-прагматических, эмоционально-развивающих и этико-социальных ценностей культуры предпринимательства. Технология реализации туристского продукта туристского предприятия через веб-сайт на основе ценностно-ориентированного подхода представлена на рис. 2.7.

Описанная на рис. 2.7 последовательность реализации туристского продукта не предусматривает непосредственного присутствия потребителя в месте приобретения туристских услуг.

Соответственно, компетентное консультирование потребителя относительно выбора определенного туристского продукта приобретает особую важность [121].

Поскольку развитие предпринимательской деятельности и бизнеса в сфере услуг в большей степени зависит от профессиональной подготовки менеджмента и обслуживающего персонала, особо актуальной становится задача создания творческой и доверительной обстановки. Такая технология реализации туристских продуктов обеспечит формирование дополнительного канала сбыта, что актуально в современных условиях хозяйствования туристских предприятий [122, с. 25].

Для обеспечения эффективности работы сайта и получения выгод от его функционирования, веб-сайт необходимо продвигать и оптимизировать. Наиболее распространенным и самым эффективным способом продвижения сайта является размещение контекстной рекламы в поисковых системах, поскольку наибольшее количество пользователей сети Интернет находит необходимый сайт именно через поисковую систему [123, с. 57].

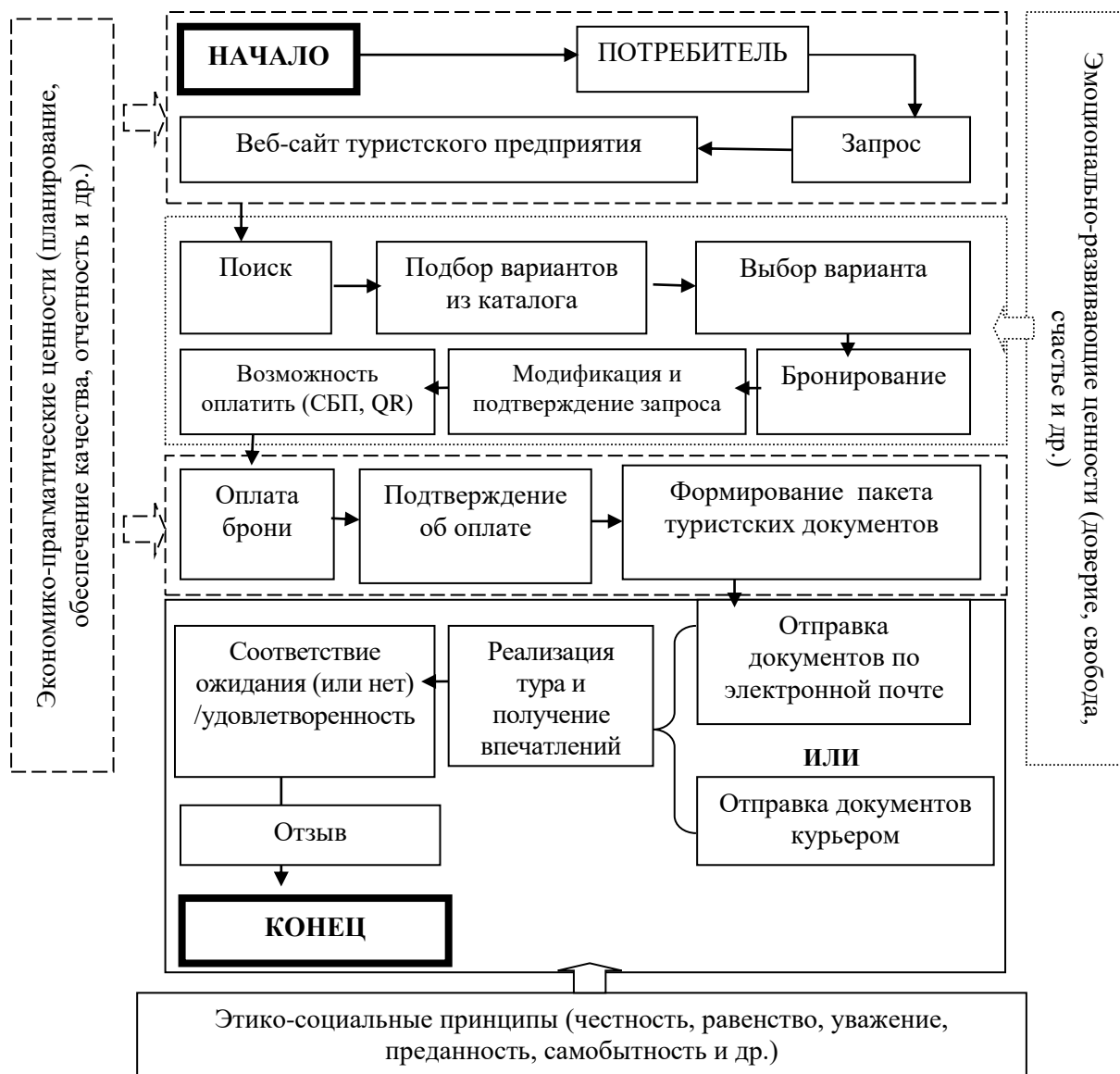


Рисунок 2.7 - Структура реализации услуг и продуктов через веб-сайт туристского предприятия на основе ценностно-ориентированного подхода (составлено автором [118])

Потребители туристских услуг для поиска необходимой информации предпочитают использовать Google (75,8%) и Yandex (73,4%) (рис. 2.8). В этих поисковых системах контекстная реклама выводится вверху страницы (ТОП-3) и с правого края в виде ссылок, соответствующих содержанию заданного запроса.

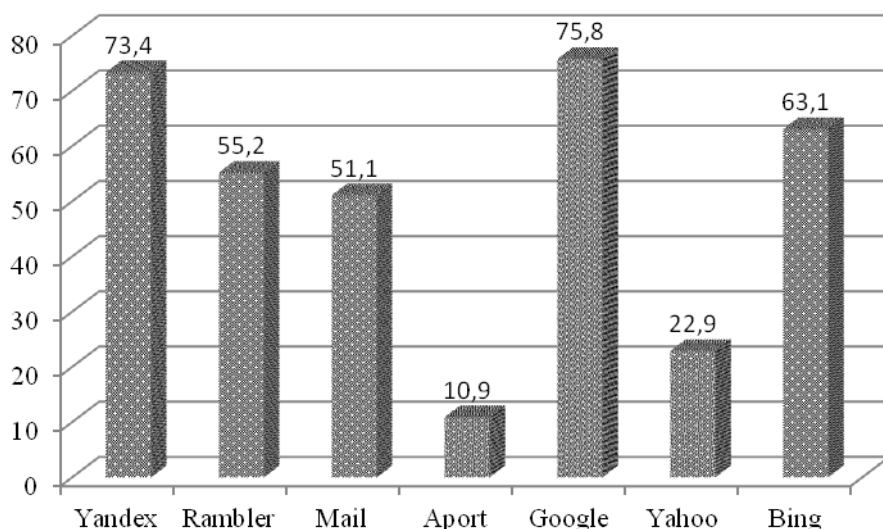


Рисунок 2.8 - Структура поисковых систем, которыми чаще всего пользуются потребители туристских услуг, %

Основная цель развития сайта – продвижение его в первые строки ссылок, которые выводятся в результате запроса пользователя. С учетом этого предлагается применять инструмент интернет-технологий для продвижения сайта туристского предприятия именно в вышеприведенных поисковых системах, поскольку вероятность посещения целевыми пользователями будет высокой.

Главной особенностью контекстной рекламы в сети Интернет является то, что веб-сайт туристского предприятия выводится как по названию, так и по ключевым словам поиска (например: купить тур в Крым, туристическое агентство, горячие предложения и т.п.).

Основными преимуществами применения контекстной рекламы являются:

- оплата услуги осуществляется только за переход пользователя по ссылке, выведенной в поисковой системе;
- точность запроса, то есть наибольшая вероятность посещения целевым пользователем
- мгновенный результат;
- контроль затрат на рекламные мероприятия.



Применение различных интернет-технологий в деятельности туристских предприятий является предпосылкой прогрессивного развития и катализатором эффективности функционирования, ведь непрерывное совершенствование и постоянное осовременивание деловой активности туристских предприятий обеспечивает получение соответствующих экономических выгод. При этом важным является факт наличия совместных ценностей руководства и менеджеров в вопросе применения интернет-технологий, которые в конечном счете трансформируются в нормы поведения, а это способствует повышению качества туристских услуг. Применение предложенной схемы реализации туристского продукта через веб-сайт туристского предприятия на основе ценностно-ориентированного подхода будет способствовать повышению эффективности финансово-экономической деятельности компаний и уровню конкурентоспособности.

## **2.2 Методы оценки эффективности культуры предпринимательства в сфере туристских услуг**

Постоянные изменения и вызовы внешней среды, усиление конкуренции, усложнение производственной и коммерческой деятельности предприятий сферы туристских услуг, расширение масштабов деятельности предприятия, увеличение значения фактора времени, объемов и скорости получения информации и новых знаний повышают значимость внутренних источников экономического роста, способных обеспечить эффективность предпринимательской деятельности. Культура предпринимательства является важнейшим ресурсом, способным создать адаптивную и эффективную производственную систему, а также является одним из важнейших инструментов управления. Поскольку именно культура предпринимательства определяет эффективность развития туристской сферы путем взаимодействия ключевых участников туристского рынка.

Современный спектр проблем научных исследований многих отечественных и зарубежных ученых охватывает поиск эффективных путей и способов повышения уровня конкурентоспособности туристских компаний. При этом большое внимание уделяется непроизводственным факторам сферы туристских услуг: интеллектуальным, социокультурным или общечеловеческим. В условиях становления экономики знаний особое значение приобретают вопросы развития сферы туристских услуг путем комплексной диагностики и целевого формирования культуры предпринимательства.

Важнейшим источником конкурентных преимуществ преуспевающих фирм и корпораций сферы туристских услуг становятся не столько финансовые и материально-технические факторы, сколько развитие и особенности культуры предпринимательства, носителями которой являются персонал и руководители предприятия. Культура предпринимательства в сфере туристских услуг отражает систему взаимоотношений предприятия с потребителями, поставщиками услуг, посредниками, конкурентами, контактными аудиториями, государственными органами, а также связи руководства и персонала предприятия между собой и между отдельными их группами на основе положений кодекса этики: правил задекларированных или принятых в устной форме [124]. Недостатки формирования и развития культуры предпринимательства негативно отражаются в организационном поведении руководителей, в формировании и поддержании бизнес-отношений с партнерами, мотивации персонала, что в свою очередь, препятствует эффективной деятельности туристских предприятий и удержанию их конкурентных позиций на рынке.

Культура предпринимательства регулирует совокупность корпоративных отношений между участниками хозяйственной деятельности и их деловой активности, а также реализуется в процессе взаимодействия субъекта предпринимательской деятельности с разнообразными объектами: людьми – работниками, партнерами, потребителями и др., органами государственной власти, общественным мнением, социальными группами. Главная ее функция

заключается в создании ощущения целостности контрагентами внутреннего и внешнего образов предприятия в его отношениях с партнерами [125, с. 71].

Среди современных исследований, посвященных изучению и разработке методик оценки культуры предпринимательства следует отметить публикации Д. Денисона, Д. Зоннефельда, К. Камерона и Р.Куинна, Г. Хофштеде, Е. Шейна и др. Несмотря на пристальное внимание к обозначенной проблеме со стороны ученых, актуальным остается проведение научных исследований в направлении оценки развития культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг с использованием эмпирических методов.

Самые большие споры в среде исследователей культуры предпринимательства вызывают методики оценки ее эффективности, особенно количественный подход. Основной вопрос, интересующий ученых, состоит в том, имеет ли он законную силу, или только качественные методы оценки культуры предпринимательства являются достоверными, надежными, валидными и, следовательно, единственными способами оценки и описания культуры.

На основе анализа литературы систематизируем основные методы оценки эффективности культуры предпринимательства в сфере туристских услуг (рис. 2.9).

Как показал анализ существующих методик оценки эффективности культуры предпринимательства, преимущества и недостатки есть у всех перечисленных методов. Холистический (качественный) метод позволяет получить наиболее точное описание бизнес-культуры предприятия, выявить исходные мотивы многих поступков и традиций. Качественный анализ богат деталями, но имеет, как минимум, две слабые стороны: во-первых, атрибуты, определенные на одном этапе исследования, могут оказаться ненужными на другом; во-вторых, нельзя проследить четкую связь между атрибутами культуры и их влиянием на результаты деятельности предприятия.

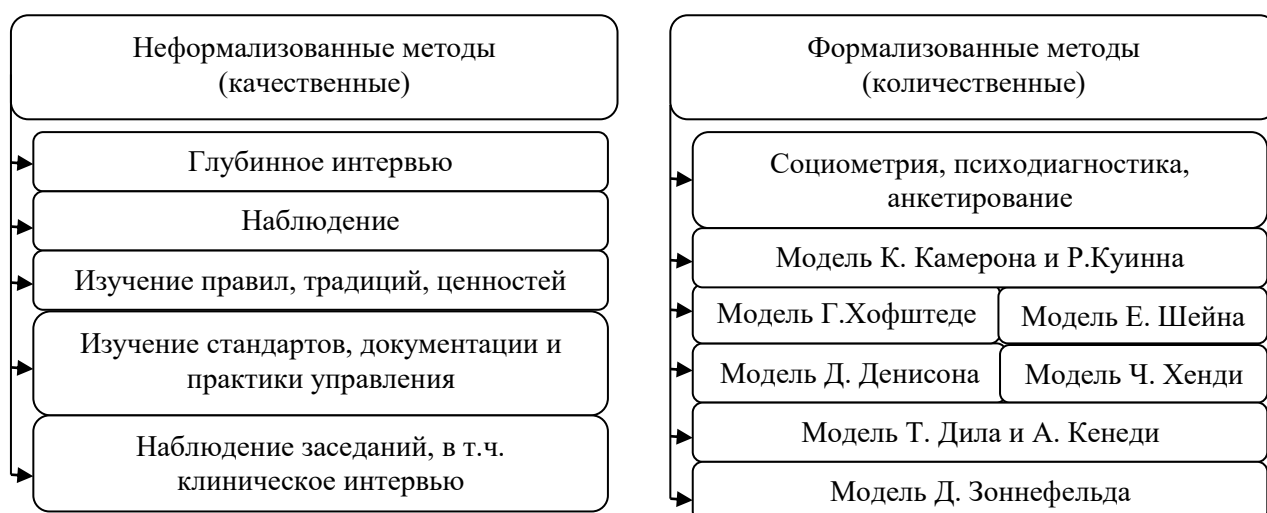


Рисунок 2.9 - Методы оценки эффективности культуры предпринимательства в сфере туристских услуг [126]

Количественный метод позволяет оценить только внешние проявления, часто без сосредоточения на истинных причинах возникновения соответствующей бизнес-культуры, но с его помощью можно сравнивать культуры разных предприятий. Количественный метод отличается широтой сферы исследования, однако любые опросы желательно проводить с учетом особенностей конкретной организации, поскольку часто респонденты дают безразличные социально желательные ответы.

В процессе своего развития субъекты сферы туристских услуг проходят определенные этапы, характеризующиеся разными стратегическими подходами, компетентностью персонала, технологиями и наличием культуры предпринимательства.

Культура предпринимательства формируется с одной стороны - в процессе совместной деятельности персонала предприятия сферы туристских услуг, а с другой стороны – в процессе взаимодействия всех участников туристского рынка. Она проектируется и создается субъектами сферы туристских услуг и во многом определяет эффективность их совместной деятельности. Поэтому, если мы в экономических (устойчивый рост прибыли; сокращение затрат за счет внедрения инициатив сотрудников; реализация

проектов), производственных (рост производительности труда; повышение качества производства; увеличение количества инноваций), управленческих (единство целей; сближение корпоративных и личных целей; сокращение времени на реализацию принятых решений), социально-психологических (отсутствие конфликтов; лояльность персонала; высокий уровень удовлетворенности трудом) и индивидуальных (расширение зоны ответственности; отсутствие стресса, крепкое здоровье) аспектах наблюдаем положительный результат – это свидетельствует о том, что культура предпринимательства действительно эффективна [127, с. 520].

Культуру предпринимательства можно охарактеризовать как определенную систему связей, отношений, осуществляемых в рамках конкретной деятельности, а также как способ ведения бизнеса [128]. Под этим термином понимается также стратегический инструмент, разрешающий ориентировать всех участников туристского рынка на достижение общих целей, повысить их инициативу и улучшить коммуникации между ними [129, с. 195].

В рамках выполнения задач диссертации проведено исследование предприятий сферы туристских услуг. Для этого использован экспертный опрос как метод эмпирического исследования (табл. 2.7), на основе которого выявлены современные проблемы, барьеры и пути развития культуры предпринимательства.

По результатам экспертного опроса установлено, что на формирование культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг влияют топ-менеджеры, HR-отдел и менеджеры среднего звена. Доказано, что культура предпринимательства, как правило, организована руководством компании (рис. 2.10).

Таблица 2.7 – Субъекты туристского рынка, включенные в опрос

Субъект туристского рынка	Количество исследуемых предприятий	Организационно-правовая форма	Уровни опрошенных менеджеров
Туроператоры	10	ООО, малые предприятия	Топменеджеры, менеджеры среднего звена
Турагенты	10	ИП, малые предприятия	Руководители компаний, менеджеры
Средства размещения	10	ООО, малые предприятия	Топменеджеры, менеджеры среднего звена
Транспортные компании	10	ООО, малые предприятия	Руководители компаний, менеджеры
Предприятия питания	10	ИП, ООО, малые предприятия	Топменеджеры, администраторы

На многих исследуемых предприятиях корпоративные ценности и правила не навязываются, кроме транспортных компаний (табл. 2.8). Также эксперты считают, что культура предпринимательства субъектов туристского рынка эффективна. Установлено, что ценности и принципы, на которых формируется культура предпринимательства исследуемых предприятий, в основном частично соответствует личным ценностям и принципам сотрудников.

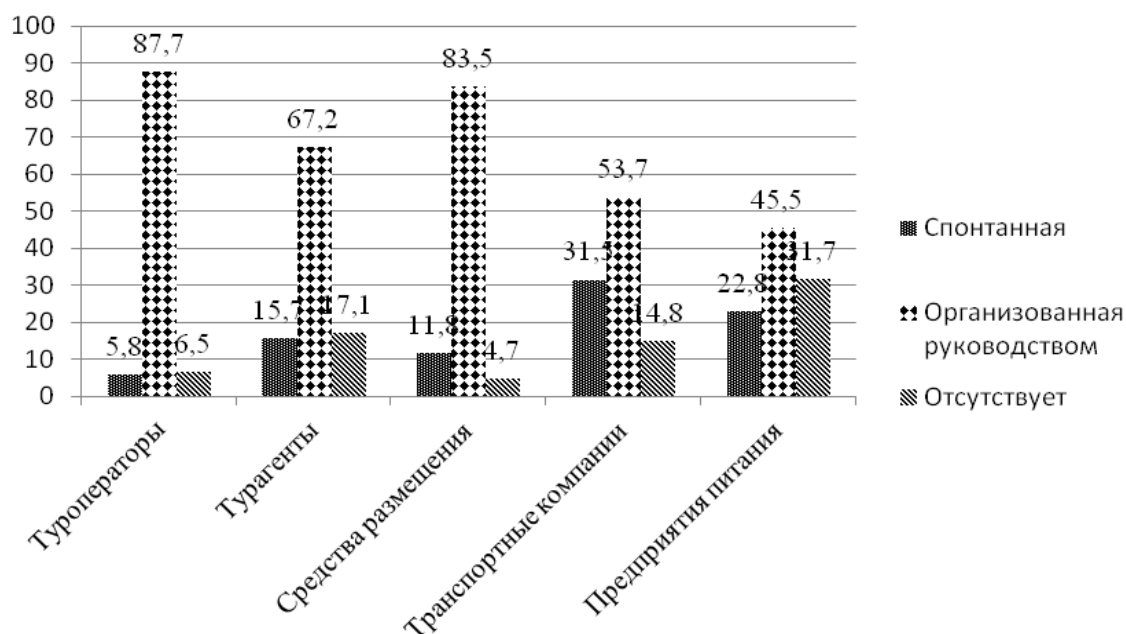


Рисунок 2.10 – Способы формирования культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг

Таблица 2.8 – Ответы респондентов на закрытые вопросы (дихотомические)

Субъект туристского рынка	Ответы, % экспертов		
	Да	Нет	Частично
<b>Являются ли в Вашей компании корпоративные ценности и правила навязанными?</b>			
Туроператоры	28	52	20
Турагенты	30	60	10
Средства размещения	28	65	7
Транспортные компании	43	37	20
Предприятия питания	39	50	11
<b>Считаете ли Вы культуру предпринимательства Вашей компании эффективной?</b>			
Туроператоры	52	41	7
Турагенты	43	37	20
Средства размещения	42	48	10
Транспортные компании	22	60	18
Предприятия питания	41	50	9
<b>Соответствуют ли ценности и принципы, на которых формируется культура предпринимательства Вашей компании, Вашим личным ценностям и принципам?</b>			
Туроператоры	38,7	3,8	57,2
Турагенты	22,1	11,6	66,3
Средства размещения	41,8	19,7	38,5
Транспортные компании	13,8	51,1	35,1
Предприятия питания	19,3	30,2	50,5
<b>Влияет ли культура предпринимательства компании на ее финансовые результаты?</b>			
Туроператоры	62	32	6
Турагенты	41	40	19
Средства размещения	52	21	27
Транспортные компании	41	23	36
Предприятия питания	48	29	23
<b>Нужна ли, на ваш взгляд, трансформация культуры предпринимательства в Вашей компании?</b>			
Туроператоры	40	38	22
Турагенты	58	31	11
Средства размещения	47	39	14
Транспортные компании	42	41	17
Предприятия питания	51	30	19

Большинство экспертов (туроператоры, средства размещения и предприятия питания) отмечают, что культура предпринимательства оказывает влияние на финансовые результаты предприятий.

По мнению респондентов, на предприятиях необходима полная или частичная трансформация культуры предпринимательства. Так считают в основном эксперты турагентств, средств размещения и предприятий питания.

Согласно результатам опроса модернизация должна заключаться в формировании и реализации туристских услуг на основе ценностно-ориентированного подхода, повышении квалификации и сплоченности коллектива, внедрении цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов в сфере туризма; применении клиентоориентированного подхода, то есть ориентации компании на потребителей; повышении эффективности коммуникаций между сотрудниками; росте финансирования; устранении бюрократической составляющей при организации бизнес-процессов на предприятиях; развитии государственно-частного партнерства в туризме; формировании универсального кодекса культуры предпринимательства для участников туристского рынка (рис. 2.11).

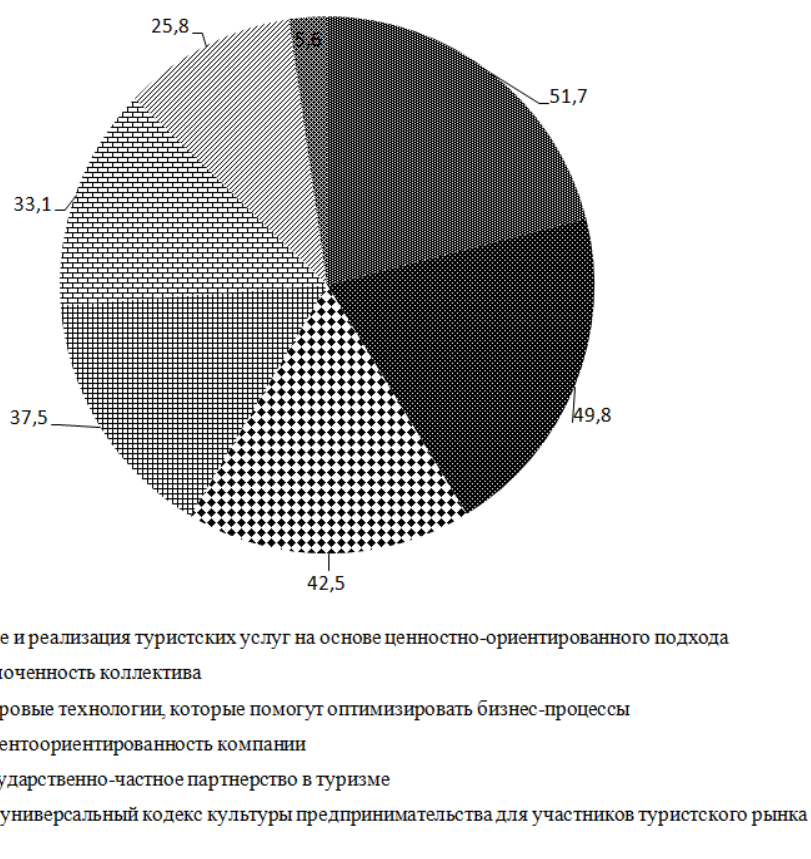


Рисунок 2.11 - Направления трансформации культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг, % ответов экспертов



В результате опроса определены и взвешены барьеры, тормозящие развитие культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг (рис. 2.12). С появлением и развитием Индустрии 4.0 идея о том, что предприятия должны меняться, становится всепроникающей.



Рисунок 2.12 - Проблемы, препятствующие эффективному развитию культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг, % ответов экспертов

Цифровая трансформация бизнес-процессов является обязательным балансом технологических и человеческих ресурсов. К основным барьерам эксперты отнесли: конфликты в процессе взаимодействия субъектов туристского рынка, проблемы с обменом информацией и обратной связью, недостаточный уровень развития культуры предпринимательства с учетом требований клиентов, нет постоянной нацеленности на клиентоориентированность, отсутствие цифровых платформ, позволяющих управлять данными, отсутствие корпоративной культуры, проблемы в ценностно-нормативной системе взаимодействия и другие [130].

В большинстве же исследований обсуждаются только технические аспекты. Достаточно низкий уровень цифровизации связан с тем, что туристские организации, как правило, уделяют недостаточно внимания цифровой культуре, лидерству и лидерским компетенциям, качеству бизнес-модели и стратегии управления, кадрам, коммуникациям, при этом акцентируя

внимание на процессе технологического обновления и внедрения цифровых технологий [131, с. 896].

На основании экспертного опроса обнаружены ключевые препятствия по изменению культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг в условиях цифровой экономики, наибольший процент у таких направлений: низкий уровень вовлеченности сотрудников, недостаточный объем финансовых ресурсов, несовершенство культуры предпринимательства, неэффективное использование сайта и др. (рис. 2.13).

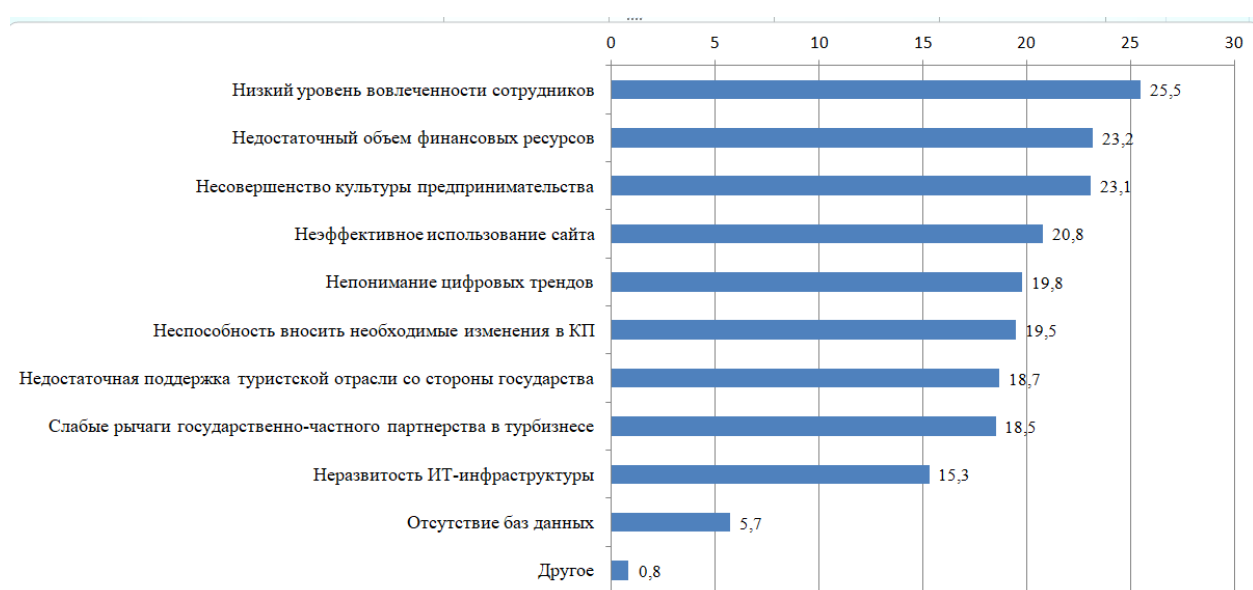


Рисунок 2.13 – Главные препятствия в изменении культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг в современных условиях развития цифровой экономики, % экспертов

В результате проведенного исследования было установлено, что культура предпринимательства предприятий сферы туристских услуг в данный момент ориентирована преимущественно на внешнюю среду, то есть она рыночная. Сотрудники же хотят видеть ее менее жесткой в достижении конкурентных преимуществ, но направленную на инновационное развитие и клиентоориентированную.

Источниками власти на предприятиях поровну являются как культура собственности, культура роли, так и культура знаний. Преобладает культура

личности, что является положительной характеристикой, но большинство экспертов (60%) хотели бы видеть культуру знаний, что опять же соответствует результатам предварительной оценки.

В принятии сотрудниками ключевых ценностей культура предпринимательства слабая (70% опрошенных считают, что не существует согласия по поводу того, что является правильным и важным). В идеале они видят культуру сильную, в которой ценности одобряются и принимаются всем персоналом организации (80%).

Культуру сотрудничества на предприятиях поддержали около 70% и 80% видят ее как желаемую.

На основе анализа специальной литературы по менеджменту обобщены существующие научные подходы к определению факторов, влияющих на развитие культуры предпринимательства компаний. Их условно можно разделить по следующим группам:

адаптации к внешней среде (связаны с определением сегмента на рынке, гибкостью организации, способностью приспособления к окружению; включают деловую среду в стране, регионе, отрасли, национальную культуру);

внутренней интеграции (задачи сотрудников);

личностно-поведенческие (личность лидера, управленческие акценты, индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики сотрудников);

структурно-нормативные (миссия, цели, стратегия и структура организации, коммуникационные каналы и организационные процедуры, история организации, принципы стимулирования, принципы отбора, продвижения и увольнения);

внешние (экономико-политические условия, политика конкурентов, потребительская среда);

способность эффективно исходить из конфликтной ситуации, децентрализованная система управления, делегирование полномочий, степень готовности к риску и внедрение инноваций, неформальные отношения.

На формирование и развитие культуры предпринимательства предприятий значительное влияние оказывают эндогенные факторы, к которым относятся следующие: менеджмент организации (научно-техническая и инновационная деятельность, производство, управление персоналом, маркетинг и логистика, финансовое состояние, коммуникационная политика, планирование и стратегирование); сотрудники организации (лояльность к кадровой политике, менеджменту, миссии организации, трудовой деятельности; соблюдение интересов организации, конфиденциальность информации, ценностная ориентация) [132]. Вышеперечисленные факторы требуют использования определенных приемов и инструментов, позволяющих добиться успеха при трансформации культуры предпринимательства предприятий).

Д. Денисон определил 4 составляющих культуры предпринимательства, которые оказывают наибольшее влияние на ключевые показатели эффективности предприятия в целом. Модель разделена на четыре части, в соответствии с четырьмя ключевыми составляющими корпоративной культуры: адаптивность, вовлеченность, взаимодействие, миссия. В свою очередь каждая с долей содержит три индикатора [133].

Адаптивные компании способны эффективно собирать, анализировать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, и трансформировать эту информацию в конкретные изменения внутри предприятия, способствующие более эффективному развитию бизнеса. Такие компании очень быстро реагируют на изменения во внешней среде, их внимание сфокусировано на клиентах и конкурентах.

Индикаторами адаптивности являются: изменения в компании, ориентация на потребителя и организационное обучение.

На основании экспертного опроса выполнена оценка уровня развития культуры предпринимательства на исследуемых предприятиях – ключевых участниках сферы туристских услуг (туроператоры, турагенты, гостиницы, транспортные компании и предприятия питания). Для этого рассчитаны

индикаторы, которые отражают характеристику культуры предпринимательства сферы туризма (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели развития культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг

Характеристики	Весовой коэффициент	Составляющие индикаторы	Весовой коэффициент
Адаптивность	0,2	Способность к организационным изменениям под влиянием внутренних и внешних факторов	0,3
		Ориентация на потребителя	0,4
		Обучение и повышение квалификации	0,3
		<b>Итого</b>	<b>1,0</b>
Миссия	0,2	Стратегическое планирование	0,3
		Цели и перспективы	0,4
		Социально-ответственное ведение бизнеса	0,3
		<b>Итого</b>	<b>1,0</b>
Взаимодействие	0,2	Распределение ключевых ценностей	0,3
		Умение достигать согласия	0,4
		Координация и интеграция	0,3
		<b>Итого</b>	<b>1,0</b>
Вовлеченность	0,2	Делегирование полномочий и ответственность	0,4
		Ориентация на работу в команде	0,3
		Развитие способностей	0,3
		<b>Итого</b>	<b>1,0</b>
Когерентность	0,2	Единая информационная среда	0,2
		Работа на одной волне на принципах взаимочувствия	0,2
		Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	0,2
		Общее видение целей и стратегии компании	0,2
		Отношение руководства ко всем подразделениям с одинаковым вниманием	0,2
		<b>Итого</b>	<b>1,0</b>
<b>Итого</b>	<b>1,0</b>		

Изменения в компании, ориентир на потребителя и организационное обучение характеризуют адаптивность культуры предпринимательства; стратегическое планирование, постановка целей и видение – миссию; координация, согласие и ценности – взаимодействие; развитие способностей, работа в команде, ответственность и полномочия – вовлеченность.

Определение приоритета весового коэффициента на основе экспертных оценок необходимо для того, чтобы учитывая изменчивость среды, в которой функционируют предприятия, можно было бы отразить разную степень

важности исследуемых показателей оценки культуры предпринимательства. При определении удельного веса показателей в качестве экспертов выступали специалисты в сфере туризма, гостиничного хозяйства, развития транспорта, руководители туристских предприятий, преподаватели государственных организаций высшего профессионального образования.

Для оценки культуры предпринимательства в сфере туристских услуг необходимо добавить еще один индикатор – когерентность. Понятие когерентности используется в физике, когда волны совпадают друг с другом по фазе, они получают новые свойства. В экономике под когерентной экономической структурой подразумевается экономическое объединение предприятий, учреждений, организаций, а также их структурных подразделений в целях синхронизированной совместной экономической деятельности на основе единой сети в условиях нестабильной внешней среды [134, с. 106]. Поскольку сфера туристских услуг отличается взаимодействием большого количества различных предприятий, целесообразно использовать принцип когерентности, а именно согласованности сложных процессов всех ключевых участников сферы туристских услуг.

Таким образом, для комплексной оценки культуры предпринимательства необходимо использовать данную методику, основанную на эмпирических доказательствах, полученных в результате комбинации как количественного, так и холистического метода, что дает возможность максимально полно оценить культуру предпринимательства сферы туристских услуг. Усовершенствован методический подход к интегральной оценке уровня развития культуры предпринимательства, который в отличие от существующих, включает пять индикаторов (адаптивность, миссия, взаимодействие, вовлеченность и когерентность). Это позволит осуществлять мониторинг современного состояния культуры предпринимательства, своевременно выявлять проблемы и искать возможные пути их решения, оперативно принимать научно обоснованные управленческие решения о необходимости трансформации культуры предпринимательства предприятий сферы туруслуг.

### 2.3 Диагностика уровня развития культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг

В целях исследования проведен опрос руководителей предприятий сферы туристских услуг, менеджеров среднего и нижнего звена.

Вид экспертного опроса – стандартизированное анкетирование. Однако некоторые вопросы были открыты с возможностью выражения собственного мнения респондента. Форма опроса – раздаточные анкеты, по электронной почте и по телефону.

Уровень культуры предпринимательства в целом определяется на основании среднего значения каждой характеристики (табл. 2.10) по формуле

$$Y_{КП} = \frac{\sum (КП_1 \times i_1 + КП_2 \times i_2 + КП_3 \times i_3 + КП_4 \times i_4 + КП_5 \times i_5)}{n} \quad (2.1),$$

где,  $КП_1$  - среднее значение характеристики «адаптивность»;

$КП_2$  - среднее значение характеристики «миссия»;

$КП_3$  - среднее значение характеристики «взаимодействие»;

$КП_4$  - среднее значение характеристики «вовлеченность»;

$КП_5$  - среднее значение характеристики «когерентность».

$i$ - весовой коэффициент соответствующей характеристики культуры предпринимательства.

Среднее значение каждой характеристики рассчитано по формуле 2.2:

$$КП = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n} \quad (2.2),$$

где,  $I_i$ - индикатор соответствующей характеристики культуры предпринимательства;

$n$  – количество индикаторов.

Апробация данного методического подхода осуществлена на 25 предприятиях сферы туруслуг – по 5 туроператоров, турагентств, гостиничных, транспортных компаний и предприятий питания (табл. 2.11).

Согласно результатам расчетов интегрального показателя культуры предпринимательства установлено, что исследованные предприятия имеют средний уровень развития организационной культуры, поскольку значение ее оценки находится в пределах 0,51-0,75 (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Шкала оценки уровня развития культуры предпринимательства

Оценка культуры предпринимательства, баллы	Уровень развития культуры предпринимательства
0-0,25	Очень низкий
0,26-0,5	Низкий
0,51-0,75	Средний
0,76-1,0	Высокий

Персонал предприятия имеют достаточно четкое представление о своей миссии (индекс составляет соответственно 0,756; 0,525; 0,604; 0,704; 0,511). В то же время получены низкие показатели по целям и перспективам для средств размещения (0,438) и по социально-ответственному ведению бизнеса для турагентств (0,442).

Туроператоры, средства размещения и транспортные компании имеют достаточный уровень взаимодействия персонала и объединения усилий с партнерами для успешного ведения.

Исследуемые туристские организации клиентоориентированны и ведут постоянный мониторинг желаний и запросов постоянных и потенциальных потребителей (индекс «ориентация на потребителя» — 0,876; 0,567; 0,750; 0,840 и 0,650), однако в значительной степени подвергаются организационным изменениям и быстро адаптируются к изменениям внешней среды, кроме турагентств (индекс «способность к изменениям» - 0,719; 0,492; 0,500; 0,786 и 0,692).

Сотрудники предприятий сферы туруслуг отличаются высокой вовлеченностью и работой в команде (0,782; 0,567; 0,875; 0,786 и 0,592).

По показателю когерентности также получены в основном средние значения, кроме индикатора «единая информационная среда» для предприятий питания (0,496) и «вовлечение сотрудников в процесс принятия решений» для турагентств (0,498) и предприятий питания (0,462).



Таблица 2.11 – Уровень развития характеристик культуры предпринимательства предприятий сферы туруслуг [135]

Характеристика	Средние значения культуры предпринимательства				
	Тур операторы	Тур агенты	Средства размещения	Транспортные компании	Предприятия питания
<i>Адаптивность</i>	<b>0,813</b>	<b>0,498</b>	<b>0,521</b>	<b>0,739</b>	<b>0,633</b>
Способность к организационным изменениям под влиянием внутренних и внешних факторов	0,719	0,492	0,500	0,786	0,692
Ориентация на потребителя	0,876	0,567	0,750	0,840	0,650
Обучение и повышение квалификации	0,844	0,434	0,313	0,679	0,556
<i>Миссия</i>	<b>0,756</b>	<b>0,525</b>	<b>0,604</b>	<b>0,704</b>	<b>0,511</b>
Стратегическое планирование	0,719	0,542	0,750	0,579	0,469
Цели и перспективы	0,829	0,592	0,438	0,719	0,563
Социально-ответственное ведение бизнеса	0,719	0,442	0,625	0,813	0,500
<i>Взаимодействие</i>	<b>0,704</b>	<b>0,556</b>	<b>0,750</b>	<b>0,726</b>	<b>0,490</b>
Распределение ключевых ценностей	0,579	0,692	0,750	0,729	0,505
Умение достигать согласия	0,719	0,650	0,750	0,646	0,469
Координация и интеграция	0,813	0,325	0,750	0,802	0,496
<i>Вовлеченность</i>	<b>0,709</b>	<b>0,442</b>	<b>0,771</b>	<b>0,788</b>	<b>0,525</b>
Делегирование полномочий и ответственность	0,719	0,325	0,938	0,739	0,542
Ориентация на работу в команде	0,782	0,567	0,875	0,786	0,592
Развитие способностей	0,625	0,433	0,500	0,840	0,442
<i>Когерентность</i>	<b>0,639</b>	<b>0,504</b>	<b>0,655</b>	<b>0,698</b>	<b>0,516</b>
Единая информационная среда	0,702	0,503	0,603	0,687	0,496
Работа «на одной волне» на принципах взаимочувствия	0,687	0,521	0,585	0,785	0,596
Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	0,625	0,498	0,872	0,632	0,462
Общее видение целей и стратегии компании	0,579	0,502	0,605	0,602	0,505
Отношение руководства ко всем подразделениям с одинаковым вниманием	0,603	0,495	0,612	0,785	0,523
Общая оценка	<b>0,724</b>	<b>0,505</b>	<b>0,660</b>	<b>0,731</b>	<b>0,535</b>

Таким образом, на основании рассчитанных оценок формируется общий профиль культуры предпринимательства, состоящий из пяти характеристик с разным набором индикаторов организационной эффективности.

Помимо полученных результатов исследования, важными качественными характеристиками культуры предпринимательства предприятий сферы туризма являются стремление к развитию, адаптивность и уровень коллективной моральной и социальной ответственности, непосредственно вытекающие из ценностных установок всех субъектов туристского рынка. С учетом этих факторов усовершенствована типология поведенческой принадлежности культуры предпринимательства (КП), в которой обоснованно выделены основополагающий, оптимальный и когерентный типы поведенческой принадлежности (табл. 2.12).

Таблица 2.12 – Обоснование типологии культуры предпринимательства (КП) в зависимости от ценностно-мотивационных ориентаций субъектов туристского рынка

Тип культуры предпринимательства	Ценностно-мотивационная ориентация субъектов туристского рынка	Восприятие изменений, стремление к развитию и уровень социальной ответственности предприятия
<b>Когерентная КП</b> – это культура, возникающая вследствие взаимного объединения усилий всех участников сферы туристских услуг (синергетический эффект), имеющих ценностно-мотивационные установки наивысшего уровня (нравственность, социальная ответственность, творчество, цифровизация, инновационность и прогрессивность)	<b>Нравственно-ответственная</b> (чистая совесть, правда, справедливость, доброта, забота об окружающих) и социальное служение (общая идея, общественная полезность и значимость труда)	В данной КП позитивные изменения самостоятельно инициируются со стороны наиболее активных и преданных своему делу работников. Высоким является стремление к саморазвитию и развитию компетенций коллег, что находит свое отражение в заинтересованности в развитии друг друга. Взаимоотношения в коллективе характеризуются взаимной моральной и социальной ответственностью
	<b>Творчески-прогрессивная</b> (саморазвитие, творчество; интересная работа, высокий уровень ее организованности и целостности)	
<b>Оптимальная КП</b> – это культура, в которой работники предприятий сферы туристских услуг стремятся к профессиональному и личностному признанию или принятию (власти, общения) на взаимовыгодных условиях	<b>Кооперативная</b> (здоровый морально-психологический климат, взаимопонимание, поддержка, общение)	Положительные изменения в данной КП преимущественно воспринимаются, но редко самостоятельно инициируются. Направление на развитие должно быть инициировано другими участниками процесса. Умеренным является уровень взаимной и социальной ответственности
	<b>Мотивационная</b> (власть, успех, признание, похвала со стороны руководства; возможность продвижения по службе)	
<b>Основополагающая КП</b> – это культура, направленная на сохранение существующего строя, самосохранение, сбережение и выживание	<b>Безопасность</b> (уверенность, защищенность, стабильность, гарантия социальной поддержки)	К изменениям в данной КП относятся настороженно, видя в них угрозу существующей стабильности. Незначительным является стремление к саморазвитию, развитие компетенций других участников сферы не интересует.
	<b>Базовая</b> (материальное благополучие, финансовая независимость, накопления)	

Для применения на практике типологии КП мы предлагаем усовершенствовать методику, разработанную Полевой В.В. (рис. 2.14).

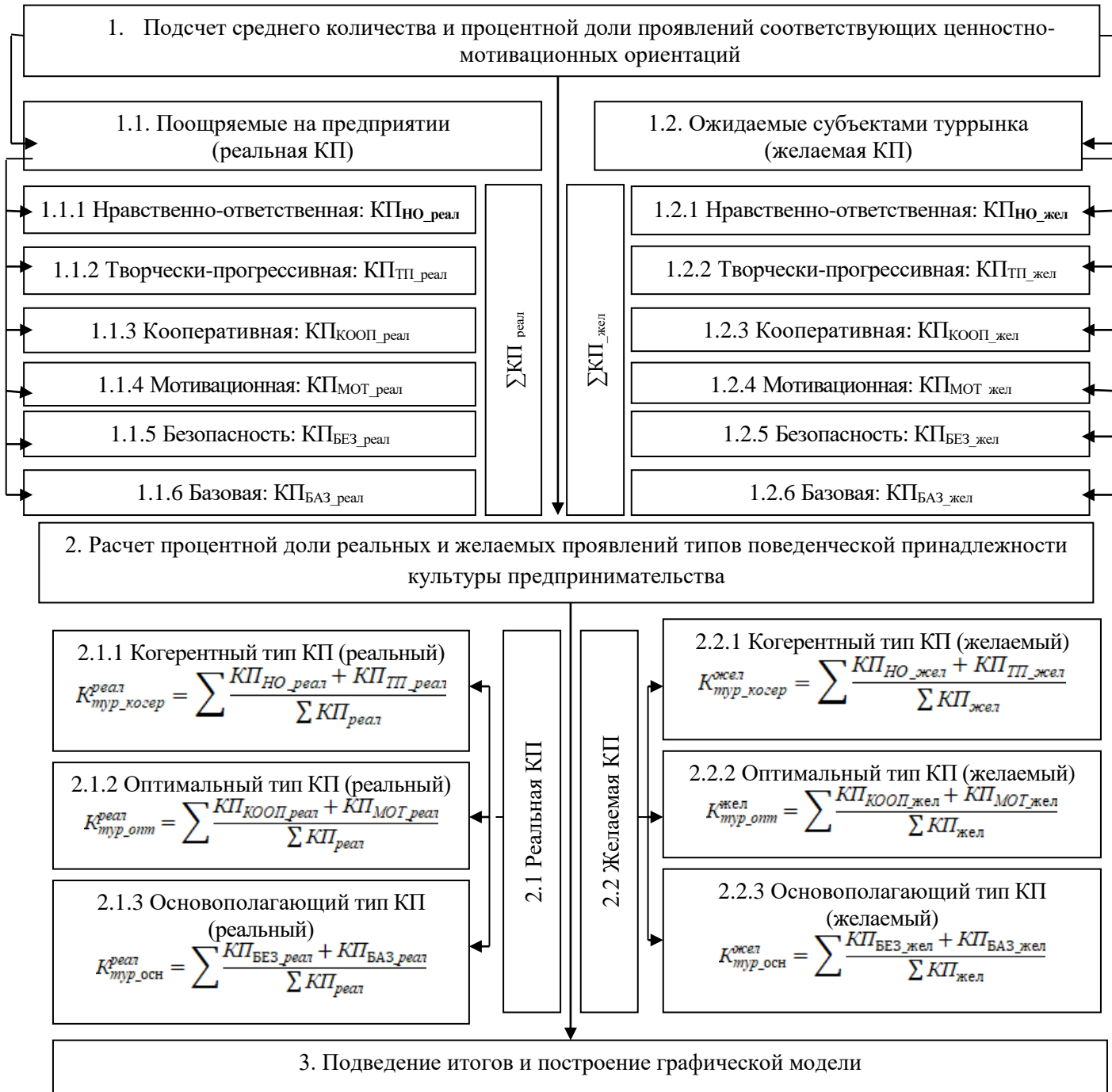


Рисунок 2.14 - Методика оценки поведенческой принадлежности культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг (составлено автором [136])

Каждый из выделенных типов поведенческой принадлежности КП характеризуется определенным уровнем восприятия изменений, стремление к

развитию и коллективной моральной и социальной ответственности субъектов туристского рынка.

На рис. 2.15 типология изображена в виде вектора, стремящегося к совершенству.

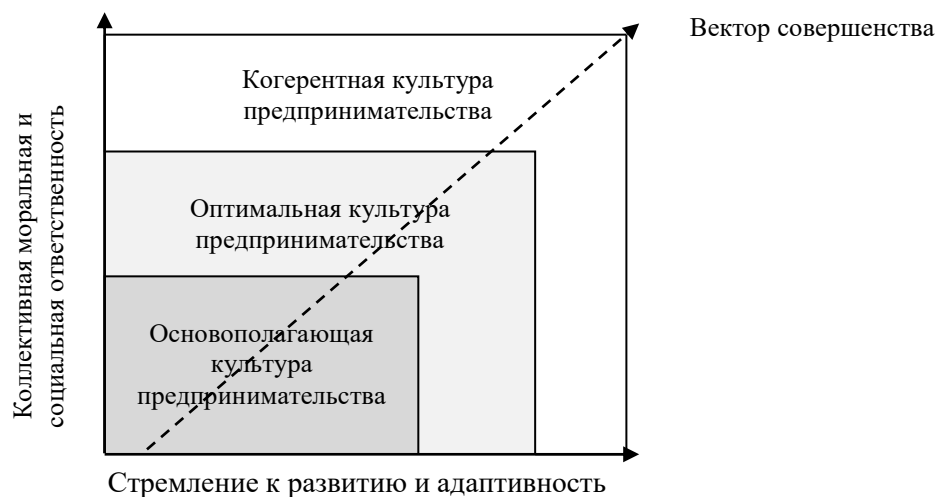


Рисунок 2.15 - Графическая модель типологии культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг

Представленная методика оценки поведенческой принадлежности культуры предпринимательства на основе специально разработанных анкет для опроса сотрудников апробирована на предприятиях сферы туристских услуг. Полученные результаты отображены на рис. 2.16, 2.17. С использованием усовершенствованной методики установлено преобладание основополагающей КП, а также оптимальной, ориентированной на профессиональное и личностное признание или принятие на взаимовыгодных условиях.

Желаемой для работников предприятия является преимущественно когерентная культура предпринимательства (культура, возникающая вследствие взаимного объединения усилий всех ключевых участников туристского рынка, имеющих ценностно-мотивационные установки наивысшего уровня: нравственность, социальная ответственность, творчество, прогрессивность, инновационность), а также большую значимость имеет оптимальная культура предпринимательства, в которой работники предприятий

сферы туристских услуг стремятся к профессиональному и личностному признанию или принятию (власти, общения) на взаимовыгодных условиях.

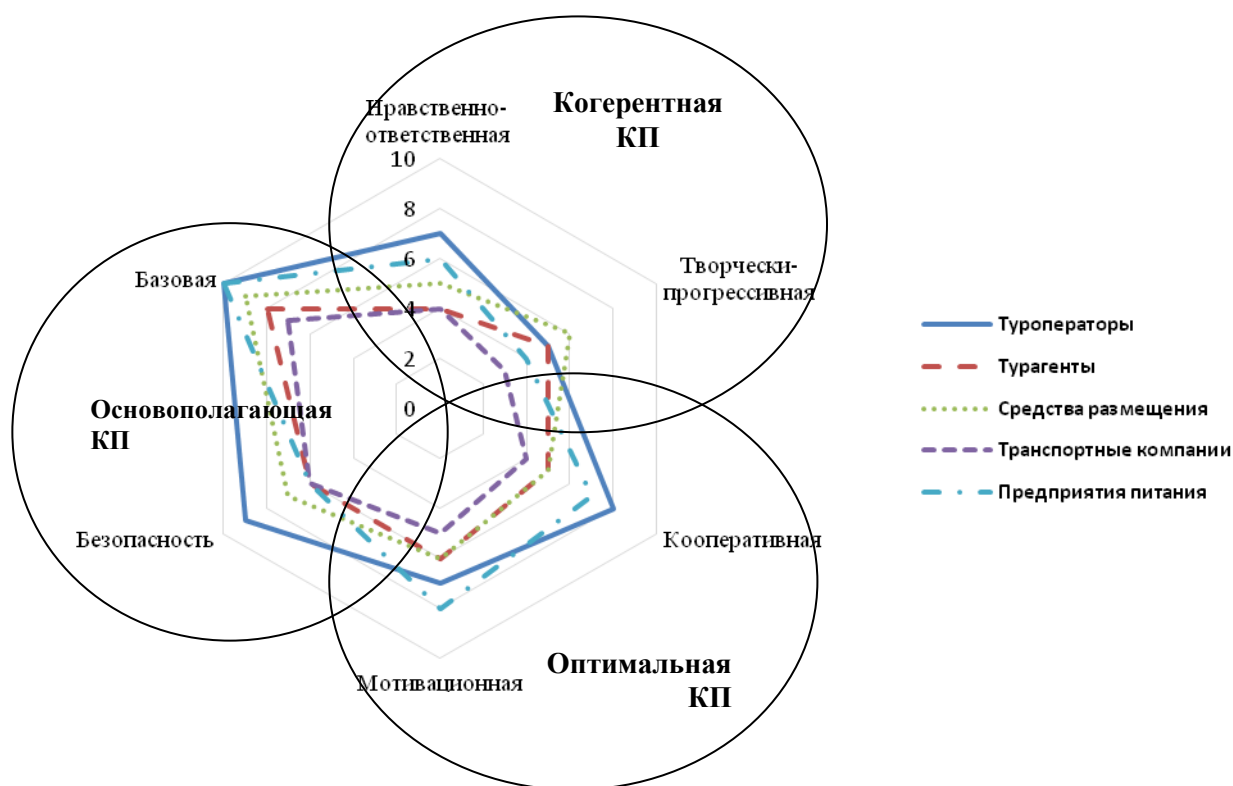


Рисунок 2.16 – Графическая модель оценки реальной культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг

Как в желаемой, так и в реальной моделях культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг полностью совпадают только ценностно-мотивационные ориентации работников на самосохранение (безопасность), базовые и кооперативные ценности, характеризующие степень стремления работников к морально-психологическому комфорту и дружеским взаимоотношениям.

Чтобы приблизиться к идеальному типу культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг, необходимо внедрение мероприятий, которые должны быть реализованы в виде комплексного механизма.

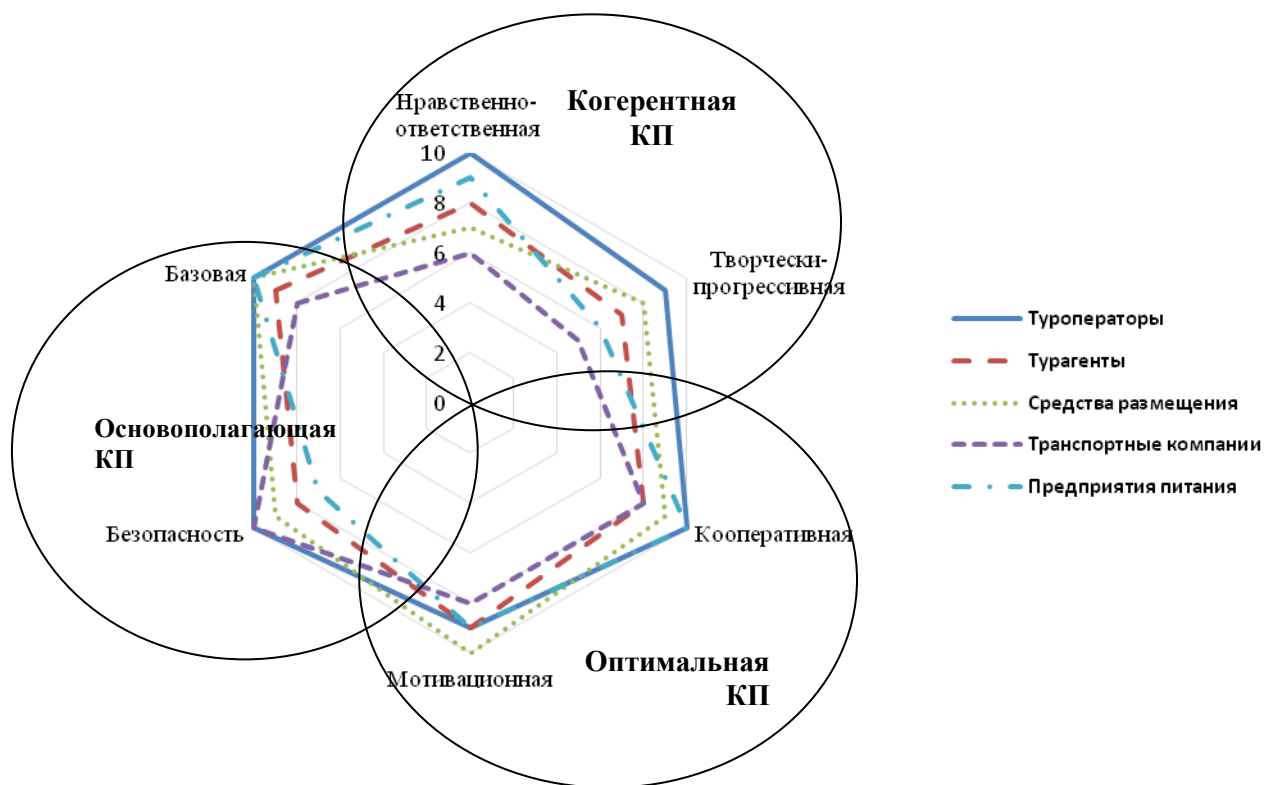


Рисунок 2.17 – Графическая модель оценки желаемой культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг

Под механизмом развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства мы предлагаем понимать алгоритм взаимодействия комплекса методов и инструментов, направленных на формирование и поддержание на должном уровне эффективности заданной модели культуры предпринимательства предприятия.

На основании диагностики современного состояния и выявленных тенденций развития культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг предложены приоритетные направления ее усовершенствования. Среди них такие:

применение клиентоориентированного подхода к формированию культуры предпринимательства, которая должна заключаться в ориентации на потребителя и дополняться межфункциональным взаимодействием человеческих ресурсов компании в процессе принятия управленческих решений;

разработка и внедрение механизма развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства, представляющего собой алгоритм взаимодействия комплекса методов и инструментов, направленных на формирование и поддержание на должном уровне эффективности заданной модели культуры предпринимательства предприятия;

разработка и реализация модели когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений.

## **ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 2**

1. Анализ бизнес-процессов туристских предприятий в условиях цифровизации показал проблемы и перспективы роста сферы туристских услуг и позволил составить карту стратегий ее развития. К стратегиям лидеров рынка можно отнести разработку новых туристских направлений для иностранцев в России и внедрение цифровых решений во взаимодействии с клиентами, установление прочных связей со всеми участниками сферы туристских услуг на основе принципов культуры предпринимательства – они, в первую очередь, характерны для туристских компаний, ожидающих роста своей операционной прибыли и улучшения положения на рынке. Проведен функциональный анализ веб-сайтов туристских предприятий: 20 туроператоров и 20 турагентов РФ, на основе которого сформирована актуальная структура сайта туристического предприятия, которая позволит полноценно удовлетворить информационные потребности потребителей туристического продукта. Предложена технология реализации туристического продукта туристического предприятия через веб-сайт на основе ценностно-ориентированного подхода, которая обеспечивает интенсивную, основанную на диалоге обратную связь с учетом экономико-прагматических, эмоционально-развивающих и этико-социальных ценностей культуры предпринимательства.

2. Проведенный опрос экспертов позволил выявить современные проблемы, барьеры и пути развития культуры предпринимательства в сфере туристских услуг. Отмечено, что на исследуемых предприятиях необходима полная или частичная трансформация культуры предпринимательства, в частности наивысший показатель у турагентов, средств размещения и предприятий питания. Обобщены преимущества и недостатки существующих методических подходов к оценке эффективности культуры предпринимательства. Усовершенствован методический подход к интегральной оценке уровня развития культуры предпринимательства, который в отличие от существующих, включает пять индикаторов (адаптивность, миссия, взаимодействие, вовлеченность и когерентность).

3. Основываясь на результатах оценки уровня развития культуры предпринимательства, предложены направления ее трансформации в сфере туристских услуг; обоснована типология культуры предпринимательства в зависимости от ценностно-мотивационных ориентаций субъектов туристского рынка; усовершенствована методика оценки поведенческой принадлежности культуры предпринимательства, которая в отличие от существующих адаптирована под сферу туристских услуг и основана на трех уровнях восприятия изменений, стремления к развитию и коллективной моральной и социальной ответственности субъектов туристского рынка.



### РАЗДЕЛ 3

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 3.1 Подходы к формированию модели культуры предпринимательства в сфере туризма

Р. Куинн и Дж. Рорбо разработали концепцию конкурирующих ценностей и определили критерии, позволяющие прогнозировать эффективность работы организации [137]. Эта модель представляет собой статистически подтвержденный и широко используемый инструмент для диагностики разных культур на предприятиях. Он называется «Инструмент оценки организационных культур». Модель, представленная Р. Куинном и Дж. Рорбо в 2011 году, рассматривает организации в континууме четырех основных ценностей: гибкость, стабильность, дифференциация и интеграция. Примечательно, что эти четыре основные ценности представляют собой противоположные или конкурирующие предположения. Четыре квадранта, (клан, адхократия, иерархия, рынок) соответствуют основным организационным формам, а также ключевым теориям управления по успеху, качеству, руководящей роли и навыкам управления [137] (рис. 3.1).

В эмпирических исследованиях ученые выявили два аспекта, которые позволили им классифицировать теорию эффективности различных организаций:

гибкость или сфокусированность. Дифференциация организаций рассматривается на основе акцента на гибкость, динамику или, что предпочтительно, на стабильность, порядок и контроль;

внутреннее и внешнее измерение. Различают внутреннюю ориентацию с акцентом на интеграцию, сотрудничество, единство и внешнее воздействие с акцентом на дифференциацию и конкуренцию.



Рисунок 3.1 – Структура конкурирующих ценностей в культуре предпринимательства в сфере туристских услуг [138]

Эти измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет идеальный тип организации и индивидуального ее поведения в культуре предпринимательства.

1. *Иерархия.* Иерархии возникают и являются полезными, когда организации делают акцент на внутреннюю среду и сосредоточены на стабильности и контроле. С помощью этих ценностей организации анализируют внутренние факторы развития, чтобы обеспечить контроль и эффективность. Иерархия приносит структуру и строгость в операции через контролируемые операционные процессы. Они также обеспечивают бесперебойную, упорядоченную и контролируемую работу. Эти организации

могут быть менее отзывчивыми к изменяющимся ситуациям и требованиям рынка, чем другие организации.

2. *Кланы.* Кланы возникают, когда организация в первую очередь ориентирована на себя и ценит отзывчивость. При таком сочетании ценностей предприятия ищут способы быстро и эффективно реагировать на изменения. Кланы ценят командную работу и сотрудничество. Они также часто чувствуют себя семьями, которых объединяет желание работать над достижением общих целей. Эти организации могут быть более сосредоточены на своих внутренних результатах, таких как взаимодействие, чем на внешних, таких как удовлетворенность партнеров и клиентов. Если возникает конфликт между потребностями клиента и потребностями компании, то последняя, вероятно, победит при условии, что необходимость не является вопросом выживания.

3. *Адхократия.* Адхократии существуют там, где организации акцентируют внимание на внешней среде и ориентированы на гибкость и оперативность. Благодаря такому сочетанию ценностей в компании ценят темп работы, инновации и принятие риска во имя быстрого продвижения к внешним потребностям. Такие предприятия объединяет желание экспериментировать, быстро создавать и реализовывать инновации. В результате они предприимчивы, индивидуальны и стремятся создавать новое и находить новые пути к успеху. Эти организации могут быстро расти и развиваться, но они также могут иметь меньший контроль над своей деятельностью и обеспечивать менее благоприятную среду.

4. *Рынок.* Рыночные организации ориентированы на внешний рынок и внутреннюю среду. Они хорошо осведомлены о положении организации на рынке и стремятся его улучшить. В результате они в значительной степени ориентированы на партнеров, клиентов и поставщиков и уделяют первоочередное внимание обеспечению безупречной работы для клиентов и улучшению положения на рынке. Эти организации часто конкурентоспособны. Они связаны своим желанием довести дело до конца и победить на рынке. В

результате они могут быть менее дальновидными и отзывчивыми, чем некоторые организации.

О. Дил и Н. Кеннеди разработали интегрированную модель отраслевой культуры с использованием двух критериев: риска и обратной связи (табл. 3.1). По их мнению, каждая компания сталкивается с другой реальностью на рынке в зависимости от ее продукции, конкурентов, клиентов, технологий, государственного влияния и т.п. [139]. Среда, в которой функционирует предприятие, определяет, что именно необходимо сделать для успеха. Полная характеристика данной корпоративной модели включает четыре составляющие: культура торговли, административная, спекулятивная и инвестиционная культура.

Таблица 3.1 - Модели отраслевой культуры (О. Дил, Н. Кеннеди) [139]

Характеристики	Культура торговли	Административная культура	Спекулятивная культура	Инвестиционная культура
Степень риска	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая
Обратная связь	Быстрая	Медленная	Быстрая	Медленная
Основные черты	Успех зависит от количества контрактов с покупателями и от настойчивости в поиске сделок. Сотрудники ведут коллективную игру	Решения продуманы с гарантией безопасности. Сотрудники характеризуются осторожностью, щепетильностью, аккуратностью и уверенностью в своих действиях.	Ориентированы на быстрое получение сверхприбылей. Сотрудники являются личностями с высокой самооценкой и агрессивными чертами характера	Имеет очевидно выраженную ориентацию на будущее. Деятельность сотрудников осторожна
Недостатки	Количество преобладает над качеством, мышление краткосрочного успеха, высокая текучесть кадров	Нет связи между результатом и наградой, титулы решающие	Близорукость, агрессивность, отсутствие коллегиальности	Конъюнктурные краткосрочные изменения и связанные с этим проблемы ликвидности

В чистом виде указанные типы не так уж часто встречаются. Есть их разные сочетания. Учитывая особенности функционирования туристских предприятий, наиболее подходящим является сочетание таких типов бизнес-культур, как культура роли и задач с тяготением к последней.

В табл. 3.2 обобщены характеристики корпоративных культур культур Камерона, Р. Куинна, Ч. Хенди, Т. Дила и А. Кеннеди. В результате исследования моделей этих авторов, был сделан вывод, что часть из них целесообразно использовать в туристическом бизнесе, в таких отраслях, как: гостиничное и ресторанное хозяйство, компании туроператоров и туристских агентов, развлекательные центры и другие предприятия, предоставляющие сопутствующие туристические услуги. В таблице также представлена авторская модель культуры предпринимательства туристских предприятий.

Таблица 3.2 - Сравнительная характеристика моделей культуры предпринимательства [140]

Название	Дил и Кеннеди	Камерон и Куинн	Чарльз Хенди	Применение в тур.сфере	Авторская модель
Секция	Культура торговли	Клановая культура	Культура власти	Туроператоры	Административная культура
	Административная культура	Адхократическая культура	Бюрократическая культура	Гостинично-ресторанное хозяйство	Партнерская культура
	Спекулятивная культура	Бюрократическая культура	Результативная	Турагентства	Корпоративная культура
	Инвестиционная культура	Рыночная культура	Инновационная	Турагентства, ТИЦ	Клиентская культура
Основной фокус	Решение сложных вопросов	Ценности, которым следуют в организации	Распределение функций между участниками		Дифференцированный подход к субъектам культуры
Ось X	Высокие/низкие риски	Внутренний/внешний фокус	Дифференциация/интеграция		Дифференциация/интеграция
Ось Y	Быстрая/медленная связь	Стабильность/гибкость	Стабильность/гибкость		Стабильность/гибкость

Информация стала основным компонентом того, что производится, покупается и потребляется. Имея экономическую ценность практически для всех продуктов и услуг, удовлетворяющих потребности современного общества, отдельные лица и организации теперь обязаны получать информационные технологии и активно использовать их как в сфере работы, так и в социальной жизни. Следовательно, в нынешний информационный век,

когда информация рассматривается как сила, сложившаяся ситуация сделала необходимым, чтобы туристские организации становились все более информационными и извлекали выгоду из информационных технологий во многих процессах и видах деятельности. [141, с. 185]. Информационные технологии могут оказывать прямое и косвенное воздействие на культуру предпринимательства, основанное на влиянии информационных технологий на организационные структуры и процессы, деятельность и человеческие отношения внутри этих структур. [142, с. 35].

Активными пользователями информационных и цифровых технологий являются представители туристской отрасли в целом и сферы гостеприимства в частности, что дает им возможность получать полноценную информацию, качественно формировать и реализовывать туристский продукт и непрерывно взаимодействовать с партнерами по бизнесу.

Цифровые тенденции в сфере туристских услуг значительно повышают вовлеченность клиентов и операционную эффективность за счет внедрения искусственного интеллекта, виртуальной реальности и Интернета вещей. Они имеют решающее значение для того, чтобы компании оставались конкурентоспособными на динамично развивающемся рынке, предлагая инновационные, персонализированные впечатления от путешествий при оптимизации управленческих и маркетинговых стратегий. При этом сохраняются высокие требования к результату – персонализация и надежность источника играют решающую роль [143].

Стейкхолдеры туристского рынка вынуждены искать способы оставаться конкурентоспособными и предоставлять высокий уровень сервиса с учетом современных требований рынка. К тенденциям цифровизации в сфере туристских услуг относятся:

Виртуальная реальность: улучшает качество бронирования благодаря иммерсивному просмотру.

Дополненная реальность: предлагает интерактивные, улучшенные впечатления от реального мира.

Искусственный интеллект: улучшает обслуживание клиентов за счет интеллектуальных взаимодействий.

Интернет вещей (IoT): улучшает впечатления гостей с помощью подключенных устройств.

Большие данные: способствуют персонализированному маркетингу и повышению качества обслуживания.

Мобильные приложения: предлагают удобный доступ к информации и услугам.

Бесконтактные технологии: приобретают все большее значение для обеспечения безопасности транзакций.

Чат-боты: улучшают поддержку клиентов и доступ к информации.

Блокчейн: появляется в процессах безопасного бронирования.

Таким образом, на основании исследования информационных особенностей туристской отрасли и выделения отдельных потоков информационного взаимодействия между ключевыми субъектами туристского рынка, можем построить структуру коммуникационной модели формирования культуры предпринимательства в туристской отрасли, которая может быть успешно реализована с помощью современных информационных технологий (рис.3.2).

В условиях жесткой конкуренции цифровизация обеспечивает быструю реакцию на изменения рынка и неожиданные события, тем самым повышая устойчивость. Более того, инвестиции во внедрение новых технологий обеспечивают увеличение прибыли за счет оптимизации затрат и более высокого уровня удержания клиентов за счет простых и прямых методов привлечения. Использование различных устройств, ориентированных на туристов, таких как: мобильные приложения для путешествий, цифровой персональный ассистент, виртуальный и дополненный маркетинг или чат-бот, обеспечивает особую ценность впечатлений путешественников. Инновации и создание новых цифровых решений представляют собой двигатель конкурентоспособности туризма. Постоянно меняющимися потребностями путешественников можно управлять с помощью больших данных и аналитики,

основанной на цифрах, что позволяет предприятиям и туристическому сектору персонализировать впечатления гостей и формировать лояльность с помощью культуры предпринимательства. Цифровая трансформация предполагает не только интеграцию новых технологий в индустрию путешествий и туризма, но и усилия по максимизации цифровых возможностей в организационных процессах бизнес-партнеров, стимулированию инноваций и, в конечном итоге, изменению способа работы и обеспечению прибыльности сферы туристских услуг.



Рисунок 3.2 - Коммуникационная модель формирования культуры предпринимательства в туристской отрасли с использованием современных информационных технологий (составлено автором [144])



С учетом специфики сферы туризма культуру предпринимательства следует рассматривать как совокупность моделей поведения в туристской среде, которая формируется в процессе адаптации и профессионального развития человеческих ресурсов, укрепляет стабильность системы социальных отношений, актуализирует корпоративную семью, создает атмосферу единства и сотрудничества, способствует успешности профессиональной деятельности, обеспечивает достижение конкурентоспособности туристского предприятия и его социальной ответственности.

Таким образом, в модели культуры предпринимательства туристского предприятия необходимо выделить четыре направления по двум критериям: дифференциация/интеграция и стабильность/гибкость (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Модель культуры предпринимательства туристского предприятия (составлено автором [140])

Разработана модель культуры предпринимательства туристского предприятия по двум критериям: дифференциации / интеграции,

обеспечивающих либо выделение особенностей и конкурентных преимуществ на туристском рынке, либо объединение усилий; стабильность / гибкость, указывающих на степень преобладания контроля либо адаптивности к факторам внешней и внутренней среды туристской организации.

Клиентская культура проявляется во взаимоотношениях «туристская организация – потребитель», в которых первая сторона заинтересована в разработке и развитии системы ценностей, обеспечивающих направленность на установление долгосрочного взаимодействия в предоставлении и потреблении туруслуг и впечатлений, повышении лояльности клиентов. Административная культура формируется в процессе взаимодействия турпредприятия с государственными органами и основана на соблюдении этических принципов и норм регулирования и государственной поддержки туристских организаций.

Особенностью сферы туристских услуг является создание продукта путем совместной работы и объединения усилий многих организаций, каждая из которых имеет свои цели, задачи, принципы, ценности и методику деятельности. Обеспечение конкурентоспособности сферы туристских услуг региона возможно лишь в том случае, когда все участники туристского обслуживания будут заинтересованы в сотрудничестве и реализации общих целей. Поэтому во взаимоотношениях между турпредприятием и партнерами, поставщиками и посредниками должна существовать партнерская культура с ценностями, направленными на устойчивое развитие коммуникаций, повышение профессионализма и общей заинтересованности в продвижении сферы туристских услуг.

Основу корпоративной культуры («турпредприятие – персонал») составляют: ценности, определяющие моральные принципы сотрудников, их профессиональное поведение, правила межличностного общения; миссия – определяет назначение и функциональную роль в организации; принципы работы, соответствующие ценностям организации; стратегия развития организации (насколько четко сформулированы перспективы деятельности); история, ритуалы и традиции. Культуру предпринимательства в сфере туризма

следует рассматривать на основе соответствующих характеристик, таких как: личная инициатива, степень риска, направленность деятельности, согласование действий, обеспечение управленческой поддержки, контроль, система вознаграждений, модели взаимодействия с партнерами и посредниками.

Процесс формирования культуры предпринимательства туристского предприятия, на наш взгляд, должен включать:

- формирование представления о том, каким должно стать предприятие в будущем и формулирование миссии предприятия;

- определение составляющих культуры предпринимательства, которые не отвечают идеальному образу предприятия, препятствуя достижению его целей и выполнению миссии;

- анализ влияния факторов на сложившуюся бизнес-культуру предприятия;

- установление прочных и долгосрочных связей с поставщиками туристских услуг;

- разработка программы лояльности для постоянных и потенциальных клиентов;

- определение вектора изменений (как должны измениться составляющие культуры предпринимательства);

- разработка мероприятий по внедрению изменений в культуре предприятия и их реализация (проведение тренингов, ротация кадров, внедрение системы поддержки изменений, пересмотр системы мотивации персонала, создание общих символов, ритуалов, воспитание чувства лояльности к предприятию и т.п.);

- формирование информационной системы по отлаженной двусторонней связию.

Следует учитывать, что составляющие культуры предпринимательства туристского предприятия, к которым, по нашему мнению, можно отнести его миссию, нравственные принципы, ценности и установки, стиль руководства, нормы и правила, традиции, коммуникации, символика, убеждения и пути

разрешения конфликтов, формируются под влиянием внешних и внутренних факторов. При этом внешними факторами являются законы рынка, технологический уклад общества, инвестиционная культура, правовые нормы, образование, политическая ситуация, религия и язык, публичные ценности и экологические нормы. Что касается внутренних факторов, то к ним относятся стратегия предприятия, организация труда и организация предоставления туруслуг, технология их осуществления, методы работа с партнерами и стимулирования персонала.

Таким образом, культура предпринимательства регулирует совокупность корпоративных отношений между участниками хозяйственной деятельности и их деловой активности, а также реализуется в процессе взаимодействия субъекта предпринимательской деятельности с разнообразными объектами: людьми – работниками, партнерами, потребителями и др., органами государственной власти, общественным мнением, социальными группами. Главная ее функция заключается в создании ощущения контрагентами целостности внутреннего и внешнего образов предприятия в его отношениях с партнерами.

### **3.2 Совершенствование культуры предпринимательства в сфере туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений**

Стоимость туристского товара или услуги зависит от сформированной культуры предпринимательства и восприятия контекстного опыта, вложенного в клиентоориентированный сервис, поскольку туристская организация путем интерактивного взаимодействия вовлекает в процесс создания ценности непосредственно потребителя.

Технические инновации, более образованные и более требовательные клиенты подталкивают индустрию туризма к изменениям. Туристские компании должны отказаться от простого предложения услуг и удобств и

вместо этого сосредоточиться на индивидуальных и запоминающихся впечатлениях для своих путешественников. Ожидание незабываемых впечатлений мотивирует путешественников бронировать поездки. В то время как путешественники создают свои собственные впечатления, туристские компании содействуют им и вносят свой вклад в эти впечатления. Это уникальное сочетание дает туристским компаниям преимущество на растущем рынке туристских услуг. По мнению Долговой И.В. «..., преимущества экономики впечатлений заключаются в следующем: клиенты на фоне впечатлений лучше запоминают информацию о предоставленных услугах; они отождествляют услугу с приятными эмоциями, которые получают во время путешествия; клиенты лучше воспринимают то, что предлагается ненавязчиво, и у потребителя появляется ощущение собственного выбора; благодаря эмоциональной вовлечённости полученный положительный эффект сохраняется надолго; положительные переживания обеспечивают предоставленным услугам полную лояльность» [145, с. 55].

В карте стратегий управления туристскими компаниями (см. рис. 2.2) как один из приоритетов указана разработка новых туристских направлений для россиян в России с учетом концепции экономики впечатлений, а также установление прочных связей со всеми участниками сферы туристских услуг согласно принципам культуры предпринимательства. На основании этого разработана модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений.

Когерентность в философии означает принцип, согласно которому все существующее находится во взаимосвязи, а в физике – согласованность нескольких колебательных или волновых процессов во времени. Для туризма как сервисной сферы это понятие можно применить в контексте согласованности действий всех ее ключевых участников на основе принципов культуры предпринимательства, что приведет к улучшению результатов и повышению эффективности функционирования отрасли. На основе этого разработана модель когерентности культуры предпринимательства ключевых

участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений  
(рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений (составлено автором [146])

Центральным элементом модели является развитие эмоционального интеллекта (компетентности) всех ключевых участников туристского рынка, но в первую очередь, это касается менеджеров туристских компаний, которые непосредственно общаются и взаимодействуют с клиентами в процессе формирования запроса на туристский продукт.

Эмоциональный интеллект стал важной темой, вызывающей интерес в менеджменте, организационной психологии и поведении, обеспечивая основу навыков и умений, которые позволяют людям добиваться успеха в жизни и рабочей среде. Кроме того, повышение экономической значимости туризма для многих стран и признание ценности человеческого капитала посредством образования и профессиональной подготовки способствуют повышению конкурентоспособности и производительности.

Эмоциональный интеллект - это способность понимать собственные эмоции и эмоции других и управлять ими. Он включает в себя четыре основных навыка: самосознание, саморегуляцию, социальную осведомленность и управление взаимоотношениями. Он имеет решающее значение для формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг.

При формировании культуры предпринимательства в сфере туристских услуг необходимо ориентироваться на эмоциональные способности людей, поскольку они приобретают все большее значение при принятии решений, ведении переговоров, решении проблем, адаптации к организационным изменениям и построении удовлетворительных профессиональных отношений, обеспечении положительных впечатлений от путешествий. Эмоциональный интеллект вносит положительный вклад в повышение удовлетворенности персонала, мотивации и общей производительности туристского бизнеса.

Ожидание незабываемых впечатлений мотивирует путешественников бронировать поездки. Туристические компании, в свою очередь, создают условия для формирования этих впечатлений, что придает им конкурентное преимущество на растущем рынке туризма.

Экономика впечатлений является распространяющимся явлением, отражающим изменение приоритетов потребителей от владения вещами к получению опыта. Путешественники стремятся к уникальным и значимым впечатлениям, акцентируя внимание на реальном взаимодействии с местной культурой и природой.

Ключевая задача туристических компаний заключается в создании и предложении впечатлений, которые недоступны для самостоятельной организации путешественниками. Это предполагает вовлечение клиентов в процесс получения впечатлений и обеспечение уникальной добавленной стоимости через глубокое знание местных особенностей и ресурсов.

Создание и продажа впечатлений, а не просто мероприятий, позволяет туристским компаниям выйти на новый уровень рынка, где ключевым фактором становится память путешественника и взаимодействие с местными сообществами и окружающей средой.

Важной задачей в культуре предпринимательства является тесное и постоянное сотрудничество всех ключевых участников туристского рынка с целью вовлечения клиентов в процесс получения впечатлений. Клиентский опыт - это то, что определяет удовлетворенность клиентов, а хороший клиентский опыт означает, что опыт соответствует или превосходит ожидания на протяжении всего опыта. [147, с. 21].

Анализируя впечатления как дискретный объект с уникальными характеристиками, можно наблюдать синергетический характер его эволюции, обусловленный как материальными, так и нематериальными факторами, а также рациональными и субъективными мотивами. Коллективное впечатление не является простым объединением индивидуальных впечатлений отдельных клиентов, оказывает влияние на их поведение и отношение к предлагаемым туристским продуктам и зависит от когерентности (согласованности) действий всех участников процесса создания и реализации услуг сферы туризма [148, с. 2968].



Для создания востребованных потребительских впечатлений используется принцип массовой персонализации, основанный на взаимодействии с клиентами на основе персональной информации и предложений, адаптированных под индивидуальные потребности. Сетевое потребительское впечатление представляет собой резюмирующее состояние и поведенческую реакцию клиента, формируемые при удовлетворении потребностей и определяющие отношение к услугам туристической сферы. Коллективное потребительское впечатление влияет на репутацию туристских организаций и может вызвать изменение интереса к туристскому бренду. Таким образом, потребительское впечатление в туризме связано с мнением и чувствами, которые формируются на основе взаимодействия и обладают синергетической ценностью для участников туристского рынка. Управление туристическими впечатлениями является сложным процессом, включающим различные элементы и коррелирующим с общей миссией и стратегией развития туристской организации [149-150].

Основной принцип культуры предпринимательства в отношении потребителя в сфере туристских услуг предполагает внедрение нового туристского продукта, созданного общими усилиями, в результате когерентного взаимодействия и развития эмоционального интеллекта всех ключевых участников туристского рынка. Задачи такого взаимодействия предполагают:

1. Развитие эмоциональных способностей с помощью тренингов и цифровой образовательной среды, формирование навыков аутентичного взаимодействия с клиентами. В настоящее время общество имеет огромные материальные блага, жесткую конкуренцию и все более персонализированное потребление. Эмоциональные факторы становятся важными и особыми факторами процесса обслуживания клиентов сферы туристских услуг [151, с. 107]. Повышение и развитие эмоционального интеллекта на основе современных и инновационных методов преподавания и обучения является важнейшим критерием роста и развития работников сферы туризма.

Эмоционально интеллектуальные сотрудники могут распознавать потребности клиентов и оправдывать их ожидания, удовлетворяя их, одновременно внося значительный вклад в получение крупных доходов для туристской компании. Туристские организации должны создавать у потребителей положительный эмоциональный опыт, чтобы избежать их негативных эмоций. Эмоции и впечатления – ключевой фактор современного туризма. Добиться признания и лояльности потребителей, построенных на принципах аутентичности, необходимо путем обучения персонала туристских организаций специальным навыкам и способностям распознавать эмоций клиентов, оценивать собственные чувства и настроения, понимать различия между внутренним эмоциональным состоянием и внешним, считывать эмоции по вербальным и невербальным подсказкам, различать эмоции, свойственные определенным нациям, управлять эмоциональным состоянием во время конфликтной ситуации, проявлять эмпатию и заинтересованность к клиентам и т.д.

2. Построение модели сотрудничества между бизнес-партнерами, основанной на принципах доверия, профессионализма, взаимной выгоды, объединения усилий, ценностей, что обеспечивает поддержание эффективных отношений с заинтересованными сторонами, такими как инвесторы, поставщики, конкуренты и регулирующие органы. Для установления и поддержания позитивных и долгосрочных отношений с бизнес-партнерами необходимо руководствоваться принципами культуры предпринимательства, которые предполагают: понимание собственных потребностей и целей, правильный выбор партнера, использование эффективных коммуникационных стратегий, установление четких ожиданий и соглашений, укрепление доверия и прозрачности, управление культурными различиями, обеспечение обратной связи, разрешение конфликтных ситуаций, постоянное совершенствование и рост.

3. Обеспечение синергии между внутренними факторами (эмоциональная компетентность и жизнестойкость) и внешними факторами (господдержка). Исследования показали, что на жизнестойкость туристических организаций

(например, во время и после пандемического кризиса) положительно влияют эмоциональный интеллект сотрудников и менеджеров и государственная поддержка [152]. Запланированная и адаптивная устойчивость существенно влияет на реакцию организации на разрушительные события и эффективность работы организации. Менеджеры должны осознавать важность эмоционального интеллекта в управлении бизнесом в неопределенные времена и заботиться об улучшении эмоционального интеллекта для себя и своих сотрудников.

4. Обеспечение исключительного обслуживания, впечатлениями клиентов и конструктивной коммуникацией с ними в условиях креативного предпринимательства. Эмоциональный интеллект позволяет персоналу понимать и предвидеть потребности, предпочтения и эмоции клиентов. Это приводит к повышению удовлетворенности клиентов, их лояльности и удержанию. Развитие эмоционального интеллекта в сфере туризма позволяет адаптировать продукты и услуги туристских организаций к потребностям различных сегментов клиентов, сочувствовать их жалобам и превзойти их ожидания.

Новый подход к управлению впечатлениями клиентов придает большое значение не только функциональности продукта, но и всему, что придает ценность в процессе принятия решения клиентом, во время покупки и после приобретения товара или услуги. Он предполагает подробный анализ впечатлений клиентов, применение методов потребительского краудсорсинга (crowdsourcing) и сотворчества (co-creation) [153].

На основе впечатлений клиентов создана определенная цепочка трансформаций под влиянием существующей на предприятии культуры предпринимательства (рис. 3.5).

Под влиянием культуры предпринимательства на турпредприятии у потребителя формируются определенные ожидания, которые в процессе эмоционального контакта трансформируются в устойчивые впечатления и накапливается клиентский опыт. Чтобы впечатления и опыт были положительными и сформировалось доверие между менеджером и

потребителем, следует соблюдать правила клиентоориентированной культуры. Формирование культуры, ориентированной на клиента, является важнейшим аспектом предоставления исключительного обслуживания клиентов и повышения их удовлетворенности .



Рисунок 3.5 – Алгоритм трансформации ожиданий в устойчивые впечатления и клиентский опыт под влиянием культуры предпринимательства [154-156]

Уделяя приоритетное внимание потребностям и предпочтениям клиентов, туристские компании могут создавать позитивный и персонализированный опыт, который способствует лояльности и стимулирует рост.

С точки зрения клиента, клиентоориентированная культура означает, что его потребности находятся в приоритете любого взаимодействия. Это предполагает реакцию на их отзывы, постоянное совершенствование туристских

продуктов и услуг, чтобы соответствовать их ожиданиям. Такая этика позволяет туристским предприятиям укреплять доверие и устанавливать долгосрочные отношения со своими клиентами.

С точки зрения менеджера туристского бизнеса, клиентоориентированная культура требует направления мышления в сторону искреннего сервиса. Это включает в себя расширение возможностей сотрудников принимать решения, которые приносят пользу клиенту, предоставление им необходимого обучения и ресурсов для предоставления исключительного сервиса, а также признание и вознаграждение их усилий по созданию положительного клиентского опыта [157, с. 58].

Для эффективного формирования культуры, ориентированной на клиента, организациям сферы туристских услуг целесообразно формировать комплексные стратегии:

1. Разработка четкого видения, ориентированного на обеспечение положительных впечатлений и клиентского опыта постоянных и потенциальных потребителей. Это видение должно быть принято всеми сотрудниками и направлять их действия и процессы принятия решений.

2. Воспитание мышления, ориентированного на клиента: поощрение сотрудников к сопереживанию клиентам и пониманию их потребности. Этого можно достичь с помощью регулярных тренингов, семинаров и открытых каналов коммуникации, которые позволяют сотрудникам делиться отзывами клиентов и идеями.

3. Внедрение механизма обратной связи с клиентами (опросы, формы обратной связи или горячие линии поддержки клиентов).

4. Персонализация клиентского опыта: использование данных о клиентах и аналитических данных, чтобы адаптировать взаимодействие и предложения для отдельных клиентов. Это может включать персонализированные рекомендации, программы или индивидуальные варианты продуктов или услуг.

5. Предоставление сотрудникам возможности принимать решения, ориентированных на клиента, которые ставят во главу угла его

удовлетворенность и положительные впечатления. Это может повысить скорость и эффективность решения проблем и создать положительный опыт работы с клиентами.

6. Признание и поощрение клиентоориентированного поведения с помощью оценок эффективности, поощрений или программ признания, которые подчеркивают исключительное обслуживание клиентов.

На основе обоснования важности формирования эмоционального интеллекта и управления впечатлениями клиентов представлена структурно-логическая схема влияния культуры предпринимательства на управление впечатлениями в сфере туристских услуг (рис. 3.6).

На принятие решений туристами в значительной степени влияют их эмоции. Туризм - это эмоциональный опыт, потому что люди путешествуют, чтобы сбежать от своей рутинной жизни и получить новые впечатления. Эмоции, которые туристы испытывают во время своих визитов, могут оказывать значительное влияние на их принятие решений и поведение. Эмоции, согласно исследованиям, оказывают более сильное влияние на принятие решений, чем рациональное мышление. Согласно исследованиям, туристы принимают решения, основываясь на своих эмоциях, а затем используют рациональное мышление для объяснения своего выбора. Эмоции также влияют на поведение туристов во время поездки, например, на деятельность, которой они занимаются, места, которые они посещают, и их взаимодействие с местными жителями. Эмоции продолжают формировать впечатления путешественников и после того, как они приняли решение отправиться в путешествие. Положительные эмоции могут улучшить общее впечатление от путешествия, сделав его более увлекательным и запоминающимся [158]. На эмоции туристов влияют несколько факторов, включая культурные различия, личные ценности и прошлый опыт. Поскольку разные культуры придерживаются разных взглядов на эмоции, культурные различия могут оказывать влияние на чувства туристов.

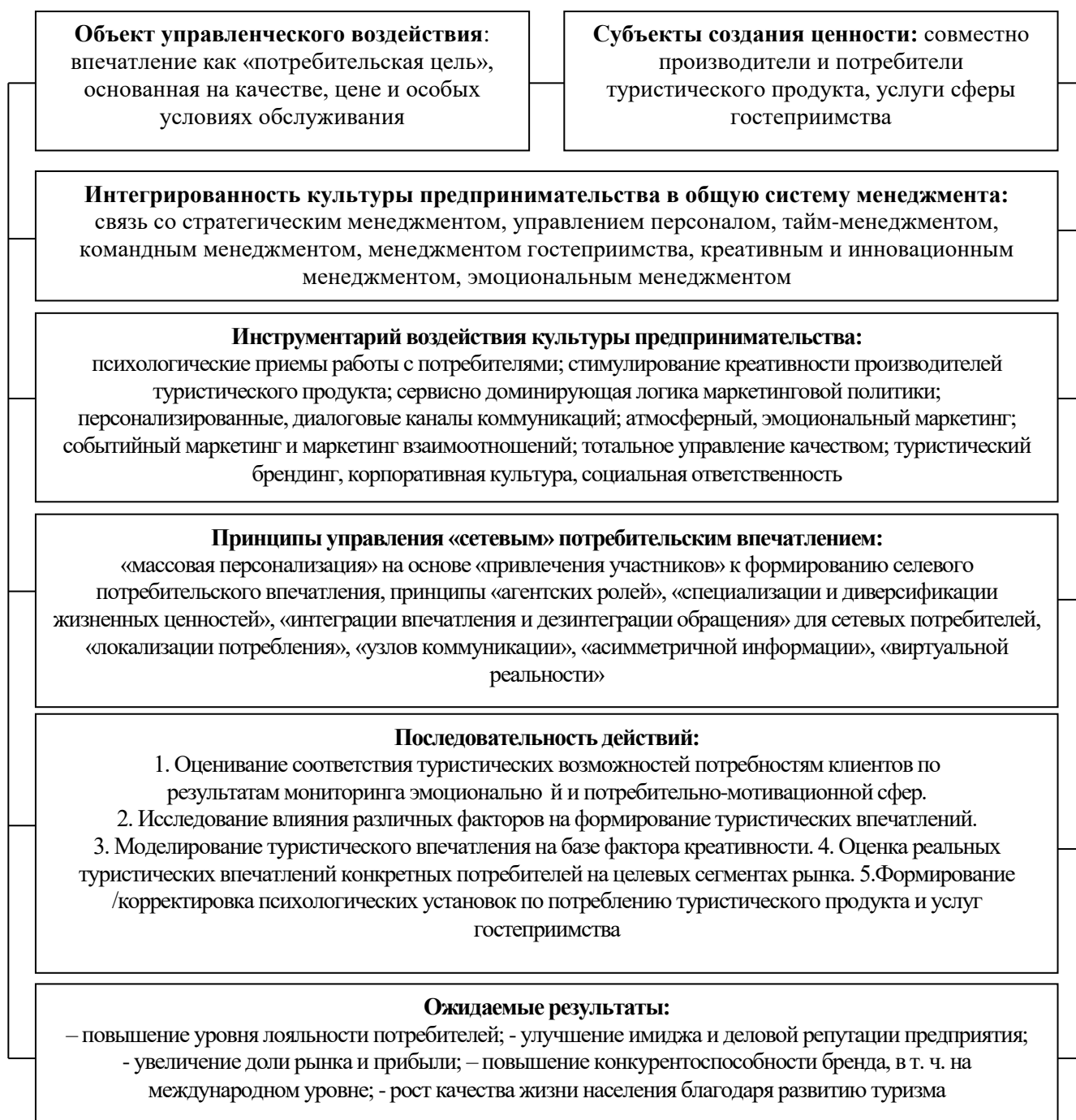


Рисунок 3.6 – Структурно-логическая схема влияния культуры предпринимательства на управление впечатлениями в сфере туристских услуг

Например, некоторые культуры могут поощрять выражение эмоций, в то время как другие могут препятствовать этому. Эти культурные различия могут влиять на эмоциональные переживания путешественников, поскольку они могут чувствовать себя некомфортно или неправильно понятыми в другом обществе. На решения, принимаемые туристами, также могут влиять

культурные различия, поскольку они могут выбирать места или виды деятельности, которые отражают их культурные ценности и убеждения. Поскольку у каждого человека есть уникальные ценности и убеждения, которые определяют его эмоциональный опыт, личные ценности также влияют на чувства туристов, поскольку они могут выбирать виды деятельности и направления, соответствующие этим идеалам. У людей могут быть приятные или неприятные воспоминания, связанные с определенным местом или видом деятельности, которые могут оказывать влияние на эмоции туристов. Например, путешественник, получивший удовольствие в определенном месте, может испытывать ностальгию и удовлетворение, посетив это место снова. С другой стороны, путешественник, у которого был неудачный опыт пребывания в определенном месте, может испытывать неловкость или беспокойство при повторном посещении этого места. На решения, принимаемые посетителями, может сильно влиять их предыдущий опыт путешествий, поскольку они могут решить снова посетить определенное место или наоборот избежать этого в будущем. Таким образом, для туристского сектора важно понимать, как эмоции влияют на выбор и действия путешественников. Дестинации и туристские организации могут создавать впечатления, соответствующие эмоциональным потребностям и желаниям путешественников, понимая их эмоции. Это может привести к появлению более довольных и преданных посетителей, что пойдет на пользу туристическому сектору в целом.

В современном бизнес-ландшафте туристские организации больше не полагаются исключительно на свое понимание турпродуктов, а вместо этого уделяют приоритетное внимание впечатлениям и опыту пользователей. Основное различие между экономикой впечатлений и традиционной экономикой заключается в смещении акцента с брендов и отраслей на людей. В экономике впечатлений повышенное внимание уделяется пользовательскому опыту, ориентации на эффективность, качество и сокращение затрат. Основные проблемы бизнес-инноваций в сфере туристских услуг сосредоточены вокруг трех ключевых аспектов: люди, ценность и устойчивость. В экономике



впечатлений возникло понятие X-мышления как наиболее важного фактора, освещающего когнитивную эволюцию в трех измерениях: (1) люди больше не являются просто потребителями, но стали соавторами бренда; (2) ценность больше не ограничивается сделками с продуктами, а сосредоточена на услугах бренда; и (3) устойчивость больше не ограничивается отношениями между спросом и предложением, а вытекает из всей симбиотической системы. Применение инструментов и методов экономики впечатлений напрямую зависит от особенностей спроса на туристские услуги. За последние 50 лет интересы и мотивы потребителей значительно изменились. Если миллениалы мотивированы к осуществлению классических туристских поездок и использованию традиционных форм продаж, то новое поколение Z (центениалы – поколение, выросшее на цифровых технологиях) нацелены на быстрое получение впечатлений и непрерывный интерактив на протяжении всего путешествия – от этапа продажи до размещения постов в социальных сетях. Взросление в условиях повсеместного доступа к Интернету и интеллектуальным устройствам сформировало их привычки и поведение иначе, чем у их предшественников, включая миллениалов и цифровых аборигенов. Исследования показали, что поколение Z имеет более короткую продолжительность концентрации внимания, чем поколение Y, и проводит более пяти часов в день за своими смартфонами, причем более 55% из них попадают в эту категорию. Эти факторы способствуют их четким тенденциям принятия решений и взаимодействия с продуктами. Кроме того, поколение Z стало заметной группой на потребительском рынке, что делает исследования их моделей потребления и мотивации ценными для бизнеса. Чтобы реализовать туристский потенциал для этой демографической группы крайне важно принять подход X-мышления, который объединяет людей, бренды и системы брендов в целостную, интегрированную и устойчивую симбиотическую стратегию, одновременно получая более глубокое понимание этой группы.

Поскольку непрерывные коммуникации потребителей с туристской организацией играют важную роль, диагностирование степени

удовлетворенности клиентов является основополагающим инструментом в определении эффективности использования принципов экономики впечатлений на туристском предприятии. Маркетолог Дафф Андерсон выделил четыре основных качественных показателя клиентского опыта [159]:

«..., 1) общая удовлетворенность, которая измеряется путем оценки ответа на вопрос «Как бы вы оценили свой сегодняшний опыт?» по шкале от 1 до 9 (высшая оценка – 10 – выделяется) – за счет этого результаты более репрезентативны;

2) Индекс NPS (чистый рейтинг промоутера) – это качественный показатель удовлетворенности туристов, который можно получить, задав один вопрос о готовности клиентов к повторным покупкам и их степени привязанности к конкретному туристскому предприятию, при этом не используя анкету с десятками вопросов, что может утомить туристов;

3) замысел посетителя, показывающее цель посещения клиентом туристских сайтов;

4) завершение задачи, которое используется для отделения успешных посещений от неудачных и выяснения причин» [160, с. 120].

Индекс NPS используется в сфере туристских услуг для измерения лояльности и вовлеченности клиентов и, как следствие, их удовлетворенности. Многие крупные туристские организации устанавливают свой годовой бюджет на основе этого показателя, включают его вместе с годовыми экономическими результатами для оценки при принятии решения о потенциальном вознаграждении руководства, а также измеряют лояльность и вовлеченность клиентов и используют отзывы потребителей (через опросы клиентов NPS), чтобы принимать оперативные решения для улучшения потребительского опыта. Для менеджеров туристских компаний достижение высокого NPS становится почти таким же важным, как достижение высоких экономических результатов.

Чистый рейтинг промоутера (NPS) позволяет разделить клиентов на следующие группы:

«..., Критики– недовольные клиенты, которые дают отрицательный отзыв о туристской компании;

Нейтралы – довольные, но не лояльные к компании клиенты, которые в случае более выгодных предложений перейдут к конкурентам;

Промоутеры – лояльные клиенты, которые рекомендуют компанию, товар или услугу своим друзьям, обеспечивая приток новых клиентов» [160] (рис. 3.7).

Индекс NPS получают путем проведения ежеквартальных или ежегодных полевых исследований (опроса, анкетирования), что позволяет определить взаимосвязь между количеством лояльных клиентов и ростом экономических показателей к компании, а также сравнить свои результаты деятельности с итогами других организаций [161, с. 18].

Поэтому информация о количестве промоутеров и критиков очень важна для расчета NPS.

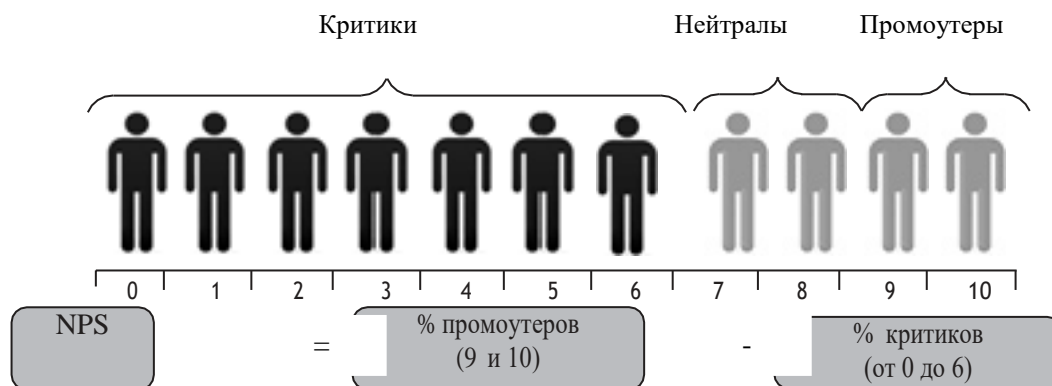


Рисунок 3.7 – Схема расчета NPS (Чистый рейтинг промоутера)

Исходя из принципа Парето 20 % постоянных клиентов компании приносят 80 % прибыли, поэтому туристские организации заинтересованы пополнять клиентскую базу и им в этом помогают промоутеры, которые своими впечатлениями, клиентским опытом и отзывами привлекают новых потребителей. Статистика подтверждает абсолютное влияние NPS на прибыль и репутацию компании (рис. 3.8).

Исследование подтверждает, что использование клиентоориентированного подхода к формированию культуры предпринимательства в сфере услуг приводит к уменьшению затрат на 10% при увеличении лояльности на 2%, что способствует росту выручки в среднем на 16% без повышения цен. [162].

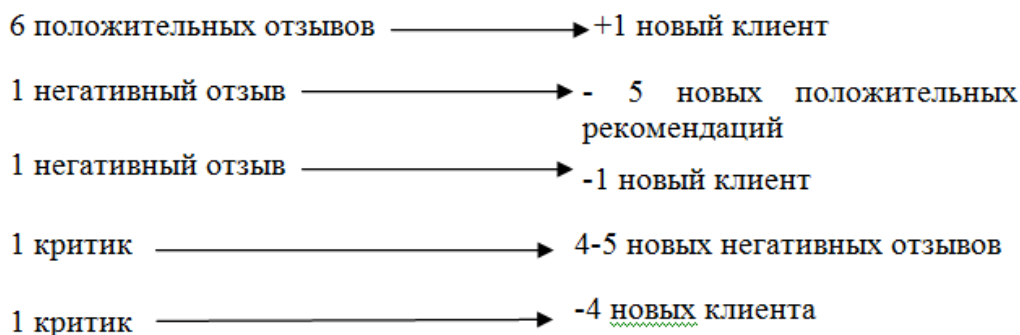


Рисунок 3.8 – Влияние NPS на деятельность туристского предприятия

Туристские организации имеющие положительные результаты деятельности, учитывают факторы внешней среды и нацелены на клиентоориентированность. Для того чтобы привлечь и удержать клиентов в сфере туризма, компании должны соблюдать принципы культуры предпринимательства, делая упор на создание прочных и дружественных связей с клиентами, поскольку высокий уровень их удовлетворенности увеличивает NPS. Клиенты, которые являются промоутерами, тратят больше за счет повторных сделок и расширяют бизнес за счет рекомендаций. Современные туристические продукты должны предлагать уникальные впечатления, улучшая показатели предприятий в данной отрасли. Намерение порекомендовать место для путешествия, которое показывает индекс NPS, является косвенным показателем общей удовлетворенности опытом путешествия. Удовлетворенность опытом путешествия и намерение рекомендовать значительно повышают вероятность повторного визита в туристский регион. Устная пропаганда, будь то лично (или другими способами, например, по телефону или электронной почте) или через различные

электронные платформы и социальные сети, имеет решающее значение для привлечения новых посетителей [163]. Поэтому, в современной экономике каждый туристский продукт или услуга должны создавать новые необычные впечатления, в которых нуждается покупатель. Эффективная реализация принципов культуры предпринимательства позволит предприятиям усилить конкурентные преимущества, что немаловажно в условиях жесткой конкуренции.

### **3.3 Научно-практические рекомендации по развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства**

В условиях современных трансформационных процессов перед предприятиями разных отраслей национального хозяйства, в том числе и перед предприятиями сферы туристских услуг, встает насущная проблема обеспечения эффективности функционирования, конкурентоспособности и стойкости. При этом действие рыночного механизма значительно влияет на бизнес-процессы ключевых участников сферы туристских услуг под влиянием культуры предпринимательства. Сформированность бизнес-культуры, ее уровень и качество определяют направления и характер их деятельности, влияют на взаимоотношения внутри предприятий и с их внешним окружением, создают социально-психологический климат в коллективе, определяют эффективность функционирования предприятий сферы туристских услуг.

Вопросы развития туризма в современных условиях приобрели особую актуальность в условиях пандемии и находится в кругу внимания научных и практических исследований. Значимость данной проблемы актуализируется в условиях реализации эффективного механизма формирования конкурентных преимуществ и, как следствие, повышение конкурентоспособности субъектов туристского бизнеса и расширение конкуренции на внешнем и внутреннем рынках туристских услуг. Актуальным является вопрос разработки модели функционирования рынка туристских услуг с учетом особенностей текущей

конъюнктуры и новых тенденций в сфере глобализации и региональной интеграции. Следует отметить, что современные исследования направлены на решение важных организационно-экономических задач, связанных с механизмом формирования культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг. В современных условиях выбор стратегии формирования культуры предпринимательства на таких предприятиях играет важную роль. Руководство предприятий не уделяет должного внимания выбору стратегии при формировании культуры предпринимательства, которая тесно связана с развитием новых технологий, маневрами конкурентов, внезапным изменением покупательских нужд, незапланированным увеличением или уменьшением издержек. В сегодняшних реалиях на предприятиях сферы туристских услуг необходимо разработать механизм их развития, экономическая эффективность которого должна выражаться во взаимодействии ключевых сфер деятельности: экономической, культуры предпринимательства и конкурентоспособности туристского предприятия (рис. 3.9), включающих связь внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Информация о возможных угрозах и рисках, места компании на рынке среди конкурентов исходит из внешней среды функционирования туристского предприятия. Это позволяет всем участникам сферы туристских услуг планировать и осуществлять бизнес-процессы с использованием всех внутренних резервов, сильных сторон, включающих возможности культуры предпринимательства по активизации совместных усилий персонала по удовлетворению потребностей клиентов на высоком уровне и, как следствие этого, улучшению экономического положения туристского предприятия.

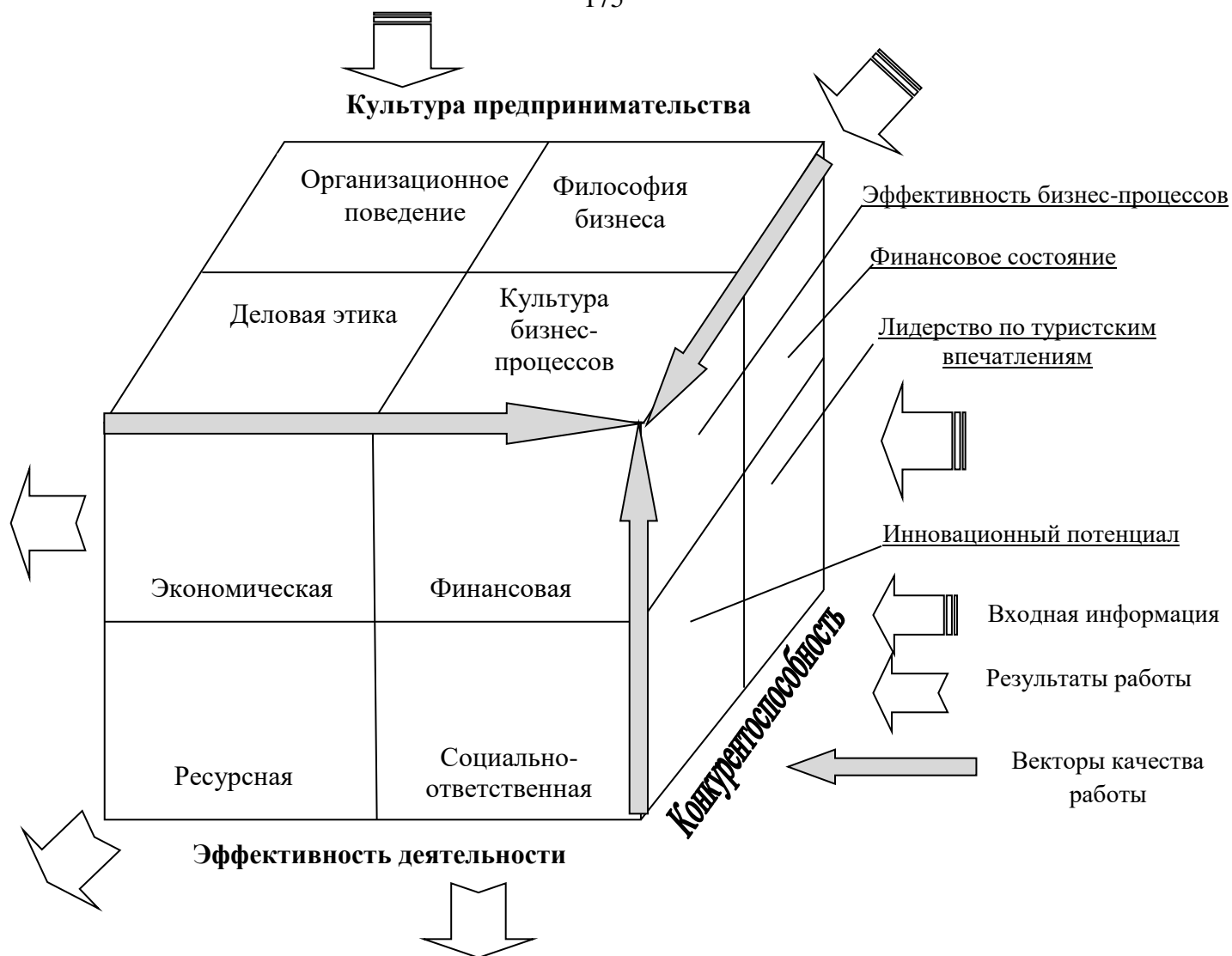


Рисунок 3.9 - Трех-компонентная модель развития туристского предприятия на основе взаимосвязи эффективности деятельности, культуры предпринимательства и конкурентоспособности

Предложенная трех-компонентная модель развития туристского предприятия демонстрирует критерии и направления повышения качества работы субъектов сферы туристских услуг на основе консолидации факторов внешней среды и внутренних усилий и возможностей..

Эффективные туристские предприятия – это предприятия, способные разрешать противоречия внутренней интеграции и внешней адаптации в процессе обеспечения экономической эффективности и безопасности. Эффективные предприятия дополнительно характеризуются адаптивностью –

состоянием, при котором предприятие гибко реагирует на требования потребителей туристских услуг, противостоит рискам, учится на своих ошибках и способно к своевременным изменениям. Для таких предприятий важным фактором является осуществление миссии: стратегического развития предприятия исходя из сложившегося представления о его будущем и опираясь на факторы экономики впечатления [164]. Однако согласно исследованиям, представленным во втором разделе не все предприятия туризма и гостеприимства успешно используют социальный потенциал узнаваемой потребителями миссии.

Постоянное использование инструментов культуры предпринимательства в сфере туристских услуг влечет за собой повышение эффективности развития предприятия и укрепления его конкурентных позиций на рынке. Поэтому представлению связь трех компонентов: «культура предпринимательства – экономическая деятельность – конкурентоспособность» имеет актуальное значение [165].

Общее направление развития сферы туристских услуг схоже с развитием товарного рынка. Но специфика функционирования рынка туристских услуг государства обусловлена особенностями его национального менталитета и исторического развития [166]. И на каждом конкретном этапе формирования и развития рынка туристских услуг специфика функционирования изменяется и на этот процесс большое влияние оказывают приоритеты национальной экономики и особенности культуры предпринимательства (рис.3.10).

Анализ базовых элементов национальной туристской индустрии позволил сформировать механизм развития сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства, которая состоит из четырех уровней:

1. Степени взаимодействия с потребителем на этапах подбора тура, обслуживания во время путешествия и анализа впечатлений после завершения тура.



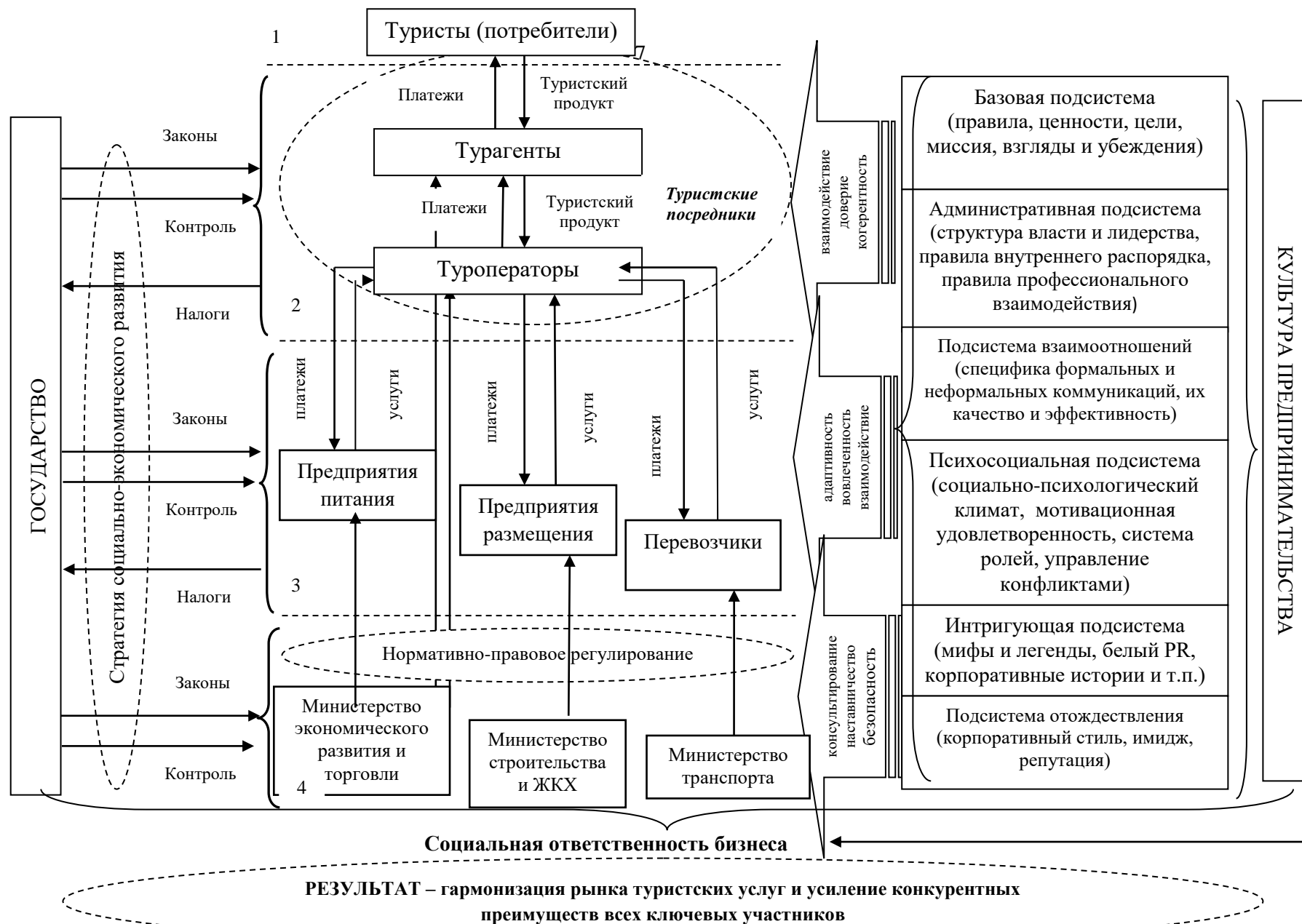


Рисунок 3.10 - Механизм развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства (составлено автором [167])

2. Уровня синергизма туроператора с турагентом в обеспечении доступности туристских услуг.

3. Степени сотрудничества с бизнес-партнерами по формированию и реализации туристских и сопутствующих услуг.

4. Уровня взаимодействия с исполнительной властью по вопросам господдержки развития отрасли и регулирования деятельности субъектов рынка туристских услуг.

На эффективность взаимодействия ключевых участников туристского рынка на каждом уровне влияют подсистемы культуры предпринимательства: базовая, административная, подсистема взаимоотношений, психосоциальная, интригующая и подсистема отождествления.

В последнее время становится очевидной трансформация туризма в самостоятельную отрасль экономики, деятельность которой направлена на удовлетворение потребностей населения. Выполнение этой функции для туристских предприятий тесно связано с реализацией концепции социальной ответственности. Социальная ответственность туристского бизнеса является элементом культуры предпринимательства, инструментом его стратегической деятельности, а также системной деятельностью с подчинением экономических задач социальным, переориентацией организации на программы устойчивого экономического развития.

Туристская сфера способствует развитию партнерских связей между государством и частным сектором, помогает укреплять межгосударственное партнерство, что способствует развитию отдельных регионов страны, а главное – стимулирует сотрудничество туристской индустрии и гражданского общества. Именно реализация социальной направленности туристской сферы способствует использованию подхода «партнерства» с клиентами, субъектами хозяйствования, органами государственной власти и местного самоуправления, негосударственными организациями, работниками туристских предприятий. Так формируется корпоративная социальная ответственность. Ведь реализация принципов корпоративной социальной ответственности предусматривает выход

за пределы законодательно установленных норм ведение бизнеса. Предприятия стремятся налаживать отношения с обществом и инвестировать в его развитие, укреплять свою репутацию, гармонизировать "среду обитания" [170]. Однако социально ответственное поведение предполагает отвлечение части финансовых ресурсов для решения задач, непосредственно не связанных с получением прибыли. Стремление к процветанию в долгосрочной перспективе побуждает предприятия к поиску баланса между необходимостью инвестировать в социальную сферу и возможными экономическими результатами. Поскольку корпоративная социальная ответственность может быть важным инструментом в конкуренции, предприятия активно включают ее принципы в стратегию развития.

Используемая на предприятии концепция социальной ответственности бизнеса напрямую влияет на успешность его деятельности с учетом воздействия факторов макро и микросреды.

Целесообразно выделить внутреннюю и внешнюю составляющие социальной ответственности туристского бизнеса. К внутренней относятся: безопасность труда, стабильность заработной платы и обоснованность ее размера, дополнительное медицинское социальное страхование, программы повышения квалификации и непрерывного обучения, помощь работникам в критических жизненных ситуациях. Внешняя составляющая охватывает: спонсорство и корпоративную благотворительность, ответственность перед клиентами за качество услуг, взаимодействие с местными органами власти, содействие охране окружающей среды, ответственность перед партнерами по выполнению условий сотрудничества, ответственность перед государством за выполнение норм законодательства.

Внутренняя составляющая социальной ответственности предполагает создание надлежащих социально-экономических (трудовых) условий для персонала предприятия. Наиболее полно она реализуется в рамках системы социального партнерства, регулирующей взаимоотношения основных участников рынка труда и эффективно совмещает основные интересы

государства, работодателей и персонала. Это выражается в достойной оплате труда работников предприятия, предоставлении социального пакета, обеспечении занятости, трудовой мотивации, переподготовке кадров и повышении квалификации, охране труда и выплате налогов.

Опыт предприятий сферы услуг по реализации корпоративной социальной ответственности в своей деятельности свидетельствует о том, что только некоторые представители туристского бизнеса реализуют социальную ответственность как составляющую стратегии развития бизнеса. То есть используют ее как вектор будущего, призванный осуществлять деятельность ответственно перед всеми стейкхолдерами, и ставить перед собой достижение не только экономических интересов, но и, так мало распространенных, социальных и экологических.

Ведение современного бизнеса требует от предприятий сферы услуг решительных шагов реализации намеченных стратегий. Одни предприятия остаются неизменными избранному вектору, а другие, несмотря на достижение экономического эффекта, пытаются действовать ответственно. То есть корпоративную социальную ответственность вводят как базовый элемент при разработке, а в дальнейшем, и реализации стратегии развития собственного бизнеса. Анализ подходов к корпоративной социальной ответственности и официальные данные указывают на то, что уровень использования проектов корпоративной социальной ответственности предприятиями туристской сферы остается на достаточно низком уровне. Даже предприятия, которые активно начали реализовывать данные проекты, не пытаются официально афишировать такие мероприятия, а тем более, создавать и публиковать нефинансовые отчеты. Ключевой преградой является неосведомленность бизнеса по данным проектам и соответственно отчетам, а главное преимуществам, которые могут получить другие участники деятельности. Действия социально сознательно не будут увеличивать прямо экономические прибыли предприятий, однако это будет прорывом и индикатором развития каждой отрасли экономики, будет привлекать инвестора (особенно внутреннего) и формировать положительный

имидж самого предприятия, а соответственно, косвенно, будет влиять и на экономический эффект.

К основным задачам в сфере корпоративной социальной ответственности на современном этапе можно отнести: в области инновационной деятельности – развитие инноваций, особенно технологических с целью замены экологически опасных технологических процессов на более экологически чистые, уменьшение негативного воздействия на окружающую среду; в экономической сфере – повышение уровня качества и конкурентоспособности продукции, и на этой основе укрепление финансовой устойчивости компании; в социальной – инвестирование в навыки и обучение персонала на протяжении всей трудовой жизни, создание баланса между рабочим временем и личной жизнью; повышение уровня компетентности; создание здоровых и безопасных условий труда; в экологической – экологическая безопасность деятельности на основе повышения организационно-технического уровня производства, обновления основных средств как природоохранного, так и производственного назначения. Все эти задачи должны подчиняться единой стратегии корпоративной социальной ответственности.

Поскольку основные принципы корпоративной социальной ответственности ведения бизнеса большинства предприятий Российской Федерации находятся только на этапе внедрения, туристские предприятия имеют большие шансы стать одним из первых пилотных проектов использования этих принципов. Формируя корпоративную социальную ответственность, туристские предприятия должны учитывать всю сложную структуру ведения туристской деятельности на территории страны, поскольку благодаря географической разносторонности страны, здесь представлены разные виды туристского отдыха. Также важным этапом в формировании корпоративной социальной ответственности ведения туристского бизнеса является сотрудничество частных предприятий с органами власти, институтами гражданского общества, научно-исследовательскими учреждениями и организациями высшего профессионального образования.

Для обоснования представленного механизма развития сферы туристских услуг использована усовершенствованная методика оценки эффективности функционирования сферы туристских услуг в условиях развития культуры предпринимательства. Данная методика включает в себя:

1. Определение интенсивности взаимодействия ключевых участников туристского рынка на основе построения цепочки ценностей в условиях развития культуры предпринимательства.

2. Экспертная оценка важности показателей подсистемы культуры предпринимательства для целевых сегментов туристской сферы.

3. Аналитическая оценка уровня эффективности функционирования сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства методом ручного контент-анализа.

В методике приняты следующие целевые группы взаимодействия субъектов в сфере туристских услуг:

туристы как потребители туристских услуг и туристского продукта;

туроператоры и турагенты - посредники на туристском рынке;

поставщики туруслуг – гостиничные предприятия, транспортные компании, предприятия питания, страховые компании и т.д.;

федеральные и региональные органы законодательной и исполнительной власти в туризме;

объекты показа (экскурсионные объекты: памятные места, здания и сооружения, памятники истории, архитектуры, искусства и археологии, природные объекты (заповедники, заказники, реликтовые растения и др.), промышленные и другие предприятия, экспозиции музеев, картинных галерей, выставок и т.д.).

В процессе исследования показатели подсистемы культуры предпринимательства сгруппированы в подсистемы: базовую, административную, взаимоотношений, психосоциальную, интригующую и подсистему отождествления. Полученный коэффициент по каждому виду ценностей культуры предпринимательства – это экспертная оценка,

проранжированная в диапазоне от 1 до 10. Далее средняя сумма всех экспертных оценок, деленная на максимальное количество баллов, позволила рассчитать коэффициент важности каждого вида ценностей. На следующем этапе анализируется уровень достижения всех 29 показателей подсистем культуры предпринимательства в разрезе степени удовлетворенности целевых групп сферы туристских услуг и в завершении определяется интегральный показатель эффективности функционирования сферы туристских услуг.

$$\varepsilon_{\text{кп}}^{\text{тур}} = \frac{\sum_{n=1}^{29} x_n}{M} \quad (3.1)$$

где  $X_n$  — экспертная оценка критерия результативности  $n$ ;

$n$  — порядковый номер параметра эффективности функционирования сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства;

$M$  — максимальное количество баллов с учетом коэффициента важности типа показателя подсистемы культуры предпринимательства.

Используемая в исследовании методика Юренского Д.А. предполагает использование «..., интервала возможных значений показателя эффективности сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства от 0 до 1, где 0 означает крайне низкую эффективность функционирования, а 1 или 100% — максимально высокую эффективность функционирования сферы туристских услуг, что позволяет оценить эффективность развития сферы туристских услуг с позиций ценностно-ориентированного подхода, включая уровень достижения целей, уровень взаимодействия между ключевыми участниками туристского рынка, ценностей целевых аудиторий (потенциальных туристов) и на основе количественных оценок. Методика может быть использована всеми субъектами туристского рынка, в частности федеральными и региональными органами власти, курирующими процесс развития сферы туристских услуг в регионе». [168].

В соответствии с данной методикой первоочередной задачей является получение экспертной оценки ценностей, вкладов и степени взаимодействия между целевыми аудиториями сферы туристских услуг с учетом принципов

культуры предпринимательства. Для получения обобщенной картины эффективности развития сферы туристских услуг на основе культуры предпринимательства были использованы усредненные по стране коэффициенты, что в дальнейшем послужит основой для сравнения с конкретными регионами. На основе этого были проведены расчеты максимальных и минимальных значений оценок важности и эффективности показателей подсистем культуры предпринимательства в сфере туризма по целевым группам: туристы, посредники, поставщики, органы законодательной и исполнительной власти и объекты показа (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Шкала важности показателей подсистем культуры предпринимательства в сфере туристских услуг

Показатель подсистемы культуры предпринимательства	Целевые группы				
	Туристы	Посредники (туроператоры, турагенты)	Поставщики туруслуг (гостиницы, транспорт, питание и т.д.)	Органы законодательной и исполнительной власти	Объекты показа
1	2	3	4	5	6
<b>Базовая подсистема</b>					
Взаимодействие целевых групп на основе нормативно-правовых и этических законов	32	38	40	40	31
Увеличение экспорта туристских услуг	35	41	39	42	27
Увеличение количества субъектов туристского рынка	28	31	40	40	21
Упрощение условий функционирования на туристском рынке за счет унификации требований к участникам	23	39	41	35	24
Рост занятости населения	21	29	31	43	29
Повышение когерентности в сфере туризма	42	41	39	37	32
Развитие искреннего сервиса	43	39	40	35	28
<b>Административная подсистема</b>					
Повышение эффективности профессионального взаимодействия	26	40	40	39	23
Распределение рисков среди субъектов туррынка	32	42	39	38	19
Рост эффективности деятельности предприятий туристской сферы	27	36	40	39	29
Бережливость бизнес-ресурсов за счет эффекта масштаба производства	12	32	33	27	16
Повышение квалификации и профессионализма ключевых участников туристского рынка	22	31	38	22	18
<b>Подсистема взаимоотношений</b>					
Развитие инноваций в сфере туризма	29	32	43	21	27
Подготовка кадров в соответствии с запросами туристского рынка	18	21	34	22	15



Продолжение табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Сотрудничество органов власти, университетов и туристского бизнеса	15	35	41	40	16
Решение конфликтных ситуаций	35	40	40	28	12
Повышение качества связей в сфере туруслуг	14	35	36	38	13
Психосоциальная подсистема					
Удовлетворение существующего и потенциального спроса на туристские услуги	40	41	41	39	20
Повышение качества обслуживания клиентов	41	38	39	28	18
Повышение финансирования восстановления культурно-исторических памятников, благоустройство территории дестинации	39	26	25	32	43
Развитие туристско- рекреационной инфраструктуры	38	31	32	38	27
Положительная динамика социализации сотрудников	19	29	31	24	16
Интригующая подсистема					
Презентация мифов и легенд в туристской сфере	31	28	24	26	36
Использование информационных интерактивных технологий в продвижении туруслуг	35	27	36	31	39
Подсистема отождествления					
Повышение имиджа региона как благоприятной и впечатляющей дестинации	29	36	37	41	15
Комплементарность целей субъектов туристского рынка	13	32	38	36	14
Доступ к актуальной профессиональной информации	28	41	39	39	15
Рост репутации ключевых участников сферы туристских услуг	30	39	40	41	18
Разработка и внедрение корпоративной символики	25	31	39	27	19

Результаты расчетов показали, что наиболее значимые связи между целевыми группами по показателям подсистемы культуры предпринимательства образуют поставщики туруслуг (0,43), посредники (0,42), и органы законодательной и исполнительной власти (0,39).

Ценности компаний на туристском рынке являются принципиальным элементом их эффективного развития. Наиболее успешным будет то сотрудничество между целевыми группами в сфере туристских услуг, в рамках которого эти ценности совпадают.

Именно спиральная динамика по модели Клера Грейвза включает несколько уровней культуры предпринимательства, соответствующих определенным уровням зрелости и ценностям предприятий, а именно [169, с. 35]:

«..., 1. Начальному уровню соответствует культура принадлежности (фиолетовая). Ценности культуры – общность и отношения.

2. Уровню повторяемости соответствует культура силы (красная). Ее ценности – власть, сила, автономия.

3. Уровню управления соответствует культура правил (синяя). Ценности – порядок, точность и качество.

4. Уровню интеграции соответствуют две культуры (оранжевая) и (зеленая). Культура успеха (диалог, отличия) и культура согласия (рекорды, достижения).

5. Уровню усовершенствования соответствует культура синтеза (желтая). Ее ценности – новые возможности, перспективы и инновации» (рис.3.11).

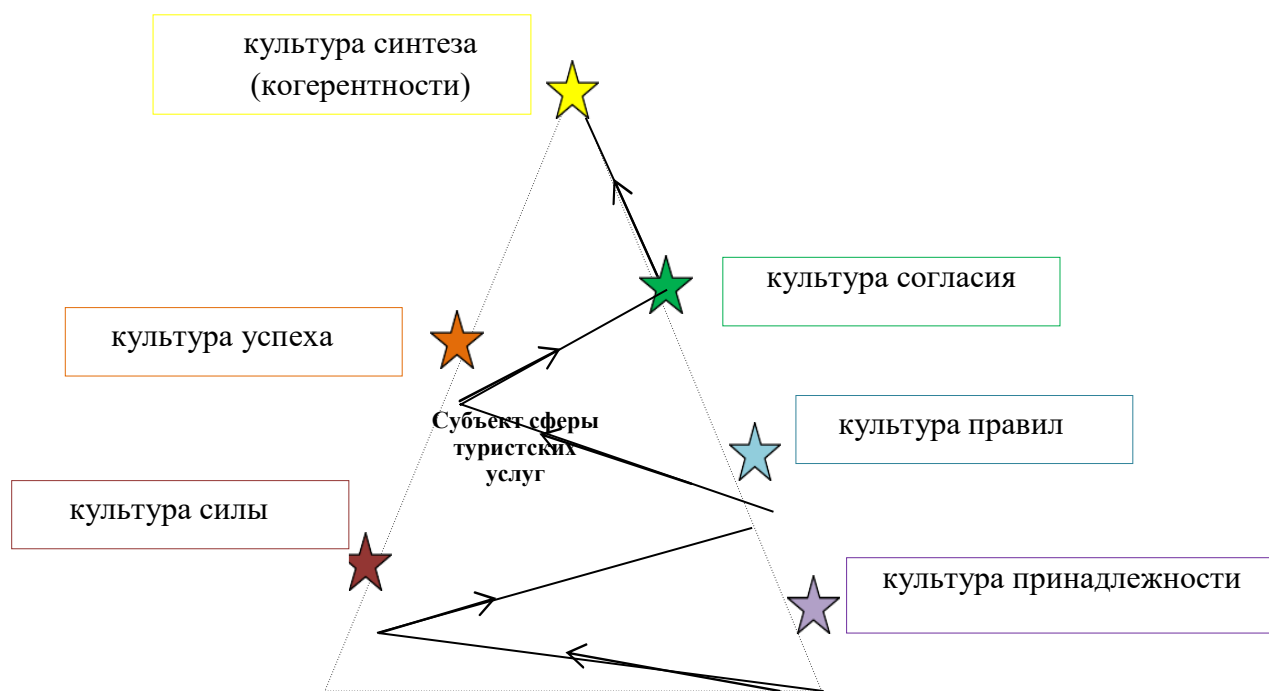


Рисунок 3.11 - Спиральная динамика культуры предпринимательства

Развитие предприятий и организаций в сфере туристских услуг постепенно сопровождается переменной ценностей на другие, а старые перестают работать. Если организация «застревает» на одном из этапов развития, возникает процесс «заикленности» и новые проблемы решаются старыми способами.

По мнению экспертов на прохождение одного уровня необходимо от полутора до двух лет.

При этом следующий уровень культуры сохраняет навыки и предыдущие установки. Таким образом, ценности прошлых культур могут быть использованы при соответствующих условиях.

Следует отметить, что миновать один или несколько уровней в последовательности культур предпринимательства является нежелательным явлением, поскольку может сопровождаться рисками: перекосы и недопонимания во взаимодействии с партнерами, потери управляемости, неустойчивой новой культуры, высокой текучестью кадров.

Для формирования карты развития сферы туристских услуг и перехода на высшие уровни культуры предпринимательства необходимо выполнить следующий алгоритм действий:

провести диагностику с помощью карты оценки уровня организационной зрелости;

определить целевой уровень развития туристских предприятий;

определить ключевые зоны развития;

сформировать карту изменений под влиянием культуры предпринимательства.

Оценка уровня зрелости предприятия сферы туристских услуг и его культуры предпринимательства помогают повысить эффективность деятельности и оптимизировать работу туристского рынка. Таким образом, при использовании в комплексе модели зрелости организационных возможностей и модели К. Грейвза получим накопленный персоналом в сфере туризма запас способностей, умений и знаний, которые будут способствовать росту производительности труда и тем самым будут влиять на увеличение доходов предприятия и эффективному развитию туристского рынка.

Оценка уровня зрелости любого предприятия, в частности туристского, является важным научно-обоснованным процессом, помогающим адаптироваться к изменениям и добиваться большей эффективности

деятельности. В этом контексте можно выделить четыре составляющих организационной зрелости туристского предприятия, которые можно рассматривать как разные виды капиталов, а именно организационного, интеллектуального капиталов и капиталов культуры и трудоспособности. При этом капитал культуры, интеллектуальный капитал и операционный капитал являются составляющими человеческого капитала.

Организационный капитал предприятия включает технологии, процедуры и системы управления, а также организационные формы и структуры, то есть способность предприятия отвечать требованиям туристского рынка.

Капитал культуры – это образ мышления и способ действий, уже ставших традиционными на конкретном предприятии, которые в большей или меньшей степени разделяют все его работники. Этот образ мышления должен быть усвоен и полностью или частично принят новыми работниками предприятия, чтобы они стали своими в данном коллективе.

Интеллектуальный капитал проявляется в виде структурированных знаний и способностей, обладающих потенциалом развития и создания стоимости. Он включает квалификацию, опыт, мотивацию персонала, знания, технологии и каналы коммуникации и может со временем обесцениваться и устаревать.

Операционный капитал проявляется в способности работников предприятия осуществлять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности.

Рассмотренные виды капитала не существуют отдельно, а оказывают прямое и косвенное влияние друг на друга. При этом направление и степень воздействия могут изменяться во времени. Тогда организационную зрелость компании можно представить в виде функционала такого вида:

$$OZ = f(K_{op}(t), K_{кул}(t), K_{инт}(t), K_{он}(t), B_{op}(t), B_{кул}(t), B_{инт}(t), B_{он}(t)) \quad (3.2),$$

где  $K_{op}(t), K_{кул}(t), K_{инт}(t), K_{он}(t)$  - размер организационного, капитала культуры, интеллектуального и операционного капиталов предприятий сферы туристских услуг соответственно в момент времени  $t$ ;

$B_{op}(t), B_{кул}(t), B_{инт}(t), B_{он}(t)$  - влияние организационного, капитала культуры, интеллектуального и операционного капиталов на другие виды капиталов, определяющих организационную зрелость предприятия в момент времени;

$t$  – параметр времени.

В соответствии с предложенным методическим подходом на основе теории К. Грейвза и модели зрелости предприятия была проведена экспресс-диагностика предприятий сферы туристских услуг. Результаты свидетельствуют, что посредники и поставщики туристских услуг предприятия находятся на третьем уровне зрелости в спиральной динамике культуры предпринимательства и соответственно имеют синий уровень культуры. Предприятия сферы туристских услуг успешно реализуют задуманные проекты, которые достигаются благодаря соблюдению ценностей компаний, четкости действий и обеспечению качественного туристского продукта. Основные производственные и бизнес-процессы стали повторяющимися и управляемыми, что приобрело устойчивый характер. Согласно ежегодной интегральной отчетности предприятий сферы туристских услуг, планы деятельности строятся с учетом предыдущего опыта. На туристских предприятиях сформированы культура и определенные корпоративные традиции, однако по-прежнему отсутствует интеграция информации, а сами информационные потоки остаются неформализованными. Важно отметить, что туристские предприятия ищут пути снижения издержек за счет оптимизации повторяющихся процессов.

Одним из путей повышения эффективности деятельности предприятий сферы туристских услуг является переход к четвертому и пятому уровням культуры предпринимательства, а именно к культуре успеха и когерентности на основе обеспечения искреннего сервиса. Сервис играет ключевую роль в сфере туристских услуг и представляет собой особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми или организациями. В основе

искреннего сервиса лежит стремление к реализации подлинных чувств всех субъектов туристского рынка при удовлетворении потребностей туристов. Одним из ключевых факторов потребительской привлекательности и конкурентоспособностью, наряду с известностью бренда, стоимостью товара (услуги), выступает качество сервиса. М. Недякин выделяет три основных составляющих искреннего сервиса: призвание, увлеченность и искреннее отношение к клиенту [170]. Призвание означает глубокое желание помогать другим без ожидания материальной выгоды, а скорее с подлинным интересом. Увлеченность является востребованным качеством среди сотрудников, менеджеров и компаний, указывающее на то, что человек воодушевлен и по-настоящему предан своей работе, находит в ней смысл и цель. Инвесторы с большей вероятностью будут вкладывать средства в стартапы, возглавляемые предпринимателями, которые, по их мнению, увлечены своим делом. Искреннее отношение включает в себя доверие, взаимопонимание и умение работать с эмоциями клиентов, подразумевает создание системы дружественного общения и взаимодействия с потребителями туристских услуг с целью получения полезной обратной связи и улучшения бизнес-операций. Кроме этого, важным элементом эффективной работы с клиентами является эмоциональный интеллект сотрудников. Механизм искреннего сервиса в сфере туристских услуг выражается в искреннем отношении и способности всех ключевых участников туристского рынка:

идентифицировать эмоции клиента и выражать в соответствии с этим свои собственные эмоции;

понимать и эмпатично относиться к эмоциям и поведению клиента;

управлять как собственными впечатлениями, так и впечатлениями клиента, выстраивая с ним эффективный эмоциональный диалог, приводящий к удовлетворению потребностей клиента.

Переход к следующему уровню позволит изменить мировоззрение персонала сферы туристских услуг, оптимизировать предложения и

стимулировать спрос на туристском рынке, а также внутреннюю среду функционирования туристских предприятий (рис. 3.12).

Исследование теоретических и методических подходов позволило определить методический инструментарий для оценки уровня организационной зрелости предприятий сферы туристских услуг с целью внедрения функциональных подсистем культуры предпринимательства.

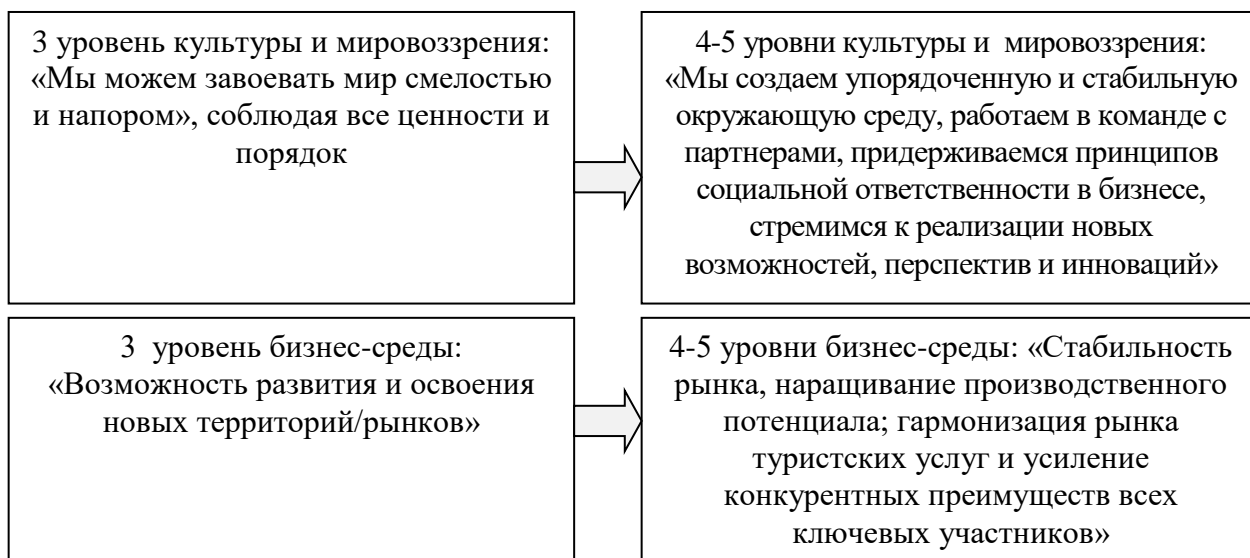


Рисунок 3.12 - Преимущества перехода на высшие уровни культуры предпринимательства для туристских предприятий

Проведенное исследование показало, что культура предпринимательства предприятий сферы туристских услуг оказывает влияние на эффективность их функционирования. Однако для туристских предприятий характерен низкий уровень организационной зрелости. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения мер по ее повышению. Карта перехода на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса представлена на рисунке 3.13.

Переход на следующие уровни организационной зрелости и соответственно культуры предпринимательства («оранжевый», «зеленый», «желтый» по модели К. Грейвза) позволит предприятиям сферы туристских услуг успешно реализовывать запланированные проекты благодаря внедрению

направлений искреннего сервиса в рамках подсистем культуры предпринимательства.

Предприятия смогут снизить затраты, внедрив новые стандарты, вести мониторинг активности работы сотрудников, ввести в действие социальную корпоративную ответственность, обеспечение устойчивого развития за счет оптимизации культуры предпринимательства.

На карте представлена взаимосвязь между подсистемами культуры предпринимательства и показателями эффективности функционирования предприятий сферы туристских услуг. Важным показателями влияния культуры предпринимательства на эффективность деятельности туристского предприятия является показатель, способствующий повышению эффективности работы персонала предприятий, что влечет за собой удовлетворенность клиентов и когерентность сферы туризма. Те сотрудники, которые работают на предприятии длительное время, лояльны и довольны своим трудом. Туристским предприятиям особенно присущ высокий уровень согласия среди сотрудников по базовым убеждениям ценностей, которыми они руководствуются в своей деятельности.





Рисунок 3.13 - Карта перехода на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса

На таких предприятиях царит благоприятный социально-психологический климат, сотрудники хорошо сплочены и объединены общей целью, что положительно сказывается на качестве функционирования туристской сферы. Все эти мероприятия искреннего сервиса помогают повысить общую эффективность культуры предпринимательства.

Таким образом, эффективное развитие бизнес-структуры в сфере туристских услуг предполагает необходимость качественной, всесторонней ориентации на принципы культуры предпринимательства. Само качество организационных процессов в сфере туристских услуг неразрывно связано с эффективностью культуры предпринимательства. Целевые и ценностные приоритеты ключевых участников туристского рынка определяются сущностью и культуры предпринимательства, которая является опорой для руководства и обеспечивает направление вектора интересов работников и использования их стратегических потенциалов для достижения генеральной цели компании.

Она затрагивает не только процессы общения в бизнес-структуре сферы туристских услуг, но и производственные и организационные аспекты. В современном научном подходе культуру предпринимательства можно назвать одной из базовых функций управления, наряду с организацией, планированием, мотивацией и контролем.

Сформированный механизм развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства выделяет четыре уровня взаимодействия между ключевыми участниками рынка туристских услуг, на эффективность которого влияют подсистемы культуры предпринимательства: ценностно-нормативная, организационная, структура коммуникаций, структура социально-психологических отношений, игровая (мифологическая) и структура внешней идентификации.

## ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ 3

1. Изучены разные модели бизнес-культур и идентифицированы их типы, которые подходят для сферы туризма. Каждая модель имеет свои минусы и плюсы, зная которые можно не придерживаться только одной модели, а наоборот, проанализировав все составляющие, принимать меры, которые будут необходимы именно для решения индивидуальной проблемы туристского предприятия. На туристском рынке существует много разных предприятий, для управления которыми необходимо определить свой индивидуальный путь развития. С учетом этого, разработана модель культуры предпринимательства туристского предприятия, которая в отличие от существующих, учитывает четыре направления взаимодействия турпредприятия с клиентами, партнерами по бизнесу, государственными органами и персоналом по двум критериям: дифференциация/интеграция и стабильность/гибкость, а также представляет ценности предприятия в клиентской, партнерской, административной и корпоративной культурах.

2. Обосновано влияние культуры предпринимательства на впечатления потребителей в сфере туристских услуг. Рассмотрена взаимосвязь между культурой предпринимательства и ожиданиями, впечатлениями клиентов, на основе чего представлены практические аспекты взаимодействия культуры предпринимательства и экономики впечатлений на предприятиях туристской отрасли. Разработана модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений, которая позволит добиться приоритета впечатлений на основе потребительского опыта; доминирования отношений с сетями потребителей; использования сложившихся и создание новых сетей потребителей на основе локализации потребления.

3. Усовершенствована трех-компонентная модель развития туристского предприятия на основе взаимосвязи эффективности деятельности, культуры предпринимательства и конкурентоспособности. С учетом

полученных результатов исследования представлен механизм развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства, который в отличие от существующих включает четыре уровня взаимодействия между ключевыми участниками рынка туристских услуг, на эффективность которого влияют подсистемы культуры предпринимательства: базовая, административная, подсистема взаимоотношений, психосоциальная, интригующая и подсистема отождествления. Представлена карта перехода на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса, которая демонстрирует синергию всех подсистем культуры предпринимательства и ее влияние на показатели эффективности функционирования предприятий сферы туристских услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено решение актуальной научно-практической задачи по развитию сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства. По результатам исследования сформулированы следующие выводы:

1. Анализ научных работ, посвященных проблематике сферы туристских услуг указал на возможность применения двух методологических подходов к исследованию данной сферы и ее отдельных видов: социально-культурного и субъектно-деятельностного. В рамках теоретических аспектов туристской сферы изучены ее ключевые цели, принципы, функции, на основе которых сформирована расширенная классификация предприятий туризма по видам деятельности, а также субъектная структура развития сферы туристских услуг. Поскольку существенным фактором эффективного развития сферы туристских услуг является интеграция усилий предприятий и организаций индустрии, представлены схема, принципы создания и функционирования предпринимательских туристских сетей. Раскрыты ключевые аспекты формирования культуры предпринимательства в сфере туризма. Выделены и обоснованы главные критерии и уровни сформированности культуры предпринимательства на туристских предприятиях. Обоснованы концептуальные положения формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг как открытой системы, функционирующей с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды. Взаимодействие между элементами данной системы осуществляется на основе партнерских отношений и социальной справедливости. В результате обобщения особенностей реализации социальной ответственности как основы развития культуры предпринимательства сформирована стратегия ее развития, сгруппированы сферы применения и направления развития социальной ответственности туристского бизнеса.

2. С использованием методического подхода к интегральной оценке уровня развития культуры предпринимательства, который, в отличие от существующих, включает пять индикаторов (адаптивность, миссия, взаимодействие, вовлеченность и когерентность), проанализирован уровень развития культуры предпринимательства на 25 предприятиях сферы туруслуг (по 5 туроператоров, турагентств, гостиничных, транспортных и предприятий питания). Установлено, что предприятия сферы туристских услуг имеют средний уровень развития культуры предпринимательства, поскольку значение ее оценки находится в пределах 0,51-0,75. С учетом данных факторов разработан научно-методический подход к оценке поведенческой принадлежности культуры предпринимательства предприятий сферы туристских услуг, в которой выделены основополагающий, оптимальный и когерентный типы поведенческой принадлежности культуры предпринимательства.

3. Сформирована модель культуры предпринимательства туристского предприятия на основе анализа преимуществ и недостатков разных моделей бизнес-культур и идентификации их типов, которые соответствуют сфере туризма. Данная модель представлена в виде матрицы по двум критериям: дифференциации/интеграции и стабильности/гибкости, а также учитывает четыре направления взаимодействия турпредприятия: с клиентами, партнерами по бизнесу, государственными органами и персоналом. На ее основе формируются четыре культуры предпринимательства: клиентская, партнерская, административная и корпоративная.

4. В результате обоснования взаимосвязи культуры предпринимательства с экономикой впечатлений и ее влияния на ожидания и оценку потребителей, сформирована модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристских услуг с учетом концепции экономики впечатлений. Реализация данной модели в практической деятельности организаций туристского рынка позволит достичь высокого уровня эмоциональной компетентности не только у менеджеров туристских компаний,

но и у всех сотрудников сферы туризма, которые взаимодействуют с потребителями туруслуг на основе принципов клиентоориентированного сервиса. Представлены практические аспекты взаимодействия культуры предпринимательства и менеджмента впечатлений на предприятиях туристской отрасли.

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов в сфере туристских услуг с учетом совершенствования культуры предпринимательства, в рамках которых предусмотрена реализация трехкомпонентной модели развития туристского предприятия на основе взаимодействия трех сфер деятельности (экономической, культуры предпринимательства и конкурентоспособности), включающих связь его внешней и внутренней среды. Это позволит турпредприятиям разрешать противоречия внутренней интеграции и внешней адаптации при обеспечении экономической эффективности и безопасности. Разработан механизм развития сферы туристских услуг с учетом каждого конкретного этапа формирования и развития туристского рынка, когда специфика функционирования изменяется и на этот процесс большое влияние оказывают приоритеты национальной экономики и особенности культуры предпринимательства. На эффективность взаимодействия ключевых участников туристского рынка на каждом уровне влияют подсистемы культуры предпринимательства: базовая, административная, подсистема взаимоотношений, психосоциальная, интригующая и подсистема отождествления. Элементы каждого уровня взаимодействуют с государственными институтами по вопросам нормативной и фискальной среды и функционируют в рамках реализации общей стратегии социально-экономического развития государства. Для обоснования представленного механизма использована методика оценки эффективности функционирования сферы туристских услуг в условиях развития культуры предпринимательства на основе спиральной динамики и организационной зрелости компании. Согласно результатам экспресс-диагностики посредники и поставщики туристских услуг находятся на третьем уровне зрелости, что

обуславливает необходимость принятия мер по ее повышению. Разработана карта перехода на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса, что позволит предприятиям успешно реализовывать проекты благодаря качественному взаимодействию со всеми субъектами рынка и выходу на когерентный уровень развития данной сферы.



**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Колесников А.М. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка туристских услуг / А.М. Колесников // Экономический вектор. - №3(10), 2017. – С. 36-41.
2. Новиков В. Г. Системный подход к разработке и реализации региональных туристических проектов / В.Г. Новиков, Е.А. Савченко // Географическая среда и живые системы. - № 3, 2020. - С. 112–127.
3. Лодде О.А. Основные положения субъектно-деятельностного подхода в рамках исследования адаптивности личности / О.А. Лодде // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. - Т. 8. № 4А, 2019.- С. 175-181. DOI: 10.34670/AR.2019.44.4.021.
4. Севрюков И.Ю. Специфика профессиональных коммуникаций в сфере туристских услуг / И.Ю. Севрюков, Н.А. Лучина // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства: материалы X международной научно-практической конференции. - Симферополь, 2023. – С. 210-213.
5. Овчаренко Л.А. Приоритетные направления развития въездного и внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике / Л.А. Овчаренко, Н.И. Дубровская // Менеджер. – 2019. – № 3(87). – С.87-95.
6. Афанасьев О. Е. Геополитическая роль и функции туризма / О.Е. Афанасьев // Современные проблемы сервиса и туризма. - 16(1), 2022. – С. 5–6. Режим доступа: <https://stcc.rgutupl.org/index.php/1/article/view/12>.
7. Овчаренко Л.А. Направления развития въездного и внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике: коллективная монография / Л.А. Овчаренко, В.Г. Шепилова, А.С. Гусак, Н.И. Дубровская // Туризм: региональные аспекты развития туризма: коллективная монография, г. Чита, ЗабГУ, 2021. – С. 104-120.

8. Лучина Н.А. Продвижение и сопровождение туристских услуг / Нюренбергер Л.Б., Леушина О.В., Лучина Н.А., Севрюков И.Ю., Петренко Н.Е. // Учебное пособие. - Новосибирск, 2021.- 210 с.
9. Петренко, Н.Е. Сущность, виды, факторы развития городского туризма / Н.Е. Петренко // Проблемы и перспективы развития туризма в российской Федерации: сборник научных трудов. - Симферополь, 2021. - С. 44-47.
10. Афанасьева А.В. Зарубежный опыт управления в сфере экологического туризма: тренды и модели развития / А.В. Афанасьева // Сервис в России и за рубежом. - Т.14. №3, 2020. - С. 27-56. DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10303.
11. Терещенко Н.Н. Роль развития туризма в устойчивом функционировании региона / Н.Н. Терещенко // Устойчивое развитие региона и сферы услуг: теория, методология, практика: моногр. - Красноярск: Изд-во «СПК Мега», 2021. - С. 176-226.
12. Овчаренко Л.А. Концептуальный подход к управлению развитием туризма в условиях современных вызовов / Л.А. Овчаренко, Т.А. Мельникова // Менеджер. – 2021. – № 2(96). – С. 85-90.
13. Бурняшева Л.А. Влияние индустрии туризма на социальноэкономическое развитие российских регионов / Л.А. Бурняшева, Е.Н. Романов // Социально-гуманитарные знания. — 2023. — № 3. — С. 43–45.
14. Сущинская М.Д. Актуальные аспекты интерпретации и реализации клиентоориентированности бизнеса / М.Д. Сущинская // Актуальные проблемы развития сферы услуг: сборник статей. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. – 2017. – С. 100–105.
15. Марьин А.В. Инфраструктура туризма как платформа функционирования рынка туристских услуг / А.В. Марьин, П.А. Фомин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - Том 7. № 4А, 2017. С. 155-164.
16. Гудков А.А. Классификация предприятий внутреннего туризма для целей их налогового стимулирования / А.А. Гудков, А.А.Гудкова // Стратегия развития индустрии гостеприимства и туризма: материалы V Международной

студенческой Интернет-конференции. Под общей редакцией Е.Н. Артемовой, Н.В. Глебовой: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева (Орел). – 2017. – С. 195-199.

17. Казибеков И.М. Современные тенденции функционирования сферы туристских и рекреационных услуг / И.М. Казибеков, Ю.Р.Лутфуллин // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2023. – С. 145-153.

18. Долженко Д.Е. Методические подходы к классификации межрегиональных туристских проектов / Д.Е. Долженко // Журнал правовых и экономических исследований, 2018, 1. – С. 185–188.

19. Куприков Н.М. Сфера туризма и сопутствующих услуг: актуальность фонда документов по стандартизации / Н.М. Куприков, Д.О. Доронин, А.И. Екимов, Е.М. Куприкова, М.Ю. Куприков // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2022. – С. 420-426.

20. Свиридова Н. Д. Особенности трансрегионального сотрудничества в области туризма / Н. Д. Свиридова // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. - №3-1 (5), 2017. – С. 72-74.

21. Петренко Н.Е. Формирование, функционирование и развитие локального регионального туристского рынка (на примере Новосибирской области) / Петренко Н.Е.: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук // Алтайский государственный университет. - Барнаул, 2021. – 30 с.

22. Матолыгина Н. В. Значение психологических аспектов культуры делового общения в индустрии туризма и гостиничного бизнеса / Н. В. Матолыгина, Л. В. Руглова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - Выпуск 4 (23), июль – август 2014. – С. 1-8.

23. Шукшин С.И. Теоретико-управленческие основы интеграционных процессов в сфере туризма / С.И. Шукшин // Журнал правовых и экономических исследований.- 2022, 4. – С. 47–55.

24. Колесников А.М. Основы формирования рынка туристских услуг / А.М. Колесников // Экономический вектор. – 2017. – С. 30-35. - URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/osnovy-formirovaniya-rynka-turistskih-uslug.pdf
25. Дирин Д.А. Опорный туристско-рекреационный каркас России и перспективы его развития / Д.А. Дирин // Современные проблемы сервиса и туризма. - Т.17. №1, 2023. - С. 49–63. DOI: 10.5281/zenodo.7933481.
26. Кострюкова О.Н. Цифровая трансформация сервисной экономики: вызовы системе подготовки кадров / О.Н. Кострюкова, Л.В. Хорева // Наука и образование в условиях цифровой трансформации экономики и обществ. Сборник лучших докладов профессорско-преподавательского состава X Национальной научно-практической конференция института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербург, - 2021. - С. 88-95
27. Кострюкова О.Н. Цифровая трансформации сферы услуг в странах – участниках СНГ / О.Н. Кострюкова, Г.А. Карпова, Л.В. Хорева, О.А. Максимовская, Е.Е. Шарафанова // Научно-технический журнал «Техникотехнологические проблемы сервиса». - №2 (64), 2023. - С.92-97.
28. Полухина А.Н. Перспективы кластерно-сетевого взаимодействия бизнеса и НКО в туристской сфере / А.Н. Полухина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-2. – С. 425-429; URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39950> (дата обращения: 03.10.2022).
29. Бычкова К.В. Взаимодействие хозяйствующих субъектов туристской индустрии / К.В. Бычкова // Human progress. – 2017. - Том 3, № 5 [Электронный ресурс] URL: [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_5/Bychkova.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_5/Bychkova.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
30. Волков С.К. Предпринимательские сети в туризме: анализ зарубежного опыта и рекомендации для отечественного бизнеса / С.К. Волков // Менеджмент сегодня. — 2016. — №1. — С.8–12. URL: <https://grebennikon.ru/article-nqc2.html>.
31. Котельников Д.А. Пространственная интеграция туристских регионов: путь развития в условиях новых вызовов / Д.А. Котельников //

Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - № 3 (135)2022. - С. 75–81.

32. Белецкий М.Д. основные факторы развития сферы услуг в условиях рыночной экономики / М.Д. Белецкий // Дискуссия. – 2016. - № 7. – С. 14-19. - URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/osnovnye-factory-razvitiya-sfery-uslug-v-usloviyah-rynochnoy-ekonomiki.pdf>.

33. Асхабова Х.М. Структура и виды туристских услуг // Х.М. Асхабова, Ж.В. Горностаева // Форум молодых ученых. - № 8 (60), 2021. – С. 7-11.

34. Чернова О.А. Интеграционный потенциал индустрии туризма в модернизационном развитии региона // Сервис в России и за рубежом. - 2017. № 1 (71). - С. 125–136.

35. Демченко А.И. Комплексный подход к взаимодействию с потребителями и партнерами в рамках логистических систем // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN617.pdf>.

36. [Рюэгг-Штюрм, Й.](#) Сетевые организационно-управленческие формы - мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэгг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Пробл. теории и практики упр. - 2000. - № 6. - С. 68-72 .

37. Чистяков С.В. Основные принципы формирование сетевых организационных структур / С.В. Чистяков // Экономика образования. – 2009. - № 2. – С. 101-105.

38. Леушина О.В. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоустойчивости гостиничного предприятия / О.В. Леушина, С.П. Киселев, Т.П. Приходько // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией В.А. Ковалева, А.И. Ковалева. - 2019. - С. 62-66.

39. Балванович А.В. Направления повышения качества предоставления услуг информирования заинтересованных лиц в области стандартизации, сертификации, метрологии и оценке соответствия на основе модели качества

Л. Берри, А. Парасурамана, В. Зейтамля / А.В. Балванович // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. - №1 (17), 2014. – С 26-32.

40. Столяренко, А. В. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия / А. В. Столяренко, М. В. Матюнина, А. Н. Чумак // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 8. – С. 92-98. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2016/16169.htm>.

41. Одинцова О.Н. Организационная культура: сущность и методология анализа э. Шейна / О.Н. Одинцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. - Режим доступа : <file:///C:/Users/HP/Downloads/organizatsionnaya-kultura-suschnost-i-metodologiya-analiza-e-sheyna.pdf>.

42. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г. Методология управления бизнес-субъектами рынка туристских услуг в условиях активизации конкурентного процесса / Е.В. Песоцкая, Л.Г. Селютина // Экономика. Информатика, 48 (3), 2021.- С. 495–506. DOI 10.52575/2687-0932-2021-48-3-495-506.

43. Ахремчик Д.В. Туристическая отрасль в новых экономических условиях – поиск новых возможностей и направлений / Д.В. Ахремчик // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 6. – С. 1781-1790. – doi: [10.18334/epp.12.6.114888](https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114888).

44. Шипуля М.И. Культура предпринимательства как неотъемлемая часть организации предпринимательской деятельности/ М.И. Шипуля, С.Н. Блудова // «Young Scientist» ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», Институт экономики и управления. - № 12 (76) • December, 2019.-С.505-507.

45. Дюметц Ж. Культура предпринимательства: источники формирования / Ж. Дюметц, Ю.С. Сизова // Российское предпринимательство. — 2017. — Том 18. — № 3. — С. 247-254.

46. Данова Н.Ю. Культура предпринимательства как экономическая универсалия отечественной экономики: концептуальные основы, корреляционная обусловленность, вектор развития / Н.Ю. Данова // Вестник тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. -№ 12 (128), 2013. – С. 43-48.
47. Смицких К.В. Организация и оценка деятельности предприятий малого и среднего бизнеса / К. В. Смицких, Е. А. Нигай, Е. С. Кошечая. – Электрон. текст. дан. (1 файл: 1,48 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2020. – 113 с.
48. Харитоновна П.В. Анализ взаимосвязи и модель исследования предпринимательской, управленческой и организационной культуры / П.В. Харитоновна // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2021. Том 11, выпуск 3. – С. 115-120.
49. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2007. - 495 с.
50. Макеева В.Г. Культура предпринимательства / Макеева В.Г.: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 218 с.
51. Логинова Т.В. Специфика профессиональной предпринимательской культуры / Т.В. Логинова, О.А. Музыка, В.В. Попов // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 2-3; URL: <https://scienceeducation.ru/ru/article/view?id=23708>.
52. Рюттингер Р. Культура предпринимательства [Текст]: учебное пособие. / Р. Рюттингер. - М.:ЭКОМ,1992. - 240 с.
53. Муравьев Ю.Л. Развитие предпринимательства в сфере туризма / Ю.Л. Муравьев, И.В. Наседкин // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. – 2017. – №5. – С. 88-92.
54. Горфинкель, В. Я. Предпринимательство : учебник для вузов / В. Я. Горфинкель, Г. Б. Поляк, В. А. Швандар. – изд. 4. – М. : Изд-во Юнити-Дана, 2005. – 735 с.

55. Глущенко В.В. Культура предпринимательства как фактор управления социально–экономическим развитием / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко // Бюллетень науки и практики. - №8 (август) 2016. – С. 137-147.
56. Колесников Д.В. Социальная ответственность как основа предпринимательской культуры / Д.В. Колесников, О.В. Рудакова // Дополнительное профессиональное образование как стратегический ресурс развития культуры регионов: материалы IV Международной научно-практической конференции. -2018. – С.168-176.
57. Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : Дело, 2001. – 150 С.
58. Лапуста, М. Г. Предпринимательство : учебник / М. Г. Лапуста [и др.]. – 3-е изд., испр. И доп. – М. : ИНФРА – М, 2003. – 534 с.
59. Лазвиашвили Л. Связь между политикой менеджмента и корпоративной культурой / Л. Лазвиашвили // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 2. – С. 71-76. – doi: [10.18334/lm.5.2.40089](https://doi.org/10.18334/lm.5.2.40089).
60. Севумян Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ / Э.Н. Севумян // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. - 2017. Том 6. № 5А. - С. 61-68.
61. Бездудная А.Г. Векторы укрепления корпоративной культуры компании / А.Г. Бездудная, Г.С. Гасанов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. - № 13. – С. 3-8. - URL: <https://sciup.org/vektory-ukreplenija-korporativnoj-kultury-kompanii-148326534>.
62. Завьялова Н.Б. Предпринимательство в индустрии туризма / Н.Б. Завьялова, В.С. Кадина // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 3. – С. 819-830. – doi: [10.18334/epp.10.3.100433](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100433).
63. Рычкова А. А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития / А. А. Рычкова. – Казань : Бук, 2015. – 180 с.
64. Заяц А.А. Сущность культуры предпринимательства в сфере туризма / А.А. Заяц // Современные тенденции развития туризма и индустрии



гостеприимства: материалы III международной научно-практической конференции, 16-17 мая 2021 г. – Донецк. – ГО ВПО «Доннуэт», 2021. – С. 157-160.

65. Guang Yu. An Analysis of the Essential Structure of Entrepreneurial Culture / Yu Guang // *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 94. 4th International Conference on Economy, Judicature, Administration and Humanitarian Projects. – JАНР, 2019. – P. 52-55.

66. Schumpeter J.A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. – Cambridge: Harvard University Press, 1911. – 1398 p

67. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

68. Гришечко О.С. Предпосылки и формулы этнометрического анализа культурных измерений / О.С. Гришечко, А.С. Аكوпова, Т.М. Бабиян // *Альманах современной науки и образования*. – Тамбов: Грамота, 2015. - № 12 (102). – С. 64-67.

69. Заяц А.А. Модель механизма культурных изменений в предпринимательстве / А.А. Заяц // *Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VI Международной научной конференции (Донецк, 26–27 октября 2021 г.)*. – Том 5: Экономические науки. Часть 1 / под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2021. – С. 24-26.

70. Mayer M., Vogt L. Economic effects of tourism and its influencing factors: An overview focusing on the spending determinants of visitors // *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*. – 2016. – № 2. – p. 169–198. – doi: 10.1515/tw-2016–0017.

71. Заяц А.А. Исследование влияния культурных изменений на развитие культуры предпринимательства / А.А. Заяц // *Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VII*

Международной научно-практической конференции, г. Горловка, 25 марта 2022 г. – Горловка: ГОУВПО ДОННТУ, 2022. –С. 324-332.

72. Кострюкова О.Н. Цифровая трансформация мирового туризма: теоретический аспект цифрового продвижения / О.Н. Кострюкова, Л.А. Озимица // Вестник национальной академии туризма. - № 3(51), 2019. – с.24-26.

73. Майданевич Ю.П. Управление развитием туристской отрасли: региональный аспект / Ю.П. Майданевич // Сервис в России и за рубежом. - 2019. Т. 13. Вып. 5. - С. 125- 139. DOI: 10.24411/1995-042X-2019-10512.

74. Оборин М.С. Туристская инфраструктура: социально-экономический анализ основных понятий и определений / М.С. Оборин // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. -№ 5 (61). – С. 87-93.

75. Мельникова А.В. Особенности инфраструктуры туризма / А.В. Мельникова. – Текст : электронный // Экономика и социум. – 2021. – № 1-2 (80). – С. 203–205. – URL: <https://www.iupr.ru/1-80-2021> (дата обращения: 28.04.2021).

76. Смирнов С.Н. Развитие и экономические результаты использования инфраструктуры туризма / С. Н. Смирнов // Экономические и социальные регионология. Том 29, № 3, 2021 604 604 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ И ДЕМОГРАФИЯ проблемы России. – 2020. – № 4 (44). – С. 111–120. – URL: <http://inion.ru/ru/publishing/prochie-nauchnye-zhurnaly/ekonomicheskie-i-sotsialnye-problemy-rossii/arkhiv/2020-4/razvitie-i-ekonomicheskie-rezultaty-ispolzovaniia-infrastruktury-turizma/> (дата обращения: 28.04.2021).

77. Овчаренко Л.А. Перспективы развития туризма в ДНР в контексте формирования эффективного механизма государственно-частного партнерства / Л.А. Овчаренко, Т.В. Черкашина // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. № 4 (42), 2022 . – С. 153-162.

78. Долматеня Ю. В. Межрегиональные сравнения уровня развития инфраструктуры туризма субъектов Российской Федерации / Ю. В. Долматеня,

А. В. Кучумов, А. В. Чайковская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3. – С. 162–169.

79. Овчаренко Л.А. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма / Л.А. Овчаренко, Э.М. Лебезова // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №4. С. 106-126. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/421006.pdf>

80. Совершенствование туристической инфраструктуры как необходимое условие повышения ее вклада в экономику региона / И.В. Мищенко, В.В. Пуричи, Э.Э. Габриелян, Г.К. Лухманова. – DOI 10.14258/erb202107 // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2021. – № 1. – С. 55–62.

81. Шнорр Ж.П. Региональные аспекты развития туризма в современных условиях / Ж.П. Шнорр // Проблемы социально-экономического развития Сибири. Региональные аспекты - 2022 № 4 с. 85-93.

82. Новиков В.Г. Системный подход к разработке и реализации региональных туристических проектов / В.Г. Новиков, Е.А. Савченко // Географическая среда и живые системы. - 2020;(3):112-127. <https://doi.org/10.18384/2712-7621-2020-3-112-127>.

83. Шелкунова Т.Г. Сценарный подход в стратегическом управлении региональным развитием / Т.Г. Шелкунова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №7. – С. 87-91.

84. Жолудева В.В. Комплексный подход к формированию туристской политики региона / В.В. Жолудева, Н.Ф. Мельниченко // Сервис в России и за рубежом. - 2016. Т. 10. Вып. 08(69). - С. 89-96. DOI: 10.22412/1995-042X10-8-10.

85. Каменских Н.А. Кластерный подход к управлению развитием региональной туристско-рекреационной подсистемы / Каменских Н.А // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN216.pdf> (доступ свободный).

86. Орлов В.Б. Предпринимательская культура: сущность и содержание понятия / В. Б. Орлов, О. Г. Мизерова, Е. В. Орлова // Вестник Югорского государственного университета. - 2009. Выпуск 4 (15). С. 13–25.

87. Лубягина Л.У. Культура и этика современного предпринимательства в политэкономическом ракурсе / Л.У. Лубягина, П.Е. Ломакина // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы IX международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 226-236.

88. Завьялова Н.Б. Предпринимательство в индустрии туризма / Н.Б. Завьялова, В.С. Кадина // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 3. – С. 819-830. – doi: [10.18334/epp.10.3.100433](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100433).

89. Ангелина И.А. Концептуальные положения формирования культуры предпринимательства / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Вестник автомобильно-дорожного института. – 2021. -№ 3 (38). – С. 149-155.

90. Кравцов С.С. Корпоративная социальная ответственность туристического предприятия: сущность и направления внедрения / С.С. Кравцов, А.М. Климова // Эффективная экономика. – 2019. - № 10. – С. 57-65.

91. Лавров В.В. Тенденции развития туризма в Российской Федерации в условиях новой экономической реальности / В.В. Лавров // Петербургский экономический журнал. 2022. № 1–2. С. 178–185.

92. Насретдинов А.Р. Малое предпринимательство в сфере туризма / А.Р. Насретдинов, И.Н. Вобляя // Актуальные проблемы науки и практики современного общества. – 2018. – №1. – С. 45-47.

93. Трофимова Н.Н. Современные аспекты корпоративной социальной ответственности как средства устойчивого развития предприятий / Н.Н. Трофимова // Стратегии бизнеса. – 2020. -№8(9). – С. 235-239.

94. Bhagwati Jagdish. Whose corporate social responsibility? Project syndicate : web site. URL: <http://www.project-syndicate.org/commentary/whose-corporate-social-responsibility> (last accessed 10.09.2023).

95. Ангелина И.А. Направления социальной ответственности туристических предприятий в рамках развития культуры предпринимательства / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Проблемы и перспективы развития туризма в

Российской Федерации: Сборник научных трудов. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 8-13.

96. Федеральное агентство по туризму Российской Федерации. Статистика. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/> (дата обращения 19.06.2022).

97. Государственный Совет РФ. Доклад. О развитии туризма в РФ. — 2022. — URL: <http://kremlin.ru/events/administration/69063>.

98. Розанова Т.П. Система рейтинговой оценки вовлеченности субъектов РФ в реализацию проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» / Т.П. Розанова, О.М. Гизатуллина // Экономические науки. — 2022. — 1(206). — С. 190—193. — DOI: 10.14451/1.206.190.

99. Стратегия развития туризма в России до 2035 года / Распоряжение от 20 сентября 2019 года №2129-р. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/37906/>.

100. Туриндустрия через призму драйверов и барьеров бизнеса / Центр стратегических разработок. - Режим доступа: <https://roscongress.org/materials/turindustriya-cherez-prizmu-drayverov-i-barerov-biznesa/>.

101. Карпова Г.А. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты / Г.А. Карпова, Л.В. Хорева, А.В. Шраер // Журнал правовых и экономических исследований. - 2023. - № 2. - С. 192-201. - URL: <https://giefjournal.ru/sites/default/files/029.%20%20G.A.%20Karpova,%20L.V.%20Khoreva,%20A.V.%20Shraer.pdf>.

102. Поздняков К.К. Применение гибких технологий при проектном управлении в туристических компаниях на примере туроператора «ГТ-трэвел» / К.К. Поздняков, Е.А. Трушина // Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 3(45). – с. 100–104.

103. Алеева В.А. Применение современных информационных технологий в управлении бизнесом в сфере туризма / В.А. Алеева, Ю.Д. Мочалова // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2018. № 3 (11). - С. 3–6.

104. Гарифьянова, В. И. Исследование информационных технологий в туристской индустрии / В. И. Гарифьянова, Ф. Г. Мухаметзянова, Т. Р. Закиров // Казанский вестник молодых ученых Политические науки. Экономическая политика регионов. - 2018, том 2 № 3 (6). – С. 204 -209.

105. Никулина Ю.Н. Информационные технологии как инструмент повышения эффективности деятельности организаций индустрии туризма / Ю.Н. Никулина // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 7. – С. 2369-2384. – doi: [10.18334/epp.13.7.118417](https://doi.org/10.18334/epp.13.7.118417).

106. Щербаков А.В. Организационная культура как фактор эффективности управления организацией / А.В. Щербаков, О.В. Скудалова // Вестник Тверского государственного университета. - 2018. - №3. - С. 99-105.

107. Сердюков С.Д. Информационное обеспечение и продвижение туристской дестинации в условиях цифровой трансформации. / монография / С.Д. Сердюков, Г.М. Романова, Н.К. Сердюкова ; под науч. ред. Г. М. Романовой. - Москва : Первое экономическое издательство, 2022. – 172 с.

108. Ходжазода Н.Н. Разработка сайта туристической компании / Н.Н. Ходжазода, Е.Б. Абарникова // [Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований](#): материалы III Всероссийской национальной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 3-х частях. Том Часть 2. – 2020.- С.405-407.

109. Демьянов С. SEO-оптимизация туристического сайта / С. Демьянов // ПолесГУ. – 2021. – С.29-33.

110. Лебедева Т.Е. Особенности формирования корпоративной культуры туристской организации / Т.Е. Лебедева, С.А. Виноградова // Московский экономический журнал. - № 8. – 2019. – С.18-25.

111. Шпырня О.В. Поисковая оптимизация сайта туристского предприятия/ О.В. Шпырня, Э.А.Солдаткин // Интегрированные коммуникации

в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – 2021. – С. 212-217.

112. Плешивцева А.А. Тенденции развития российского рынка туризма на фоне внедрения современных информационных технологий / А.А. Плешивцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 3. – с. 785-800.

113. Заяц А.А. Использование инструментов культуры предпринимательства на туристских предприятиях / А.А. Заяц // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. - №2. – С. 41-47.

114. Ткачева Е.А. Использование информационных технологий в сфере туризма / Е.А. Ткачева, А.В. Клочков // Тенденции и проблемы развития индустрии туризма и гостеприимства: Материалы 7-й Межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 105-летию РГУ имени С. А. Есенина, Рязань, 22 октября 2020 года. – 2020: Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина. - 2020. – С. 194-196.

115. Заяц А.А. Функциональный анализ веб-сайтов как инструментов культуры предпринимательства туристических предприятий / А.А. Заяц // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: материалы VIII Международной научно-практической конференции (пгт Форос, г. Ялта, Республика Крым). – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2023. – С. 56-63.

116. Молчанова В.С. Применение средств электронной коммерции в практике развития туристской дестинации / В.С. Молчанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2021. Том 11. № 8А. - С. 331- 338. DOI: 10.34670/AR.2021.14.61.041.

117. Седенков С.Е. Информационные технологии в туризме и гостиничном бизнесе / С.Е. Седенков // Теория и практика проектного образования. – 2019. – № 2(10). – с. 33-35.

118. Заяц А.А. Управление бизнес-процессами туристических предприятий с применением интернет-технологий / А.А. Заяц // Приоритетные

направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: материалы VII Международной научно-практической конференции (пгт Форос, г. Ялта, Республика Крым, 13–14 мая 2022 г.). – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2022. – С. 56-63.

119. Смоловик Р.Ф. Значение бизнес-культуры, социальной ответственности в повышении эффективности предпринимательской деятельности / Р.Ф. Смоловик // Вестник НТУ “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 46(1267).- С. 54-58.

120. Рубцов Г.Г. Использование ценностно-ориентированного подхода в стратегическом планировании на примере реализации региональных стратегий развития субъектов Северо-Западного Федерального округа / Г.Г. Рубцов, А.Н. Литвиненко // Вопросы управления. 2020. № 3 (64). С. 65–77.

121. Морозов М. А. Модификация инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности в туризме с учетом перехода к цифровой экономике / М. А. Морозов, М. М. Морозов. – DOI 10.25586/RNU.V9276.19.03.P.117 // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2019. – № 3. – С. 117–121.

122. Лаптев Д.Е. Ценностно-ориентированный подход как концептуальная основа управления стратегическим развитием регионов в современных условиях / Д.Е. Лаптев // International scientific review. 2016. № 15 (25). С. 24–27.

123. Курганская Г. С. Инновационные интернет-технологии в сфере туризма / Г. С. Курганская, К. М. Хофманн // Бизнес-образование в экономике знаний. - Иркутский государственный университет, г. Иркутск, 2018. - № 1. – С. 55-58.

124. Клементьев Б.Е. Повышение эффективности использования бизнес-коммуникаций в сфере туризма / Б.Е. Клементьев: диссертация Санкт-Петербург – 2014. – 160 с.



125. Файзи А.Г. Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса / А.Г. Файзи // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. С. 69-73.

126. Ангелина И.А. Методы оценки эффективности культуры предпринимательства в сфере туристических услуг / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Решетневские чтения [Электронный ресурс] : материалы XXVI Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М. Ф. Решетнева (09–11 нояб. 2022, г. Красноярск) : в 2 ч. / под общ. ред. Ю. Ю. Логинова. - СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2022. – Ч. 2. – С. 425-427. - Режим доступа: <https://reshetnev.sibsau.ru/page/materialykonferentsii>.

127. Радыгина Е.Г. Показатели устойчивого развития предприятий индустрии гостеприимства/ Е.Г. Радыгина, А.А. Ошкордина // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 2. – с. 513-522.

128. То Т.Ч. Анализ организационной культуры компании с учетом факторов её формирования / То Т.Ч., Арутюнов Ю.А. // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf> (доступ свободный).

129. Грошев И.В. Вопросы и проблемы оценки организационной культуры фирмы [Электронный ресурс] / И.В. Грошев. // Вестник ТГУ. – 2016. – №4 (45). – С. 194-201.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-i-problemy-otsenki-organizatsionnoykultury-firmy> (дата обращения: 15.05.2023).

130. Лавров В.В. Эволюция процессов развития туризма в Российской Федерации: от индустрии туризма до цифровой экосистемы в туризме: монография / В.В. Лавров // СПб.: Изд-во СПбГЭУ. - 2021. - 159 с.

131. Мишон Е.В. Цифровизация сферы туризма региона как фактор повышения конкурентного иммунитета территории / Е.В. Мишон // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2019. – № 14. – с. 895-898.

132. Ходаковская О.П. Конкурентоспособность малых предприятий сектора туризма в условиях перехода к цифровой экономике / О.П.

Ходаковская, В.А. Молчанова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6-1. – С. 144-151; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1176> (дата обращения: 03.10.2023).

133. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф - СПб.: Питер, 2013. - 192 с.

134. Кукшин А.И. Методология формирования когерентных экономических структур / А.И. Кукшин // Лесной Вестник. – 2017. - № 1. – С. 105-115.

135. Заяц А.А. Методика оценки культуры предпринимательства предприятий сферы туристических услуг / А.А. Заяц // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. - №4. – С. 72-84.

136. Заяц А.А. Оценка культуры предпринимательства на основе ценностно-мотивационных ориентаций предприятий сферы туристских услуг / А.А. Заяц // Торговля и рынок. – 2023. – Том 1. № 3 (67). – С. 191-203.

137. Sergio Carredo. Corporate Culture is the sixth component of the Organisation Evolution Framework. – 2020. URL: [https://sergiocaredda.eu/organisation/organisation-design/corporate-culture-the-theory-and-the-practice/#Defining\\_Organisational\\_Culture](https://sergiocaredda.eu/organisation/organisation-design/corporate-culture-the-theory-and-the-practice/#Defining_Organisational_Culture).

138. Ангелина И.А. Сущность и основные характеристики культуры предпринимательства / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Торговля и рынок. – 2020. – Том 2. № 4-2 (56). – С. 33-39.

139. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.

140. Ангелина И.А. Формирование модели культуры предпринимательства в сфере туризма / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Бюллетень транспортной информации. – 2021. -№ 2 (308). – С. 8-17.

141. Шайтура С.В. [Информационные системы туристического агентства](#) / С.В. Шайтура, М.А. Перетокин // Славянский форум. – 2022. – № 2. – с. 183-194.

142. Седенков С.Е. [Информационные технологии в туризме и гостиничном бизнесе](#) / С.Е. Седенков // Теория и практика проектного образования. – 2019. – № 2(10). – с. 33-35.

143. Морозов, М.А. Информационные технологии в туристской индустрии / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. - М.: КноРус, 2019. - 160 с.

144. Заяц А.А. Направления использования информационных технологий в формировании культуры предпринимательства туристических предприятий / А.А. Заяц // Информационные технологии в экономике: материалы Международной научно-практической Интернет-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 23-24 марта 2022 года [Электронное издание]. – Луганск: Изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2022. – С. 583-586.

145. Долгова И. В. Возможности применения маркетинга впечатлений в продвижении территории: теоретический и практический аспекты / И.В. Долгова // Экономика, предпринимательство и право. 2018. - № 8 (2). - С. 95-110.

146. Заяц А.А. Развитие сферы туристических услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства / А.А. Заяц // Исторические, культурные и социально-экономические векторы интеграции Донбасса в Российскую Федерацию: концепции и механизмы молодых ученых: коллективная монография. – 2023. – С.286-308.

147. Яковлев В.Ю. Основания культурных и креативных индустрий как явления современного общества / В.Ю. Яковлев // Международный журнал исследований культуры. - 2017;26(1). - С.14–27.

148. Подходы к развитию регионального туризма в контексте турбулентности экономики впечатлений / Л.Б. Нюренбергер, Н.Е. Петренко, В.З. Шурбе, А.В. Курнявкин, М.В. Приставка // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 12. – с. 2967–2978. – doi: 10.18334/ep.11.12.113859.

149. Хасанова Н.В. Использование инструментов экономик впечатлений в индустрии туризма / Н.В. Хасанова, Т.М. Кривошеева, В.М. Осокин // Сервис в России и за рубежом. - 2014;50(3). – С. 3–14.

150. Лебедева С.А. Экономика впечатлений и туризм: постковидная перезагрузка в контексте социально-экономической безопасности страны / С.А. Лебедева // Экономическая безопасность. – 2023. – Том 6. – № 2. – С. 729-748. – doi: [10.18334/ecsec.6.2.117661](https://doi.org/10.18334/ecsec.6.2.117661).

151. Антропов В.В. Международный туризм как часть экономики впечатлений в мире глобальной пандемии: кризис и перспективы восстановления // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 2. – с. 104-116. – doi: 10.26794/1999-849X-2022-15-2-104-116.

152. Burlea-șchiopoiu a. Tourism managers' perception of the impact of the emotional intelligence and resilience on organizational response to crises / a.burlea-șchiopoiu, radu-florin ogarcă, laurențiu-stelian mihai // journal of business economics and management- issue 6. URL: 1119–1140. - <https://www.researchgate.net/publication/377541473>.

153. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез: Монография. / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. 2-е издание. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2019. – 641 с.

154. Денисов И.В. Стратегическое управление развитием туризма / И.В. Денисов, А.С. Дарибекова, Е.С. Петренко, Л.В. Шабалтина // Экономические отношения. – 2020. – Том 10. – № 4. – С. 1039-1050.

155. Лыгина Н.И. [Экономика впечатлений в России: роль сферы культуры и досуга](#) / Н.И. Лыгина, Н.А. Паршиков, О.В. Рудакова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. – № 3. – с. 8-16.

156. Новичков Н.В., Новичкова А.В., Малыгина О.В. [Инноватика туристического бизнеса в развитии экономики впечатлений](#) / Н.В. Новичков,

А.В. Новичкова, О.В. Малыгина // Сервис в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 6-19. – doi: 10.24411/1995-042X-2018-10201.

157. Оборин М.С. [Тенденции развития регионального рынка гостиничных услуг как сегмента экономики впечатлений](#) / М.С. Оборин // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2019. – № 2. – с. 57-65. – doi: 10.24411/1995-0411-2019-10205.

158. Долгова И.В. Возможности применения маркетинга впечатлений в продвижении территории: теоретический и практический аспекты / И.В. Долгова // Экономика, предпринимательство и право. – 2018. – Том 8. – № 2. – С. 95-110. – doi: [10.18334/epp.8.2.39087](#).

159. Duff Anderson. The 4 Most Important Customer Experience Metrics // Iperceptions. URL: <https://www.iperceptions.com/blog/most-important-customer-experience-metrics///>

160. Kravtsov S. S. Operations Management of Tourism Enterprises Based on the Concept of Experience Economy / S. S. Kravtsov // Проблемы экономики. - № 3 (41), 2019. – С. 116-122.

161. Колодня Г.В. Экономика впечатлений: потенциал развития в условиях информационного общества / Г.В. Колодня// Экономика. Налоги. Право. 2022;15(2):17-24. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-2-17-24.

162. Карпова С.В., Федоренко В.И. Влияние впечатлений на совершение розничных покупок / С.В. Карпова, В.И. Федоренко // Экономика. Налоги. Право. 2022;15(2). –С. 63-71. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-2-63-71.

163. Заяц А.А. Влияние культуры предпринимательства на менеджмент впечатлений потребителей в сфере туристических услуг / И.А. Ангелина, А.А. Заяц // Актуальные вопросы современной экономики: мат. Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург – Донецк – Витебск, 10-11 ноября 2022 г. – СПб.: Изд-во БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2022. – С. 136-140. Лосева О. В. Факторы экономики впечатлений / О. В. Лосева // Бизнес. Образование. Право. - 2022. № 3 (60). - С. 168—173. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.363.

164. Лосева О. В. Факторы экономики впечатлений / О. В. Лосева // Бизнес. Образование. Право. - 2022. № 3 (60). - С. 168—173. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.60.363.

165. Иванова Ю.О., Андреев Н.В., Поздняков К.К. Разработка модели влияния индустрии туризма и гостеприимства на экономический рост / Ю.О. Иванова, Н.В. Андреев, К.К. Поздняков // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 12. – с. 2979–2992. – doi: 10.18334/erpp.11.12.114054.

166. Павлова, Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития / Е. В. Павлова // Идеи и идеалы. 2016. – №1 (27). – С. 146 – 152.

167. Заяц А.А. Совершенствование бизнес-процессов в сфере туристских услуг на основе культуры предпринимательства / И.А. Ангелина, А.А. Заяц, Л.И. Изотова // Вестник Донецкого государственного университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. - №1. – С. 3-14.

168. Юренский Д.А. Управление процессом формирования и развития туристских кластеров : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Юренский Денис Андреевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»]. - Санкт-Петербург, 2022. - 22 с.

169. Бережная Л.В. Модель системы человеческих ценностей Клэра Грейвза как социально-психологический фактор повышения производительности труда в проектном менеджменте / Л.В. Бережная // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет. - 2016. – С. 33-42.

170. Недякин М. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников, сделать для клиента больше, чем достаточно / М. Недякин Издательство «Эксмо» – 2019. – 192 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Оценка количественных показателей функциональных возможностей веб  
- сайта туристских операторов и агентов РФ

Таблица А.1 - Оценка количественных показателей функциональных  
возможностей веб - сайта туристских операторов РФ

№	Название предприятия	Номер показателя												Доля, %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	AnexTour	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	75,0
2	Vedi Tour Group	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	91,7
3	Coral Travel	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	75,0
4	Pegas Touristik	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7
5	Tez Tour	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	91,7
6	Biblio Globus	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	50,0
7	NTK-Intourist	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	83,3
8	Sunmar	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	58,3
9	FUN&SUN	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100,0
10	Mouzenidis Travel	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	+	66,7
11	Alean	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	66,7
12	Amigo Tours	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	75,0
13	Evroport	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	66,7
14	ICS Travel Group	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7
15	More Travel	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	75,0
16	Spectrum	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7
17	Bon Tour	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	66,7
18	Delfin	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	75,0
19	Kandagar	+	+	-	+	-	-	-	-	-	+	-	+	41,7
20	Quinta Tour	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7

Таблица А.2 - Оценка количественных показателей функциональных возможностей веб-сайта туристских агентов

№ пор.	Название предприятия	Номер показателя												Доля, %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Sun Travel	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	58,3
2	Розовый слон	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	75,0
3	Спутник	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	50,0
4	Корпорация туризма и путешествий "Дон Авиа"	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	58,3
5	Мир путешествий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	83,3
6	Риксос тур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
7	Касабланка	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	83,3
8	Агава тур	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	50,0
9	Пора Отдыхать	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	41,7
10	Бархат Тревел	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
11	Планета-Тур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
12	Dream Tour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
13	СТИЛЬ ВОЯЖ	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	25,0
14	Краски мира	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
15	Travel Shop	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7
16	Комильфо	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
17	География	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	-	66,7
18	Отдохни классно	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	41,7
19	Орел и Решка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
20	Меридиан плюс	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	66,7



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оценка качественных показателей функциональных возможностей веб - сайта туристских операторов и агентов РФ

Таблица Б.1 - Оценка качественных показателей функциональных возможностей веб-сайта туристских операторов РФ

№	Название предприятия	Номер показателя												Ср. знач.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	AnexTour	6	6	10	10	7	10	7	6	8	9	9	9	7,6
2	Vedi Tour Group	7	7	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,6
3	Coral Travel	5	7	9	8	9	9	9	9	9	3	4	4	7,1
4	Pegas Touristik	3	4	4	1	6	4	6	4	8	10	10	10	5,5
5	Tez Tour	7	7	10	8	8	10	10	9	10	9	8	8	8,7
6	Biblio Globus	4	5	4	4	6	6	6	4	8	5	4	4	4,7
7	NTK-Intourist	3	3	6	5	8	6	7	6	8	6	5	6	5,8
8	Sunmar	7	7	8	8	9	8	8	9	9	8	8	8	8,1
9	FUN&SUN	10	9	10	8	9	9	9	10	10	10	10	10	9,5
10	Mouzenidis Travel	5	5	5	2	7	5	5	8	8	7	6	6	5,8
11	Alean	4	5	6	6	8	8	8	9	10	8	8	8	7,3
12	Amigo Tours	6	7	6	6	7	7	7	7	9	5	6	4	6,4
13	Evroport	8	8	8	8	8	8	8	8	9	6	5	5	7,4
14	ICS Travel Group	5	5	3	1	7	7	7	4	7	6	6	6	5,0
15	More Travel	2	3	4	4	7	7	7	8	8	3	4	5	5,2
16	Spectrum	4	4	3	3	8	6	8	3	8	4	4	4	4,7
17	Bon Tour	7	7	8	6	5	7	6	7	8	7	7	6	6,8
18	Delfin	6	5	9	9	7	8	7	4	9	5	4	6	6,3
19	Kandagar	3	4	3	1	7	6	5	3	9	6	5	5	4,5
20	Quinta Tour	3	3	4	2	6	5	4	3	9	2	2	1	3,4

Таблица Б.2 - Оценка качественных показателей функциональных возможностей веб-сайта туристских агентств

№	Название предприятия	Номер показателя												Ср. знач.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Sun Travel	3	3	4	4	7	6	7	-	8	3	4	3	4,3
2	Розовый слон	7	7	7	7	8	7	8	9	9	5	5	1	6,7
3	Спутник	4	4	3	3	6	6	6	-	8	5	4	1	4,2
4	Корпорация туризма и путешествий "Дон Авиа"	5	5	6	6	7	7	7	-	9	6	6	7	5,9
5	Мир путешествий	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	8,8
6	Риксос тур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
7	Касабланка	7	7	8	8	8	8	8	8	9	7	6	6	7,5
8	Агава тур	6	5	4	4	8	8	8	-	8	4	3	2	5,0
9	Пора Отдыхать	7	5	3	3	7	7	7	-	8	7	7	8	5,8
10	Бархат Тревел	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
11	Планета-Тур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
12	Dream Tour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
13	СТИЛЬ ВОЯЖ	7	6	6	6	7	7	7	9	9	6	5	5	6,7
14	Краски мира	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
15	Travel Shop	3	3	3	1	6	6	6	-	8	3	4	4	3,9
16	Комильфо	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
17	География	5	4	5	4	7	6	7	-	8	4	4	4	4,8
18	Отдохни классно	3	3	3	1	7	6	7	-	7	4	5	7	4,4
19	Орел и Решка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
20	Меридиан плюс	7	7	8	8	7	8	7	9	9	7	6	6	7,4

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Справки о внедрении результатов диссертационной работы



**МИНИСТЕРСТВО МОЛОДЕЖИ,  
СПОРТА И ТУРИЗМА  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ**

**(МИНМОЛСПОРТТУРИЗМ ДНР)**

бул. Пушкина, 34, г. Донецк, Ворошиловский район,

283055, тел. +7 (949) 301-51-11

e-mail: info@minsport-tourism.gov-dpr.ru

26.06.23 № 125  
На \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## АКТ

**про принятие и использование результатов диссертационной работы  
соискателя Заяц Анны Александровны  
«Развитие сферы туристских услуг на основе совершенствования  
культуры предпринимательства»  
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)**

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» предлагаются к внедрению в Донецкой Народной Республике:

- методический подход к интегральной оценке уровня развития культуры предпринимательства на предприятиях сферы туристских услуг, который в отличие от существующих, включает пять индикаторов (адаптивность, миссия, взаимодействие, вовлеченность и когерентность);
- механизм развития сферы туристских услуг на основе формирования целевой культуры предпринимательства, предусматривающий четыре уровня взаимодействия между ключевыми участниками рынка туристских услуг, на эффективность которого влияют подсистемы культуры предпринимательства: ценностно-нормативная, организационная, структура коммуникаций, структура социально-психологических отношений, игровая (мифологическая) и структура внешней идентификации.

Первый заместитель Министра



В.В. Орехов

**«ДОНАВИА»**  
**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

Российская Федерация 346830 Ростовская обл., Неклиновский р-н, с. Покровское, пер.Тургеневский, зд.23, оф.2  
 ИНН 2352057740, КПП 612301001, р/с 40702810510000948894 в АО «Тинькофф Банк», БИК 044525974,  
 кор.сч. 30101810145250000974

Исх. от 27.06.2023  
 № 25

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы соискателя**  
**Заяц Анны Александровны**  
**«Развитие сферы туристских услуг на основе совершенствования**  
**культуры предпринимательства»**  
**по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика**  
**(экономика сферы услуг)**

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» используются при организации деятельности туристских предприятий:

- трех-компонентная модель развития туристского предприятия на основе взаимосвязи эффективности деятельности, культуры предпринимательства и конкурентоспособности, которая демонстрирует бизнес-процессы на основе использования всех внутренних резервов, включающих возможности культуры предпринимательства по стимулированию совместных усилий коллектива по стабилизации и улучшению экономического положения туристского предприятия, его переходу на более высокий уровень обслуживания и лидерство в обеспечении впечатлений туристов;

- модель когерентности культуры предпринимательства ключевых участников сферы туристических услуг с учетом концепции экономики впечатлений. В отличие от существующих данная модель демонстрирует то, что залогом успешной имплементации экономики впечатлений к системе развития сферы туристских услуг является формирование кадровой политики, базовые положения которой соответствуют принципам клиентоориентированного сервиса, ориентированные на достижение своеобразного эмоционального резонанса и заблаговременное предупреждение (оперативное устранение) персонала и впечатлениями потребителей;

- карта перехода на высшие уровни культуры предпринимательства в сфере туристских услуг на основе искреннего сервиса.

Директор



А.Н.Алейников

**СПРАВКА**     *от 19*

**о внедрении результатов диссертационной работы соискателя  
Заяц Анны Александровны  
«Развитие сферы туристских услуг на основе совершенствования  
культуры предпринимательства»  
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)**

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» используются при организации деятельности туристских предприятий:

- субъектная структура развития сферы туристских услуг, которая включает потребителей (туристов), реализаторов отдельных туристских услуг и комплексных туров (турагентов), производителей и организаторов комплексных турпродуктов – туроператоров, и непосредственных исполнителей/поставщиков туристских и сопутствующих услуг – предприятия временного размещения, общественного питания, экскурсионные бюро, транспортные предприятия и объекты туристской аттракции. Культура предпринимательства в этой структуре является надстройкой, которая выполняет функцию фасилитатора во всех вопросах экономической эффективности предприятий сферы туристских услуг напрямую или косвенно, зависящих от человеческого фактора;

- технология реализации туристического продукта туристического предприятия через веб-сайт на основе ценностно-ориентированного подхода, которая обеспечивает интенсивную, основанную на диалоге обратную связь с учетом экономико-прагматических, эмоционально-развивающих и этико-социальных ценностей культуры предпринимательства.

Директор турагентства  
«Бархат Тревелл»



А.Е. Щетинина

«28» 06 2023г.



Туристическое агентство «Касабланка»

ИНН: 312104036708 Адрес: Московская область, Красногорск, п.Ильинское-Усово, ул. Архангельская 8. тел: : +7-949-445-12-72

e-mail: kasablanka122@mail.ru

СПРАВКА № 30

о внедрении результатов диссертационной работы соискателя Заяц  
Анны Александровны  
«Развитие сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры  
предпринимательства»  
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

Результаты и выводы диссертационной работы соискателя кафедры туризма ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» используются при организации деятельности туристских предприятий:

- концептуальные положения формирования культуры предпринимательства в сфере туристских услуг, научная новизна которых заключается в том, что культура предпринимательства рассматривается как открытая система, функционирующая с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды, взаимодействие между элементами этой системы осуществляется на основе партнерских отношений и социальной справедливости в сфере туристских услуг;

- модель культуры предпринимательства туристического предприятия, которая в отличие от существующих, учитывает четыре направления взаимодействия турпредприятия с клиентами, партнерами по бизнесу, государственными органами и персоналом по двум критериям: дифференциация/интеграция и стабильность/гибкость, а также представляет ценности предприятия в клиентской, партнерской, административной и корпоративной культурах;

- методика оценки поведенческой принадлежности культуры предпринимательства, которая в отличие от существующих адаптирована под сферу туристских услуг и основана на трех уровнях восприятия изменений, стремления к развитию и коллективной моральной и социальной ответственности субъектов туристского рынка.

Директор турагентства  
«Касабланка»



Головина Е.О.

«30» мая 2023г



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ  
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»  
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)

ул. Щорса, 31, г. Донецк, 283048 Тел.: +7 (856) 342-90-40 Факс: +7 (856) 304-83-16 Эл. почта: info@donnuet.ru

22.09.2025 № 02.01/1368

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Г

Г

СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы  
ассистента кафедры туризма  
ЗАЯЦ АННЫ АЛЕКСАНДРОВНЫ

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Заяц Анны Александровны на тему: «Развитие сферы туристских услуг на основе совершенствования культуры предпринимательства» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Организация предпринимательской деятельности в туризме», «Бизнес – коммуникации в туризме», «Туризмоведение», «Туристический рынок», «Информационные системы и технологии в туристической индустрии», а также при подготовке курсовых работ для студентов по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» и 43.04.02 «Туризм» (магистерская программа Туризмоведение) ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

проректор по учебно-методической  
работе, д.э.н., доцент



Л.В. Крылова