

**КРАТКИЙ СЛОВАРЬ
ТЕРМИНОВ
И КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ
ИВЕНТ ИНДУСТРИИ.**

**МАРКЕТИНГ
И МЕНЕДЖМЕНТ
ДЕСТИНАЦИЙ (DMO/DMC)**



БИБЛИОТЕКА
ВЫСТАВОЧНОГО
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ЦЕНТРА

БИБЛИОТЕКА
ВЫСТАВОЧНОГО НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА

**КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ
И КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ
ИВЕНТ ИНДУСТРИИ.
МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ
ДЕСТИНАЦИЙ (ДМО/ДМС)**

Редакционный совет проекта:

Островская Д. А., Смирнова А. Н., Четыркина Е. В.,

Чуваев А. Н., Шуклин С. В., Юркова А. С.

Эксперты-рецензенты: Белякова Н. Ю., Ллойд Х.

Санкт-Петербург

2021

ББК 65.29

К 78

Краткий словарь терминов и ключевых понятий ивент индустрии. Маркетинг и менеджмент дестинаций (DMO/DMC)

Редакционный совет проекта: Островская Д. А., Смирнова А. Н., Четыркина Е. В., Чуваев А. Н., Шуклин С. В., Юркова А. С.

Эксперты-рецензенты: Белякова Н. Ю., Ллойд Х.

Редактор Збаровский К. В., художник-дизайнер Кадырова Т. А., корректор Миронова Т. В. – СПб. 2021. 116 с. Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии ООО «Виктория». 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 60, литера П.

ISBN 978-5-907344-87-7

«Краткий словарь терминов и ключевых понятий ивент индустрии. Маркетинг и менеджмент дестинаций (DMO/DMC)» – это четвертое издание, выпущенное в рамках проекта «БИБЛИОТЕКА ВНИЦ». Словарь посвящен вопросам маркетинга и менеджмента дестинаций в целях привлечения и качественного проведения мероприятий на их территории. В издании раскрываются понятия маркетинга и менеджмента дестинаций, даются определения ключевых игроков данного направления, их отличительные характеристики и особенности работы на рынке ивент индустрии, предоставляются практические рекомендации по инструментам маркетинга дестинаций. При составлении словаря использованы наработки ведущих международных и российских отраслевых ассоциаций, компаний и экспертов в области ивент индустрии.

© ООО «ВНИЦ Р-н-С»



БИБЛИОТЕКА
ВЫСТАВОЧНОГО
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ЦЕНТРА

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ. МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ ДЕСТИНАЦИЙ (DMO/DMC)

Проект реализован при финансовой поддержке
КОНГРЕСС ВИЗИТ БЮРО СОЧИ



КОНГРЕСС ВИЗИТ БЮРО
СОЧИ

Рекомендовано
НАЦИОНАЛЬНЫМ КОНГРЕСС-БЮРО



Национальное
конгресс-бюро

Содержание

I. Введение	7
II. Основные понятия	11
III. Менеджмент дестинаций	17
3.1. Что такое управление дестинацией	18
3.2. Структура менеджмента дестинаций	21
IV. Маркетинг дестинаций	25
V. Ключевые организации в области маркетинга и менеджмента дестинаций	41
5.1. Классификация организаций в области маркетинга и менеджмента дестинаций	42
5.2. Организации по маркетингу дестинаций DMO	42
5.3. Конгрессные бюро КБ	48
5.4. Государственные структуры	54
5.5. Туристско-информационные центры ТИЦ	57
5.6. Компании по менеджменту дестинаций DMC	59
5.7. Сравнение компаний по видам предоставляемых услуг	70
VI. Эффективность управления дестинациями	73
6.1. Преимущества эффективного управления дестинациями	74
6.2. Ключевые области эффективности управления дестинациями: критерии успешности и показатели	77
6.3. Критерии успешности маркетинга дестинаций	97
6.4. Показатели эффективности менеджмента дестинации	98
VII. Субвенции на проведение деловых мероприятий	105
7.1. Понятие субвенции	106
7.2. Структура субвенций в событийной индустрии	106
VIII. Полезные ссылки	113
8.1. Основные международные ассоциации индустрии встреч	114
8.2. Общественные организации в сфере продвижения дестинаций, туризма и гостеприимства в РФ	118
8.3. Рейтинги как инструмент оценки привлекательности дестинации для организации мероприятий	122
Библиографический список	127

I ВВЕДЕНИЕ

В последние годы вопрос рационального и грамотно спланированного управления дестинациями становится критически важным. Это обусловлено, прежде всего, такими факторами, как технологические преобразования, новые бизнес-модели, быстро меняющееся поведение и тенденции в потреблении, поддержка устойчивости событийного туризма в трех областях, на которые влияет эта деятельность (экономика, социальная сфера и экология), потребность в поддержании благополучия населения и местных сообществ, обеспечении удобного взаимодействия туристов и гостей и т. д.

В области менеджмента и маркетинга дестинаций работают компании DMO (англ. – Destination marketing organizations), являющиеся экспертами своего направления и знающие специфику местного рынка своего региона как никто другой.

В текущий момент становятся актуальными следующие наблюдения:

1. Для управления дестинациями требуется использовать комплексный подход, который расширяет сферу деятельности DMO, не ограничиваясь маркетингом дестинаций, и предполагает работу всех заинтересованных сторон в дестинации для достижения общей цели, налаживание связей между отдельными и зачастую конкурирующими друг с другом участниками для более эффективного управления дестинацией. Поэтому под сферой деятельности DMO все чаще понимается не только маркетинг, но и менеджмент дестинации.

2. Невозможно использовать шаблонные решения для всех дестинаций, так как любая дестинация имеет свои

уникальные особенности и богатства (природные, культурные и т. д.), вызовы, связанные с транспортом и связью, доступной средой, привлечением гостей, новыми «платформенными» туристскими услугами, и приоритеты (повышение количества гостей, развитие «умной» дестинации и т. д.). Каждой дестинации потребуется адаптировать структуру и функции своей DMO к этим переменным условиям, а также другим факторам в дестинации.

3. DMO должна стать центром управления дестинацией и ключевой организацией, объединяющей различные ведомства, заинтересованные стороны и профессионалов, и содействующей налаживанию партнерских связей для развития общего видения дестинации. Для этого требуется взаимная поддержка со стороны всех соответствующих заинтересованных сторон в дестинации и местных сообществ для разработки единой стратегии в области туризма в интересах достижения конечной цели обеспечения устойчивости и конкурентоспособности дестинации.

4. DMO необходимо развивать внутренние компетенции в ключевых областях эффективности [8].

В связи с этим целью настоящего справочника является сбор всех имеющихся материалов, посвященных понятиям маркетинга и менеджмента дестинации, определение ключевых игроков данного направления, их отличительных характеристик и особенностей работы на рынке событийной индустрии. Большинство рассмотренных материалов посвящено туристской деятельности, но благодаря комплексному подходу (событийный туризм как часть туризма) их можно соотнести и к событийной индустрии.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Дестинация – место назначения туристского путешествия (туристской поездки, тура, экскурсии), место посещения (территория, местность, город, населенный пункт, туристский центр) гражданами, не проживающими постоянно в данной местности и не относящимися к категории местного населения [1].

Менеджмент дестинации – скоординированное управление всеми элементами, которые формируют дестинацию (аттракции, инфраструктура, доступность, продвижение, стоимость) [10].

Маркетинг туристских дестинаций – управленческий процесс, в рамках которого органы управления дестинацией и бизнес определяют целевые группы туристов (текущих и потенциальных), устанавливают с ними коммуникацию с целью выяснить и повлиять на их желания, нужды, мотивацию, предпочтения, отношения, связанные с принятием многочисленных решений о путешествии; а также формируют и адаптируют туристский продукт в соответствии с потребностями туристов и для достижения их максимального удовлетворения [13].

DMO (англ. – Destination marketing organizations) — некоммерческие организации, ответственные за содействие экономическому развитию своего населенного пункта посредством поездок и туризма. DMO помогают планировщикам поездок, предоставляя информацию о местных ресурсах и услугах, в том числе по выбору площадок, услуг до и после конференции [4].

Качество туристской дестинации (англ. – Quality of a tourism destination) – это результат процесса обеспечения соответствия всем потребностям в туристских продуктах и услугах, требованиям и ожиданиям потребителя по доступной цене, с соблюдением всех взаимно подтвержденных договорных и иных сопутствующих условий, например, связанных с безопасностью для здоровья и жизни, гигиеной, доступностью, коммуникациями, инфраструктурой и социальными объектами и услугами. Составляющими качествами также являются этика, прозрачность и уважительное отношение к человеческой личности, природной и культурной среде. Качество не только является одним из ключевых факторов конкурентоспособности в туризме, но и служит параметром профессиональной оценки организационных, операционных и репутационных аспектов деятельности поставщиков туристских услуг [9].

Конкурентоспособность туристской дестинации (англ. – Competitiveness of a tourism destination) – это способность дестинации эффективно использовать свои природные, культурные, кадровые ресурсы, объекты, созданные человеком, и финансовые возможности для развития и предоставления качественных, технологичных, отвечающих этическим нормам и привлекательных туристских продуктов и услуг в интересах обеспечения устойчивого роста в рамках общего видения и стратегических целей дестинации, повышения добавленной стоимости в секторе туризма, оптимизации и диверсификации коммерческих возможностей и привлекательности дестинации как для гостей, так и для местного сообщества в приемлемые сроки [9].

Цепочка создания стоимости туризма (англ. – Tourism value chain) – это последовательность основных и вспомогательных видов деятельности, которые стратегически важны для функционирования туристского сектора. Взаимосвязанные процессы, такие как выработка политики и комплексное планирование, разработка и упаковка продукции, продвижение и маркетинг, дистрибуция и продажи, а также операции и услуги в дестинации, являются ключевыми основными видами деятельности цепочки создания стоимости туризма.

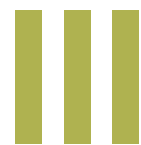
14

Вспомогательная деятельность включает транспорт и инфраструктуру, развитие человеческих ресурсов, развитие технологий и систем, а также другие дополнительные товары и услуги, которые могут не иметь отношения к основным видам туристского бизнеса, но оказывают большое влияние на ценность туризма [9].

DMC (англ. – Destination management company) – компания, оказывающая профессиональные услуги, обладающая обширными знаниями, опытом и ресурсами на местном уровне, специализирующаяся на разработке и проведении мероприятий, встреч, туров, перевозок и материально-технического обеспечения программ¹. DMC оказывает полный комплекс услуг: транспорт, отели, рестораны, экскурсии и другие активные программы, аренда площадок, логистика, временный персонал и т. д. Такие компании могут обслуживать как корпоративных клиентов, так и простых туристов.

¹ Определение отраслевого глоссария APEX, принятого Советом индустрии организации конференций.

Основное отличие от туроператора: как правило, не общаются с конечными потребителями, а действуют через агентства.



МЕНЕДЖМЕНТ ДЕСТИНАЦИЙ

3.1. Что такое управление дестинацией [8]

Дестинация является кластером (центром), который объединяет продукты и услуги, мероприятия и развлечения на всех этапах цепочки создания стоимости туризма, а также служит исходным объектом для анализа индустрии туризма. Любая дестинация предполагает участие различных заинтересованных сторон и может быть частью структур, образующих более крупные дестинации. Кроме того, дестинация обладает присущими только ей характеристиками и отличительными чертами, которые могут влиять на ее конкурентоспособность на рынке.

Ответственное и устойчивое управление дестинацией предполагает эффективное и упорядоченное управление взаимодействием гостей с поставщиками услуг, принимающим их сообществом и природно-культурной средой в широком смысле. Управление дестинацией позволяет на основе стратегического подхода сблизить иногда не связанных друг с другом и имеющих противоположные интересы участников процесса для повышения эффективности планирования и управления. Когда необходимо объединять усилия и интересы множества организаций в интересах общей цели, ключевая функция DMO должна состоять в управлении работой и ее координации на основе единой стратегии, направленной на достижение этой общей цели.

DMO не контролируют деятельность своих партнеров и других поставщиков услуг в туристской дестинации – они объединяют ресурсы и экспертные знания, а также обладают определенной независимостью и возможностями для объективной оценки ситуации, чтобы возглавить работу. Маркетинг является традиционным направлением деятельности DMO, однако их функционал расширяется, делая

их стратегическими лидерами планирования и управления ими. Наличие лидера является важнейшей составляющей успеха туристских дестинаций, и многие дестинации сегодня наделяют лидерскими полномочиями DMO.

DMO принимают все более активное участие в разработке и реализации стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности представляемых ими дестинаций за счет эффективного и ответственного использования их природных и культурных богатств, обуславливая их устойчивость в долгосрочной перспективе, создание дополнительных инновационных ресурсов и решений и повышение эффективности процессов производства и дистрибуции в дестинации. Конечной целью является стимулирование устойчивого потребления и производства и содействие гостям при взаимодействии с дестинацией и ее населением.

Дальнейшим шагом в развитии управления дестинациями является концепция «умной» дестинации, у которой есть пять основ: системное управление, инновации, технологии, доступность, устойчивость. От этих пяти основ и связей между ними зависит преобразование дестинации в «умную» дестинацию, и DMO находятся в самом центре данной трансформации.

Инновации в индустрии туризма предполагают внедрение новых или более эффективных инструментов, направленных на создание материальных и нематериальных выгод для участников процесса обслуживания туристов и местного сообщества, повышение ценности туристского опыта, развитие ключевых компетенций в секторе туризма и, следовательно, повышение уровня конкурентоспособности и/или устойчивости в туризме. Возможными областями применения инноваций в туризме могут быть непосредственно дестинации, туристские продукты, технологии,

процессы, оргструктуры и бизнес-модели, навыки, архитектура, инструменты и/или методики управления, маркетинга, коммуникаций, операционной деятельности, обеспечения качества и ценообразования.

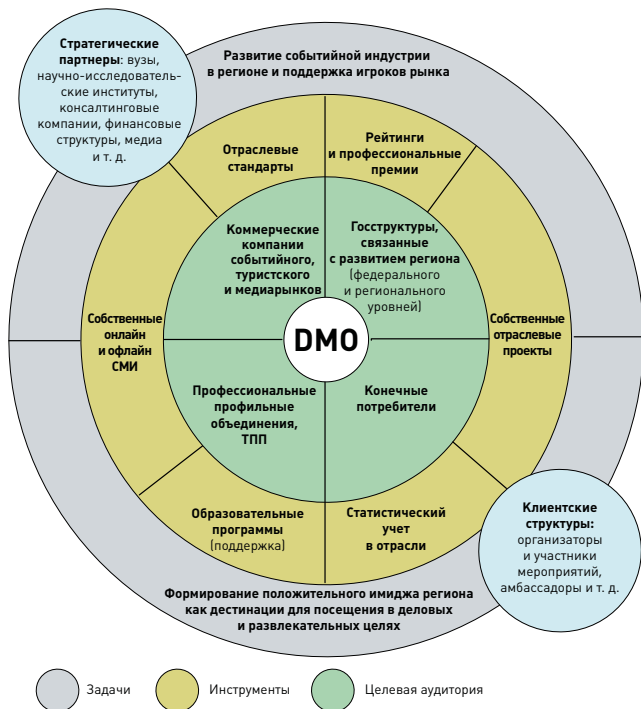
Устойчивость в туризме предполагает учет Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и Целей устойчивого развития (ЦУР) при осуществлении планов и программ. Также проведение регулярного мониторинга соответствия этой работы конечной цели: обеспечения максимально эффективного вклада туристской дестинации в достижение ЦУР. Такой подход позволит обеспечить максимальный вклад туристской отрасли в достижение всех 17 Целей, особенно ЦУР, которые, среди прочего, предполагают развитие туризма:

- Цель 8. Достойная работа и экономический рост;
- Цель 12. Ответственное потребление и производство;
- Цель 14. Сохранение морских экосистем.

3.2. Структура менеджмента дестинаций

На рисунке 1 представлена структура менеджмента дестинации: целевая аудитория, задачи и инструменты.

Рисунок 1. Структура менеджмента дестинации



В процессе реализации функций менеджмента дестинации DMO взаимодействует со многими участниками рынка, совместными усилиями которых формируется конечный продукт – привлекательная для посещения территория. Данных участников рынка можно рассматривать в качестве целевой аудитории DMO:

- коммерческие компании событийного, туристского и медиарынков: выполняют основную работу по привлечению, доставке, размещению и организации времяпрепровождения (деловые или развлекательные мероприятия) въезжающих на территорию дестинации туристов;
- государственные структуры, связанные с развитием региона (федерального и регионального уровней): осуществляют поддержку (финансовую и нефинансовую) деятельности коммерческих компаний по привлечению, доставке, размещению и организации времяпрепровождения въезжающих на территорию дестинации туристов;
- профессиональные профильные объединения, торгово-промышленные палаты: осуществляют информационную и организационную поддержку деятельности по продвижению дестинации и привлечению в нее туристов, содействуют внутри- и внешнеотраслевым коммуникациям всех участников процесса реализации менеджмента дестинации;
- конечные потребители турпродукта: итоговая целевая группа, на которую направлены усилия

всех остальных участников процесса; кроме этого, возможна прямая работа с данной целевой аудиторией посредством различных маркетинговых каналов, в частности через различные формы рекламы дестинации.

Для успешного менеджмента дестинации необходимо:

- правильное позиционирование региона: определение ключевых характеристик региона, которые могут стать его конкурентным преимуществом, и эффективное продвижение региона на рынке;
- развитие дееспособных предприятий по предоставлению качественных услуг;
- кооперация на всех этапах для всех участников процесса, в том числе с предприятиями смежных отраслей экономики.

Менеджмент дестинации направлен на формирование качественного регионального продукта и дальнейшее управление им в целях повышения привлекательности данного региона и увеличения потока въездного, в том числе делового туризма. Туристский региональный продукт – сложное, многосоставное явление, включающее многообразие услуг. Он возникает в процессе взаимодействия предприятий и организаций различных сегментов регионального рынка. По этой причине вопрос координации становится ключевым. Эту функцию берут на себя DMO.

IV

МАРКЕТИНГ ДЕСТИНАЦИЙ

Маркетинг – это основная функция и миссия организаций по управлению дестинациями (далее – DMO и DMC). Их маркетинговая задача состоит в том, чтобы постепенно увеличивать количество новых туристов, деловых мероприятий и в целом экономические выгоды для региона.

Далее в настоящем разделе представлены практические инструменты маркетинга дестинаций, рассмотренные в главе «Инструменты. Продвижение российского туристского продукта за рубежом» в книге председателя Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга С. Е. Корнеева и руководителя отдела туризма Департамента культуры, спорта, туризма и национальной политики Правительства РФ Ю. А. Моховой «Туризм. Перезагрузка. Как привлечь иностранных туристов в Россию» [14].

Несмотря на то, что данные инструменты предназначены для продвижения российского туристского продукта за рубежом, большинство из них применимы и для продвижения внутри страны.

Для продвижения дестинации рекомендуется в первую очередь определить приоритетные рынки, транспортную доступность направления, предпочтения целевой аудитории, ресурсные возможности, компетенцию кадров, потенциально интересный продукт и ассортимент. После этого – прокачать точки контакта, подготовить качественный контент, перевести его на местный язык и выбрать инструменты для продвижения.

1. Точки контакта

Точки контакта – все контакты и соприкосновения клиента с компанией, набор маркетинговых инструментов, позволяющий выстраивать долгосрочные бизнес-связи.

Для начала необходимо обозначить основные точки контакта с бизнес-аудиторией. Каждый продукт обладает разным набором точек контакта. Далее представлены основные точки контакта, которые необходимо адаптировать под особенности страны в первую очередь (данный перечень не является исчерпывающим).

Продукт:

- продукт – разработанный или адаптированный для страны;
- ценовое предложение (в местной валюте);
- агентская политика;
- отзывы о компании и продукте;
- пресс-релиз о преимуществах и уникальности продукта;
- информационный (пресс) тур с программой и датами проведения;
- образовательный модуль по продукту (онлайн/офлайн).

Информационные материалы:

- визитная карточка;
- буклет/каталог;
- презентации разных форматов;
- путеводитель туристической дестинации;

- карта региона;
- сувенирная продукция.

Средства связи:

- местный телефонный номер;
- офисный телефонный номер;
- мобильный телефонный номер;
- международный бесплатный номер (IFS/UIFN);
- мессенджеры;
- электронная почта.

Интернет:

- сайт или страница на местном языке;
- социальные сети (поддерживаемые в стране);
- информация о компании и продукте в поисковиках (популярных в стране);
- фото- и видеоконтент, связанные с компанией и продуктом.

Сотрудник(и):

- знание языка и культуры;
- компетенции;
- доскональное знание продукта и порядка работы с партнерами;
- навыки ведения переговоров и проведения презентаций;
- внешний вид и манеры.

Дополнительно:

- амбассадор(ы) компании или продукта;
- прочее.

Важно увидеть все точки соприкосновения клиента с компанией, расставить приоритеты, добавить фишек, рассмотреть их с позиций потенциальных партнеров и протестировать с представителем страны – носителем языка.

Точки контакта – список незакрытый. Их можно и нужно собирать, обновлять, добавлять, удалять.

2. Контент

Контент – информационное наполнение, которое отображает доступность, актуальность, значимость продукта для целевой аудитории.

Далее представлены самые популярные и эффективные виды контента, которые используют российские компании для продвижения на зарубежном рынке:

Информационный контент

При формировании контента для бизнес-партнеров необходимо отталкиваться от их потребностей и интересов, а не от того, что компания может рассказать.

Полезные тексты, формат топ-10, инфографика, чек-листы, яркие и запоминающиеся заголовки – эти инструменты эффективны и доступны, но требуют творческого подхода.

Создавая информационный контент, лучше сделать его меньше по объему, не в ущерб качеству.

Видео- и фотоконтент

Видео- и фотоконтент – эффективные инструменты, которые часто применяются, чтобы усилить и поддержать впечатление, передать эмоции и настроение.

Создавая фото- и видеоконтент для той или иной страны, необходимо учитывать ее особенности, принятые ограничения и культурные события.

Презентации

Для достижения максимального эффекта от презентации рекомендуется подготовить несколько видов презентаций: цифровую, вербальную, печатную и имейл.

Цифровая презентация – это то, что транслируется на экран. В этой версии важно учесть следующие параметры: время выступления, количество слайдов, читабельный текст для аудитории в зале, наличие фотографий и желательно видеоконтент.

Вербальная презентация – это то, что говорит представитель компании во время презентации. Чаще всего спикер дублирует то, что написано на слайдах. Это заставляет аудиторию скучать и снижает интерес к содержанию. Поэтому для понимания, сможет ли спикер качественно донести необходимую информацию до аудитории, рекомендуется протестировать презентацию и сотрудника в офисе или записать видео на телефон.

Имейл-презентация – презентация, которую отправляют по электронной почте или в мессенджере. Это должен быть легкий файл 2–5 Мб в формате pdf. Данная версия презентации помогает, когда все информационные материалы неожиданно закончились или в процессе общения нужно оперативно отправить материал.

Печатная презентация – это то, с чем уходят участники с мероприятия.

Самая важная информация, необходимая для начала сотрудничества, может быть компактно сформулирована на 1–3 листах с прикрепленной визиткой ответственного сотрудника. Не рекомендуется распечатывать то, что выводится на экран, лучше сформировать отдельный документ.

White Paper

White Paper (англ. – белые страницы, «белая книга») – инструмент маркетинга влияния, используемый для формирования экспертного имиджа компании в B2B-сегменте.

White Paper (WP) – это часть контентной стратегии компании, представляющая собой сочетание журнальной статьи и брошюры. Это бесплатный небольшой электронный документ (в формате pdf для скачивания и html для размещения на сайте), содержащий весомую, полезную, сфокусированную информацию, идеи и инструменты для целевой аудитории. Большинство WP содержат от 2 до 10 страниц, текст и графику.

Одна из задач WP – получить контактные данные потенциального клиента, сформировать доверие к компании, подтвердить профессионализм и вызвать желание сотрудничать. Как это работает: при запросе пользователя скачать WP на электронное устройство, он вводит свои данные и получает доступ к материалу. Далее компания начинает развивать коммуникацию с потенциальным клиентом через оставленные контакты.

В России WP является одним из самых недооцененных инструментов контент-маркетинга.

3. Трансреакция

Трансреакция – процесс адаптации сообщения с одного языка на другой, творческий подход к переводу, который передает идеи, чувства и реакции на другом языке и делает текст культурно ближе, вызывая ожидаемые эмоции целевой аудитории.

Рекомендуется перевести все материалы на язык страны, в которой планируется работа. Так компания получит

особое внимание к продукту, расширит аудиторию для контактов, отстроится от «англоязычных» конкурентов, проявит уважение к партнерам и клиентам.

Чтобы минимизировать ошибки, лучше обращаться за переводом к специалистам, которые находятся непосредственно в стране. Это местные бюро переводов, аккредитованные переводчики при посольствах России и иных организациях, представляющих интересы нашей страны за рубежом.

4. Туристические сувениры

Практически у каждой дестинации есть народно-художественные промыслы, локальные сувениры, авторские работы. Туристический сувенир является своего рода частичкой души региона, хранителем впечатлений путешественников, а также инструментом продвижения территории.

Это та точка контакта, которая позволяет поддержать беседу в неформальном ключе через истории, с которыми связаны сувениры, описание мест, где они производятся. Люди охотно слушают что-то новое и проявляют интерес ко всему аутентичному, это можно и нужно использовать в работе.

5. Айдентика и туристические бренды

Любой локальный бренд, в частности, местного народного художественного промысла или известного продукта, требует юридической защиты и регистрации интеллектуальной собственности.

Для защиты создаваемого бренда необходимо подготовить заявку на регистрацию, проверить уникальность, вы-

брать территорию регистрации и договариваться с представителями о порядке использования.

С другой стороны, для включения в свои информационные материалы имеющиеся логотипы, товарные знаки или иные средства индивидуализации необходимо выяснить, кто является их правообладателем, и заключить с ним лицензионный договор о порядке использования товарного знака, определить территорию и порядок применения. Упрощенный и быстрый вариант – разрешительное письмо от правообладателя, например, на применение логотипа в печатных материалах или на интернет-сайте.

6. Государственные ресурсы

Организации, представляющие интересы России за рубежом, имеют широкий набор инструментов, которые служат хорошей поддержкой для продвижения и развития бизнеса компании:

- Дипломатические представительства
- Торговые представительства РФ за рубежом
- Федеральное агентство по делам СНГ, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству
- Министерство культуры РФ
- Федеральное агентство по туризму
- АО «Российский экспортный центр»
- Российский союз туриндустрии

Если стоит задача по выходу на зарубежные рынки, рекомендуется наладить с этими организациями деловые контакты и сотрудничество.

7. Выставочно-информационные мероприятия

Международные туристские выставки – классический маркетинговый инструмент. Он трансформируется год от года, но не теряет своей актуальности. Наибольший эффект от участия в выставках достигается при условии максимальной вовлеченности в деловую программу, нетворкинг и другие мероприятия и коммуникационные площадки.

Чтобы принять участие в международной выставке на стенде России, региона или города, необходимо запросить в курирующих туризм ведомства годовой график участия, условия для представителей бизнеса, контакты ответственных лиц.

Сейчас многие регионы частично субсидируют компаниям участие в выставках как на территории России, так и за рубежом. Вне туристских администраций также работают программы поддержки и гранты на участие в выставках. Рекомендуется изучить действующие программы в своем регионе и по возможности использовать этот инструмент оптимизации расходов.

Travel trade workshop – B2B-мероприятие, профессиональная рабочая встреча между туроператорами, турагентами и компаниями, вовлеченными в сферу туризма и гостеприимства. Период проведения – один день, накануне летнего или зимнего сезонов; формат – рабочие места для переговоров и зона для нетворкинга.

Для Travel trade workshop характерна сжатость по времени проведения и ожидаемое количество посетителей. Большинство организаторов таких мероприятий введена система предварительного назначения встреч.

Travel trade road show – B2B-мероприятие, сочетающее презентации компаний и workshop, которое проводится в разных городах. Как правило, это посещение 3–5 городов последовательно или несколько мероприятий в течение года, объединенных одной концепцией. Количество участников от 50 до 150 человек, российская делегация состоит из 15–25 человек.

Организаторы roadshow обеспечивают площадку, техническую поддержку, регламент мероприятия, привлекают целевую аудиторию и местные СМИ. В течение одного дня проводятся презентации, брифинг для прессы, нетворкинг, назначенные встречи с местным деловым сообществом.

Roadshow – маркетинговый инструмент, позволяющий расширить географию присутствия компании на зарубежном рынке, а также находить новых бизнес-партнеров и единомышленников.

В 2020 году в период пандемии COVID-19 организаторы переформатировали мероприятия Travel trade workshop и Travel trade road show и перевели их в онлайн.

Информационный тур – B2B-мероприятие, ознакомительный тур, организуемый для турагентств, туроператоров, прессы, блогеров, авиаагентов, корпоративных и конгресс-заказчиков с целью знакомства с туристским потенциалом и инфраструктурой дестинации.

Информационные туры – это один из самых эффективных инструментов продвижения. Это маркетинговый инструмент, который оперативно демонстрирует свою эффективность, а результат работы поддается измерению и оценке.

Информационные туры – системная и важная работа по формированию sales ambassadors (англ. – послы продаж). Через свой личный опыт они доносят интерес к продукту до коллег и туристов в своей стране.

Пресс-туры – мероприятия для представителей СМИ. В последнее время эксперты отрасли выделяют их в отдельный подвид, так как концепция подготовки таких событий отличается от организации инфотуров для специалистов отрасли.

8. Обучение продажам

Sales manual (англ. – руководство по продажам) – B2B-инструмент, с помощью которого описываются особенности направления продукта, его продажи и сервисной поддержки. Он направлен на формирование качественных бизнес-коммуникаций и стимулирование продаж.

Документ может быть представлен в формате pdf для оперативной отправки и размещен в сети интернет на специально выделенной ссылке. Объем составляет примерно 20–30 страниц.

Sales academy (англ. – академия продаж) – онлайн-обучение для сегмента B2B, инструмент по привлечению внимания к продукту, передаче профессиональных знаний и завоеванию лояльности партнеров.

Есть практика розыгрыша призов среди успешно прошедших обучение, что является хорошим информационным поводом для сотрудничества со СМИ и инициирует публикации в профессиональных изданиях.

Webinar (англ. – вебинар) – онлайн-семинар (обучение) или презентация продукта.

В содержании онлайн-семинара комбинируется презентация продукта, практические советы, видео- и фотоконтент. Оптимальное время проведения составляет 30–50 минут. Это не лекция, а точка контакта с аудиторией, которая дает возможность вдохновить, удивить и влюбить в свой продукт.

9. Зарубежные СМИ

B2M (business to media, англ. – бизнес для средств массовой информации) – деятельность компаний по взаимодействию со СМИ и обеспечению их контентом с целью формирования информационного поля.

Подготовка контента для СМИ – это системная работа. А именно: создание базы журналистов, особенности подачи материала, фотобанк с «очищенными» авторскими правами, связи с объектами культуры и прочие действия.

Количество публикаций в СМИ является одним из ключевых показателей эффективности работы по продвижению за рубежом.

10. Событийный и кросс-маркетинг

Привлечение внимания к стране, туристскому продукту через события дает возможность создавать благоприятное информационное поле и получать дополнительные точки контакта с целевой аудиторией.

Кросс-маркетинговые программы, коллаборации брендов, фьюжн-маркетинг популярны в сфере туризма и со-

ставляют арсенал инструментов в продвижении стран, дестинаций, курортов, турпродуктов.

Нетуристские компании, ассоциирующиеся со страной, при совместной деятельности с представителями индустрии туризма создают интересный, привлекающий внимание контент и открывают доступ к новой целевой аудитории.

Кросс-маркетинг позволяет сократить издержки на продвижение, увеличить клиентскую базу, расширить целевую аудиторию, повысить ценность предложений компании.

11. Амбассадоры и инфлюенс-маркетинг

Ambassador (англ. – посол) – дипломат, который представляет страну в другом государстве; представитель или промоутер мероприятия.

Brand ambassador (англ. – представитель бренда) – это эффективный инструмент продвижения, который активно применяется сегодня в мире в различных отраслях. Задача амбассадоров – быть достойными представителями или носителями ценностей бренда, страны, города или компании. Под этим можно понимать изначальные достижения, личность человека, определенный образ жизни, поведение, которые транслируются публично через социальные сети, цифровые каналы и СМИ.

Амбассадор не является официальным представителем, не принимает стратегических решений, не управляет бюджетами, не подписывает соглашения и контракты.

Международная практика показывает, что деятельность амбассадоров является частью стратегии экономическо-

го развития стран и дает результаты не только в информационной среде, но и в измеримых показателях. Например, привлечение международных форумов, конференций и других крупных конгрессных мероприятий.

К работе по продвижению туристских объектов и дестинаций активно привлекаются инфлюенсеры (influence, англ. – влияние) – люди, мнение которых имеет значение для определенной аудитории. Чаще всего они взаимодействуют со своей аудиторией через социальные сети. Считается, что инфлюенсеры заслуживают большего доверия аудитории, чем СМИ.

Инфлюенс-маркетинг ввиду его универсальности и эффективности набирает обороты и занимает устойчивое место в рекламных бюджетах компаний.

12. Цифровой маркетинг

Digital marketing (англ. – цифровой маркетинг) – совокупность использования цифровых каналов и методов продвижения. С каждым днем растет многообразие инструментов цифрового маркетинга и технологий.

Одним из трендов развития онлайн в продажах является персонализация контента, которая возможна благодаря анализу данных предпочтений пользователя. Глобальная задача цифрового маркетинга – использование максимального количества точек контакта с целевой аудиторией, анализ данных и выдача персонализированных предложений с помощью динамических технологий.

V

**КЛЮЧЕВЫЕ
ОРГАНИЗАЦИИ
В ОБЛАСТИ
МАРКЕТИНГА
И МЕНЕДЖМЕНТА
ДЕСТИНАЦИЙ**

5.1. Классификация организаций в области маркетинга и менеджмента дестинаций

На рисунке 2 представлены основные организации, которые занимаются маркетингом и менеджментом дестинаций.

Рисунок 2. Основные организации в области маркетинга и менеджмента дестинаций



Источник: ВНИЦ R&C

5.2. Организации по маркетингу дестинаций DMO

Организация по управлению/маркетингу дестинации (англ. – Destination management/marketing organization (DMO) является ведущей организационной структурой, которая может охватывать различные органы власти, заинтересованные стороны и специалистов, способствует партнерству в туристском секторе в направлении коллективного видения дестинации.

Структуры управления DMO варьируются от только государственного органа до модели государственно-частного партнерства – в меньшей степени, также есть полностью частные модели – с ключевой ролью инициирования, координации и управления определенными видами деятельности.

Функции DMO могут варьироваться от национального до регионального и местного уровней в зависимости от текущих и потенциальных потребностей, а также от уровня децентрализации государственного управления. Конгрессные и туристские бюро также широко рассматриваются в качестве DMO, хотя их сфера деятельности в основном сосредоточена на продвижении дестинации для индустрии встреч. Не все туристские направления имеют DMO [9].

DMO – это сотрудничество множества организаций частного и государственного секторов, работающих вместе для достижения общей цели, продвижения и продажи дестинации и постоянного сохранения его туристской ценности [15].

Еще одно определение DMO разработано Комитетом по туризму и конкурентоспособности, и было принято в качестве рекомендации на XXII сессии Генеральной Ассамблеи ЮНВТО, состоявшейся 11–16 сентября 2017 года в Чэнду, Китай.

«Ведущая организационная структура, которая может включать в себя различные органы власти, заинтересованные стороны и специалистов и способствует партнерству в направлении совокупного видения дестинации» [8].

Из вышеприведенных определений можно сделать вывод, что роль DMO, традиционно ответственного за целевой маркетинг, становится гораздо шире. Развитие институтов устойчивого управления требует партнерских отношений,

выходящих за рамки традиционных организационных границ, с целью вовлечения общественных и неправительственных субъектов в процесс принятия решений и управления. Модели управления различаются в зависимости от областей, которые должны быть охвачены, и они все больше требуют новых способов мышления и сотрудничества [12].

DMO выступает в качестве ключевого игрока в развитии и управлении туризмом на уровне дестинации, хотя его сфера деятельности будет определяться его контекстом, приоритетами и зрелостью дестинации, уровнем децентрализации, ресурсами и другими факторами. Соответственно, отправной точкой для DMO должна быть оценка текущей ситуации в дестинации, для которой в идеале должен быть проведен процесс консультаций, в котором участвуют все ключевые заинтересованные стороны дестинации: как государственные, так и частные, а также гражданское общество (местное сообщество и жители, научные круги, неправительственные организации, общины коренных народов и др.) Когда картина будет ясна, DMO будет иметь возможность разработать «дорожную карту» и сформулировать стратегию дестинации, адаптированную к потребностям, компетенциям и приоритетам развития территории.

Успешная работа DMO будет определяться ее способностью завоевать доверие всех заинтересованных сторон. Как ведущая организационная структура дестинации, DMO должна получить поддержку всех действующих заинтересованных сторон и должна рассматриваться как легитимизированная организация с точки зрения институциональной, юридической и операционной деятельности – для управления туризмом в данной дестинации. Для этого в качестве ключевого элемента выступает подходящая модель управления.

Задачи и функции ДМО

В зависимости от особенностей каждой дестинации различаются цели их управления, а соответственно, функции и обязанности ДМО. Как правило, ДМО является связующим звеном между заинтересованной стороной, которая хочет посетить дестинацию и самой дестинацией. Можно выделить некоторые общие элементы и подходы, которые встречаются в большинстве функционирующих ДМО. Поэтому в дестинациях, где ДМО еще не существует, эти элементы должны быть идеально включены в их компетенцию при создании.

Основными целями ДМО являются:

- Управление развитием дестинации.
- Увеличение притока туристов, в том числе деловых.
- Распространение информации о преимуществах туризма.
- Снижение влияние туризма на окружающую среду и местную культуру.
- Продвижение страны, дестинации для туризма [15].

Исходя из целей, выделяются следующие основополагающие функции ДМО:

- стратегическое планирование развития дестинации;
- разработка или участие в определении и реализации туристской политики дестинации;
- изучение рынка (сбор и анализ данных, рыночные исследования и т. д.);
- разработка продуктов и развитие бизнеса;
- цифровизация и развитие инноваций;
- осуществление мониторинга;

- управление кризисными ситуациями;
- обучение и развитие компетенций собственных кадровых ресурсов, а также содействие при обучении и развитии профессионалов туристской отрасли на локальном рынке;
- продвижение, маркетинг и управление брендами;
- финансирование (субсидирование) и привлечение инвестиций [8].

Данная работа предполагает координацию усилий с различными ведомствами, заинтересованными сторонами и профессионалами с целью прямой поддержки отрасли и вовлечения всех государственных и негосударственных заинтересованных сторон, а также населения и местных сообществ в разработку и реализацию более масштабного подхода к формированию стратегии, конечной целью которой является обеспечение конкурентоспособности и устойчивости дестинации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Можно выделить некоторые общие характеристики DMO:

- Это независимая некоммерческая организация.
- Это организация, основанная на членстве, в которую входят государственные, частные, некоммерческие и академические заинтересованные стороны от региона.
- Управляется советом директоров.
- Имеет разнообразный набор доходов, например, от членских взносов, гостиничных налогов, розничных возможностей, комиссий за онлайн-бронирование, рекламы в публикациях и на веб-сайтах. Предоставляет услуги в основном по нулевой цене для конечных пользователей.

DMO полностью осознает, что впечатления, опыт туристов напрямую влияют на экономику, и использует все возможности для управления дестинацией.

Работа DMO заключается в следующем:

- Установление регулярного общения с отраслью посредством выпуска информационных бюллетеней, опросов общественного мнения и других маркетинговых возможностей, а также подготовки годовых отчетов.
- Проведение ежегодных форумов для обсуждения хода работ и планов управления дестинацией.
- Проведение тематических семинаров для обсуждения ключевых вопросов.
- Получение отзывов о прогрессе/результатах работы.
- Проведение регулярных периодических встреч с участвующими предприятиями.
- Организация фестивалей, семинаров, лекций, тематических праздников и мероприятий.

К DMO можно отнести следующие организации:

- Конгрессные бюро.
- Туристско-информационные центры.
- Национальные советы по туризму/Комитеты по туризму.
- Маркетинговые организации, специализирующиеся на маркетинге территорий.
- Автономные некоммерческие организации стратегического и/или инвестиционного развития территории.
- Прочие коммерческие и некоммерческие организации, специализацией которых является маркетинг дестинаций.

5.3. Конгрессные бюро КБ

5.3.1. Конгрессное бюро: общая характеристика

Конгрессное бюро или конвешн бюро²(КБ) – это некоммерческая организация, признанная органами государственной власти в качестве представителя страны/региона на рынке международных встреч, которая является основным связующим звеном между международными ассоциациями и страной/регионом посредством:

- распространения информации о местных ресурсах и сервисах, включая помощь в подборе площадки;
- оказания пре- и постконгрессных услуг.

Основной задачей КБ является продвижение дестинации (города, региона, страны) как центра деловых встреч: она появляется тогда, когда есть соответствующая деловая и туристская инфраструктура и желание ее загружать.

КБ выполняют следующие функции:

- содействие усилению роли дестинации на рынке международных деловых мероприятий;
- содействие привлечению в дестинацию международных деловых мероприятий;
- развитие событийной индустрии и связанной с ней инфраструктуры дестинации;
- популяризация успехов в области событийной деятельности дестинации;

² В зарубежной практике используется термин Convention Bureau («конвеншн бюро»), т. к. это более емкое понятие. В работе используется перевод термина, адаптированный к русскому языку, который закрепился в профессиональном лексиконе.

- создание платформы для сотрудничества между правительством страны/региона и участниками событийной индустрии по вопросам развития отрасли.

Конгрессные бюро не занимаются коммерческой деятельностью. Их целью является продвижение дестинации.

По уровню/географии продвижения Конгрессные бюро можно классифицировать следующим образом:

- **Континентальные** – Европейское Конгрессное Бюро, Азиатское Конгрессное бюро, Африканское Конгрессное бюро и т. д.;
- **Национальные** – Конгрессное Бюро США, Германии, Франции и т. д.;
- **Региональные** – Конгрессное Бюро Канарских островов, Верхней Австрии, Западной Моравии (Чехия);
- **Городские** – Конгрессное Бюро Парижа, Берлина, Стокгольма, и т. д. Сюда же можно отнести первые подобные организации, появившиеся в российской практике: Конгрессно-выставочное бюро города Москвы, Санкт-Петербургское Конгрессно-выставочное бюро, Конгресс Визит Бюро Сочи и т. д.

Некоторые национальные конвеншн бюро играют вторичную роль по отношению к городским, например, в Австрии находится одно из лучших конвеншн бюро мира Vienna Convention Bureau, которое также отвечает за продвижение страны на международном уровне, в Польше помимо Poland Convention Bureau активно работают на международном рынке Krakow Convention Bureau, Warsaw Convention Bureau, Gdansk Convention Bureau, Poznan Convention Bureau.

По выполняемым функциям конгрессные бюро, в свою очередь, также могут быть подразделены на следующие типы:

- **Конгрессные бюро** (Convention Bureau) – занимаются созданием положительного делового имиджа города, продвижением конгрессных возможностей и привлечением конгрессных мероприятий в свой город.

- **Конгрессные и туристские бюро** (Convention and Visitors Bureau) – занимаются созданием положительного делового имиджа города, продвижением конгрессных и туристских возможностей и привлечением конгрессных мероприятий в свой город.

- **Конгрессные и маркетинговые бюро** (Marketing, Conventions & Incentives Bureau) – занимаются созданием положительного делового имиджа города, продвижением конгрессных возможностей и привлечением конгрессных и инсентив-мероприятий в свой город, а также маркетинговой деятельностью.

- **Конгрессные и выставочные бюро** (Convention & Exhibition Bureau) – занимаются созданием положительного делового имиджа города, продвижением его конгрессных и выставочных возможностей и привлечением соответствующих мероприятий в свой город.

- **Конгрессные и инсентив-бюро** (Convention & Incentive Bureau) – занимаются созданием положительного делового имиджа города, продвижением конгрессных возможностей и привлечением конгрессных и инсентив-мероприятий в свой город.

По способу организации существуют три типа организационно-финансовой модели конгресс-бюро:

- Исключительно государственное управление и финансирование деятельности конгрессного бюро

(так называемая азиатская модель, примером которой являются Бюро конгрессов и выставок Таиланда (ТСЕВ), Конгрессное бюро Голландии, финансируемое голландским правительством, Конгрессное бюро Стокгольма, финансируемое городским советом и пр.).

- **Модель ассоциации**, в которую вступают участники рынка конгрессных услуг, а ее финансирование осуществляется за счет членских взносов (например, Конгрессное бюро Австрии).
- **Модель государственно-частного партнерства**, предполагающая доленое участие государства (органов местного управления) и бизнеса в финансировании и управлении (также называется европейско-американской, примером могут служить Конгрессное бюро Германии, Конгрессное бюро Финляндии, Конгрессное бюро Гётеборга и пр.).

Третий вариант организационной модели наиболее распространен, поскольку позволяет соблюсти баланс интересов власти и бизнеса в вопросах развития конгрессной деятельности, а также обеспечивает наиболее эффективную консолидацию финансовых ресурсов (страны), поступающих как из бюджетных средств, так и от участников рынка.

Конгрессное бюро может выступать как в качестве самостоятельного юридического лица (например, Конгрессное бюро Финляндии), так и как часть более крупной организации – Конгрессное и туристское бюро (например, Конгрессное бюро Голландии является частью Совета по туризму и конгрессам Голландии, Конгрессное бюро Стокгольма является частью Туристского бюро Стокгольма).

В США конгрессные бюро существуют с конца XIX – начала XX века. Первое конгрессное бюро появилось еще в 1895

году в Детройте, благодаря чему город быстро превратился в крупный деловой центр. Конгрессное бюро Сан-Франциско было основано в 1909 году.

В Европе первые конгрессные бюро стали создаваться на рубеже 60–70-х годов XX века. Конгрессное бюро Вены появилось в 1969 году, Конгрессное бюро Германии – в 1973 году, Конгрессное бюро Финляндии – в 1974 году.

В 2017 году в РФ было создано Национальное конгресс-бюро. Кроме этого, на сегодняшний день в России функционируют следующие организации, выполняющие функции КБ:

1. Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Конгрессно-выставочное бюро»
2. Некоммерческое партнерство «Конгресс-бюро г. Екатеринбурга»
3. Уральское Конгресс-бюро (на базе АНО «Агентство по привлечению инвестиций Свердловской области»)
4. ООО «Конгресс Визит Бюро Сочи»
5. АНО ССЭР ЧП «Черноморское Конвеншн Бюро»
6. Конвеншн-бюро Республики Татарстан
7. АНО развития туризма «Черноморское Конгресс Бюро»
8. АНО «Мурманконгресс»
9. Некоммерческое партнерство «Ярославское Конвеншн Бюро»

5.3.2. Основные причины для использования услуг КБ

Содействие национального конгресс-бюро необходимо на первичном уровне, когда потенциальный зарубежный клиент недостаточно информирован и слабо представляет уровень развития индустрии встреч в стране, для более детального его ознакомления желательно выходить на уровень городских конгресс-бюро. При небольших размерах страны или значительном количестве небольших городов, обладающих инфраструктурой для проведения деловых мероприятий, возможно ограничиться конгресс-бюро на национальном уровне. В большинстве европейских стран существуют национальные конгресс-бюро, представляющие возможности страны в целом, и конгресс-бюро столицы.

5.3.3. Услуги, предоставляемые КБ

На рынке международных встреч конгрессные бюро играют ведущую роль в конкурентной борьбе за конгрессы ассоциаций, место проведения которых выбирается на конкурсной основе. Конгрессное бюро выполняет функцию основного связующего звена между ассоциацией и городом, предоставляя исчерпывающую и беспристрастную информацию о конгрессных возможностях и наличии тех или иных поставщиков услуг, а также организуя инспекционные визиты для представителей оргкомитетов. Более того, конгрессные бюро обычно сами проявляют инициативу участия в тендере на место проведения конгресса и осуществляют подготовку всей необходимой документации. Качество работы конгрессного бюро является важным фактором при выборе международной ассоциацией места проведения конгресса.

Конгрессное бюро оказывает услуги инициаторам международных мероприятий (консультации, ознакомительные визиты) бесплатно. Оказание определенного набора услуг для планировщиков международных встреч (ассоциаций, корпораций) на бесплатной основе является одной из важнейших функций конгрессного бюро. На современном рынке международных встреч полнота и качество этих услуг являются одним из решающих факторов при выборе места проведения конгресса международной ассоциацией. В набор этих услуг входит: помощь в планировании и организации мероприятий на территории страны, помощь в подборе подходящего города и партнеров, предоставление общих сведений о стране.

5.4. Государственные структуры

Национальные советы по туризму – это национальные туристские организации, созданные с целью продвижения и создания самобытности и повышения репутации туризма на национальном уровне³. Их миссия также включает в себя планирование и реализацию общей стратегии, концепцию ее продвижения, предложения и проведения рекламных мероприятий, представляющих взаимный интерес для всех субъектов туризма в стране и за рубежом, а также повышение общего качества в целом.

Самые важные задачи:

- охват всех туристских предложений на национальном уровне;

³ По данным Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union (Ассоциация аккредитованных адвокатов государственной политики в Европейском Союзе), aaaper.eu

- структурирование и проведение оперативных исследований рынка для продвижения туризма на национальном уровне;
- разработка программ и планов продвижения туристского продукта на национальном уровне;
- организация, проведение и реализация всех бизнес-операций, связанных с продвижением туристского продукта страны;
- анализ и оценка целенаправленности и эффективности проводимых рекламных мероприятий;
- создание национальной туристской информационной системы;
- проведение глобальных и туристских информационных мероприятий;
- обеспечение и координация стимулирующих предложений всех советов по туризму, а также всех экономических и других субъектов туризма, которые действуют прямо или косвенно с целью улучшения и развития туризма в стране;
- создание туристских представительств и филиалов в зарубежных странах, а также организация и контроль их работы;
- сотрудничество с национальными советами по туризму в зарубежных странах и со специализированными международными региональными туристскими организациями;
- в соответствии с отчетами, полученными от советов по туризму, анализ и оценка мероприятий по планам и программам по установленным задачам и роли системы туристских правлений;

- принятие необходимых мер и планирование мероприятий по развитию и продвижению туризма в менее развитых районах страны.

Обычно в состав Национального совета по туризму входят органы управления: парламент, совет по туризму, ревизионная комиссия и президент. Обязанности президента Национального совета по туризму выполняет министр туризма. Мероприятия основаны на Годовой программе работы и финансовом плане, утверждаемых ассамблеей. Доходы организации поступают из следующих источников: туристские налоги, членские взносы, отчисления из государственного бюджета и других.

Государственные структуры, занимающиеся маркетингом дестинаций в Российской Федерации, можно разделить по принципу федерального и регионального охвата.

На федеральном уровне – министерства, оказывающие влияние на развитие территории:

- Министерство культуры РФ, Федеральное агентство по туризму – взаимодействие по вопросам развития делового туризма, выстраивания единого позиционирования России на зарубежном рынке.
- Министерство промышленности и торговли РФ – взаимодействие по вопросам внешнеэкономической деятельности, формирования карты экспертизы регионов, взаимного развития промышленности и ивент индустрии.
- Министерство образования и науки РФ – сотрудничество в сфере развития образовательных программ.

На региональном уровне – органы местного самоуправления, которые могут оказать влияние на инфраструктуру

территории, а также автономные некоммерческие организации стратегического и/или инвестиционного развития территории (Агентства инвестиционного развития территории, Агентства стратегического развития).

В рамках взаимодействия с региональными властями можно формировать предложения по развитию материально-технической базы региона, создания маркетинговой структуры, отвечающей за развитие ивент индустрии дестинации и т. д.

5.5. Туристско-информационные центры ТИЦ

5.5.1. Определение ТИЦ

Туристский информационный центр – организация, осуществляющая деятельность по информированию физических и юридических лиц о туристских ресурсах и об объектах туристской индустрии, а также продвижению туристских продуктов на внутреннем и мировом туристских рынках [3].

Под продвижением туристского продукта понимаем комплекс мер, направленных на реализацию туристского продукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров, издание каталогов, буклетов и другое) [3].

С 2015 года используется ГОСТ Р 56197-2014 (ИСО 14785:2014) «Туристские информационные центры. Туристская информация и услуги приема. Требования», который устанавливает минимальные требования⁴ к качеству услуг, предоставляемых государственными и частными туристскими информационными центрами любого типа и размера для

⁴ Утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 октября 2014 г. № 1457-ст.

того, чтобы они соответствовали ожиданиям потребителей. Далее приведены выдержки из данного стандарта.

Туристский информационный центр (ТИЦ) – организация, ответственная за прием и консультации посетителей (потребителей), а также за рекламу услуг, связанных с туризмом. Туристский информационный центр также может называться Туристским информационным бюро (ТБ).

5.5.2. Задачи ТИЦ

Главными задачами ТИЦ являются:

- создание комфортной информационной среды для гостей и жителей дестинации;
- продвижение туристского продукта дестинации на международном и российском туристских рынках;
- расширение сети информационно-сервисных офисов;
- интеграция новейших информационных технологий в различные области туристской индустрии на территории дестинации.

Продвижение осуществляется в том числе через информационные павильоны, которые работают в аэропортах, на железнодорожных вокзалах, в терминалах пассажирских портов в период открытой навигации. Здесь представлены бесплатные рекламно-информационные материалы, буклеты, карты и путеводители. Посетители центральных павильонов и офисов могут приобрести различные экскурсии, в том числе автобусные обзорные экскурсии, билеты на представления основных театральных площадок, а также памятные сувениры.

С целью расширения единого информационного пространства для развития межрегиональных связей заклю-

чаются партнерские соглашения о сотрудничестве с туристско-информационными центрами Российской Федерации, а также с представительствами стран СНГ и дальнего зарубежья. Деятельность в рамках достигнутых соглашений обеспечивает оперативный обмен опытом в сфере туризма, информационными ресурсами, разработку новых туристских программ и концепций, направленных на продвижение города на международном и российском рынках.

ТИЦ обеспечивает предоставление государственной услуги по аккредитации экскурсоводов и гидов-переводчиков.

На сайте Федерального агентства по туризму (Ростуризм) russiatourism.ru можно найти актуальный перечень и контактную информацию по всем туристско-информационным центрам РФ.

5.6. Компании по менеджменту дестинаций DMC

Международная ассоциация конгрессов и конференций ICCA в рамках работы сектора «Управление встречами» выпустила рекомендации для организаторов мероприятий международных ассоциаций и лиц, принимающих решения, «Работа с компаниями по управлению встречами. PCO? DMC? AMC?» [11]. В настоящем разделе представлены выдержки из этого документа – описание компаний DMC, виды оказываемых услуг, модели работы и вопросы выбора подрядчика.

DMC – это профессиональная сервисная компания, которая, используя знание местных особенностей и ресурсов, специализируется на создании и реализации мероприятий, активных программ, туров и прочего в определенной географической местности. Местный опыт DMC является одним из важнейших элементов, способствующих успеху

конкретного мероприятия. Они, по сути, знают все нюансы, чтобы с материально-технической точки зрения успешно организовать мероприятие в конкретной дестинации.

5.6.1. Услуги DMC

DMC предоставляют различные услуги, ниже приведены некоторые из основных, которые можно ожидать от DMC:

Консультирование по дестинации

- **Выбор дестинации**

DMC предоставляет рекомендации и информацию о выбранной дестинации, преимуществах и недостатках для конкретного типа мероприятия, размера группы, а также об уровне безопасности, климате и всех местных элементах, способствующих успеху мероприятия ассоциации.

- **Соответствие дестинации целям ассоциации**

DMC, как местный эксперт, является инсайдером и в тесном сотрудничестве с ассоциацией выбирает и подбирает дестинацию в зависимости от целей ассоциации.

- **Создание и планирование мероприятия**

DMC вместе с ассоциацией создает желаемую тему во время мероприятия и вокруг него, помогает с выбором мест, материалов и продуктов питания в зависимости от пожеланий и бюджета ассоциации.

Обслуживание на месте (в выбранной дестинации)

- **Встреча, организация и управление аудио-, видео**

DMC предлагает собственное аудио-, видеооборудование, если таковое имеется, или выбирает лучшего местного поставщика, который соответствует ожидаемым стандартам и бюджету.

- **Размещение**

DMC выступает в качестве местного эксперта и консультанта по вопросам размещения, предоставляя необходимую информацию и систему бронирования.

- **Приветствие, организация приема и работа за пределами площадки**

DMC выступает в качестве местного эксперта и консультанта, предоставляя информацию о ценах, скидках, объектах для проведения мероприятий и т. д.

- **Трансфер из аэропорта и к площадкам проведения мероприятий**

DMC организует все необходимые перевозки по суше, морю или воздуху в пределах дестинации. У некоторых DMC есть собственный парк автобусов и/или автомобилей, в то время как другие знают, какие местные поставщики будут наиболее соответствовать потребностям и бюджету ассоциации.

- **Социальная программа**

DMC тщательно адаптирует социальную программу к потребностям мероприятия и всех делегатов, принимая во внимание сезон, бюджет и тему мероприятия.

- **Взаимодействие со спикерами, в том числе материально-техническое обеспечение**

DMC оказывает помощь спикерам – от размещения, перевозки, социальных программ до проведения экскурсий и т. д.

- **Привлечение местного персонала**

DMC использует свой местный штатный персонал или привлекает временный – от многоязычного персонала до отраслевых экспертов или любителей, знакомых с темой мероприятия.

- **Дизайн и печать**

DMC помогает или полностью берет на себя дизайн и печать всех материалов, принимая во внимание стандарты ассоциации, а также дает советы по тенденциям и вариантам. Эта часть обычно передается на аутсорсинг местному поставщику, но также может осуществляться внутренними сотрудниками.

На рисунке 3 представлены основные организации, с которыми взаимодействуют DMC.

Рисунок 3. Базовая структура DMC, обеспечивающих проведение деловых мероприятий



5.6.2. Финансовые и организационные модели работы компаний DMC

Посредничество в организации корпоративных встреч: способы работы, обоснование необходимости

На рисунке 4 показаны различные возможные комбинации, связывающие покупателей с поставщиками при планировании корпоративных мероприятий с использованием посредника – компании DMC [7]. Как видно из рисунка, есть варианты взаимодействия с конечными поставщиками услуг как напрямую, без посредника, так и с привлечением нескольких посредников. Услуги DMC особенно полезны, когда встреча планируется в дестинации, незнакомой для компании-организатора, или сильно удаленной от него, или если организатор не владеет местным языком. Эти проблемы можно решить, воспользовавшись услугами DMC, которые привносят в процесс организации встреч свое глубокое знание дестинации, в которой они базируются. Компетентные DMC обладают большим количеством информации о местных обычаях, поставщиках, спикерах и других ресурсах. Важно отметить, что они также разбираются в качестве поставщиков в дестинации. Использование услуг DMC может сэкономить время и деньги организатора встреч и избавить его от головной боли.

Организатор встреч за пределами города может действовать, основываясь только на догадках, и надеяться на благоприятный исход. Покупая оптом, DMC могут сэкономить деньги организатора встреч компании, поскольку у DMC уже есть договоренности о скидках.

Список услуг, которые DMC могут предложить организаторам мероприятий, обширен и включает в себя такие элементы, как выбор объекта для проведения встречи,

регистрация участников, перевозка наземным транспортом, возможности осмотра достопримечательностей, привлечение временного персонала, питание, развлечения спикеров, цветочные композиции, фотографии и все логистические задачи, связанные с проведением встречи или мероприятия другого типа. Преимущества привлечения хорошо зарекомендовавшей себя DMC с хорошей репутацией заключаются в том, что ее сотрудники часто являются творческими людьми, которые могут предложить своим клиентам информацию о дестинации из первоисточника, а также местные покупательские способности. Вместо того чтобы пытаться договариваться на расстоянии с неизвестными лицами и компаниями, для организатора встреч разумнее будет выбрать авторитетную DMC, базирующуюся в дестинации, и поручить ей заняться местной логистикой.

Рисунок 4. Цепочка поставок для корпоративных мероприятий



Все рассматриваемые на рисунке 4 посредники могут внести ценный вклад в процесс планирования корпоративных встреч, и организаторы встреч не ограничены использованием услуг только одного агентства для организации мероприятия. В одном проекте корпоративной встречи может быть задействовано несколько посредников или ни одного вообще, если организатор встречи решает напрямую договариваться со всеми поставщиками.

Обоснование необходимости сотрудничества с местной DMC [5]

DMC является местным экспертом, имеющим долгосрочные связи с поставщиками в дестинации, выбранной для проведения встречи, что позволяет сэкономить время и деньги при планировании мероприятия.

Для заключения контракта с местной DMC есть множество причин. Сотрудничество с DMC означает возможность обеспечить более высокую ROI и лучшее качество мероприятия.

Боб Новак, руководитель Отдела по корпоративным вопросам и вопросам менеджмента дестинаций компании AIM Group International в своей презентации «Как создать действительно уникальное впечатление» привел восемь причин, для чего сотрудничать с посредником в виде местной DMC (рисунок 5).

Рисунок 5. Причины сотрудничества с DMC



- **Экономия времени**

Благодаря местной DMC, обобщенная и детализированная информация о дестинации будет предоставлена и расставлена по приоритетам местными экспертами, что сэкономит драгоценное время для клиента. И, как известно каждой компании, время – деньги. Поиском, планированием, сравнением, переговорами могут заниматься эксперты.

- **Снижение и управление рисками**

Благодаря налаженным отношениям с местными поставщиками услуг (транспорт, гостиницы, предприятия общественного питания и т. д.), DMC также может устранить потенциальные проблемы и предложить лучшие решения. В случае каких-либо внезапных изменений или неожидан-

ных проблем, связанных, например, с размером группы, сроками, потоками и т. д., команда DMC всегда готова решить вопросы и гарантировать беспроблемную и успешную реализацию мероприятия.

- **Обслуживание по принципу единого окна**

Клиенты имеют преимущество, взаимодействуя с профильным руководителем проекта DMC, а не с длинным списком различных местных поставщиков. Это не только экономит время, но и позволяет избежать недоразумений, поскольку руководитель проекта имеет общее видение мероприятия и полное понимание потребностей клиента.

- **Местный физический офис**

Команда DMC управляет всеми логистическими аспектами во время мероприятия, и она находится в распоряжении клиента в случае особой необходимости или даже чрезвычайных ситуаций. DMC обеспечивает душевное спокойствие клиента – он может сосредоточиться на своих гостях, заинтересованных сторонах и стратегических целях, не отвлекаясь на логистику, своевременное обеспечение транспортом и т. д.

- **Обширные знания местных особенностей**

DMC ежедневно с индивидуальным подходом разрабатывают поощрительные мероприятия, события и возможные варианты времяпрепровождения. Они являются экспертами в том, чего можно достичь в дестинации и как эффективно построить программу. DMC всегда честны с клиентами и сообщают им, если некоторые из их идей неосуществимы (например, из-за логистических ограничений), они также могут предложить альтернативные решения. Более того, поскольку DMC – это глаза и уши заказчика, не нужно полагаться на виртуальные источники информации, которые могут не отражать реальность.

- **Экономия средств**

Благодаря многолетнему опыту и доверительным отношениям с местными поставщиками, DMC приобретают значительную покупательную способность и могут согласовывать более выгодные тарифы или состав услуг. Установление тесных отношений с поставщиками так же важно, как и хорошие отношения с клиентами!

- **Упрощенные финансовые операции**

Наличие одного партнера для взаимодействия со всеми поставщиками устраняет излишнюю администрацию и упрощает учет и возмещение НДС.

- **Уникальный опыт**

Только местная DMC обладает такими знаниями, которые могут помочь найти идеальное решение для каждого клиента. DMC очень хорошо понимает многообразие уникального опыта, который отражает культуру и традиции данного поселка, города или страны. Например, знаете ли вы, что под Будапештом есть 200 пещер, в которые вы можете спуститься и найти самую длинную? Или что вы можете полетать в центре Праги в аэродинамической трубе или авиасимуляторе для командообразования?

5.6.3. Особенности выбора компаний DMC [11]

- **Необходимо убедиться, что DMC специализируется в той дестинации, которая выбрана для проведения мероприятия**

Географический масштаб DMC может варьироваться от местного до международного. Поэтому нужно проверить отзывы и примеры клиентских проектов на веб-сайте DMC, чтобы убедиться, что они обладают достаточными знаниями

о дестинации, выбранной для проведения мероприятия, а также что их местные знания соответствуют ожиданиям ассоциации.

- **Необходимо убедиться, что DMC имеет опыт работы на рынке встреч ассоциаций**

Многие DMC являются специалистами по корпоративным встречам или программам мотивационных поездок, и хотя их основные навыки могут быть превосходными, лучше все же убедиться, что выбранная DMC имеет опыт проведения подобных встреч ассоциаций и понимает конкретные бизнес-потребности.

- **Личный звонок**

Совершив личный звонок в DMC, можно убедиться, что не будет никаких проблем со связью, и что они свободно говорят на том языке, который требуется. Если будет необходима поддержка на других языках, надо убедиться, что среди персонала есть сотрудники, обладающие такими навыками.

- **Запрос профессиональной сертификации и отзывов клиентов**

В зависимости от страны и специализации агентства, специальные сертификаты могут подчеркнуть профессионализм DMC. Даже если на веб-сайте DMC имеется информация о сертификации, не надо стесняться запрашивать у DMC отзывы клиентов, включая номера телефонов/адреса электронной почты, чтобы можно было проверить отзывы.

- **Для уточнения стоимости услуг необходимо связаться с несколькими DMC**

Кратко описав свое мероприятие, можно попросить рассчитать стоимость услуг у нескольких DMC. Совет событийной индустрии (EIC) создал набор шаблонов, которые мож-

но использовать для подготовки запросов на коммерческие предложения. Уровень детализации расценок (были ли учтены все требования) и быстрота ответа помогут выбрать правильную компанию. Несмотря на то, что важно обратиться в несколько DMC для получения расценок, не надо связываться со слишком многими агентствами, поскольку это может быть столь же неэффективно, как и слишком малое количество предложений.

5.7. Сравнение компаний по видам предоставляемых услуг

В таблице 1 представлены ключевые продукты разных компаний ивент индустрии, которые они предлагают своим клиентам.

Вид услуг	DMC	DMO	PCO	PEO	Туристские агентства
Консалтинг и исследование рынка страны/региона		•			
Продвижение дестинации		•			•
Привлечение мероприятий в страну/регион	•	•			
Выбор дестинации в соответствии с целями заказчика	•	•			•
Инициирование конгрессных и выставочных мероприятий, организация национальных экспозиций в рамках значимых выставок		•			

Вид услуг	DMC	DMO	PCO	PEO	Туристские агентства
Организация конгрессов и конференций			•		
Организация выставок				•	
Организация инсентив-программ, ивентов					•
Организация деловых и развлекательных туров	•	•			•
Оценка и выбор площадки проведения мероприятий	•	•			
Оценка и выбор поставщиков оборудования/услуг для проведения мероприятий	•	•			
Бронирование отелей по договорным ценам	•				•
Предоставление транспортных услуг	•				•
Предоставление услуг профессиональных гидов и переводчиков	•				•
Организация экскурсионного обслуживания	•				•
Привлечение местного персонала для проведения мероприятий	•				
Услуги дизайна и печати	•				

Источник: ВНИЦ R&C

VI

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕСТИНАЦИЯМИ

В настоящем разделе рассматривается значение эффективного управления дестинациями для региона и страны в целом, а также зарубежные и отечественные методики оценки эффективности управления дестинациями.

6.1. Преимущества эффективного управления дестинациями

Выделяются следующие преимущества эффективного управления дестинациями [8]:

Обеспечение конкурентного преимущества. Двумя важнейшими требованиями к конкурентоспособности дестинаций являются:

1. Занятие уверенного, особого положения на рынке, т. е. предложение опыта, отличного от других дестинаций, за счет продвижения достопримечательностей и ценностей дестинации, подчеркивающих ее самобытность и уникальные особенности.
2. Предоставление сервиса высокого качества, полностью соответствующего его стоимости за счет соблюдения передовых стандартов и эффективной координации на всех этапах обслуживания.

Обеспечение устойчивости. Устойчивое развитие туризма при надлежащем планировании и управлении способствует благополучию дестинации с точки зрения экономики, экологии, социального и культурного развития, а также защите самобытности, ресурсов и особенностей, которые имеют ключевое значение для привлекательности дестинации. Эффективное планирование и управление помогают избежать социальных и культурных противоречий, а также отрицательного влияния туризма на местные обычаи, традиции и ценности.

Развитие управленческого потенциала. Само учреждение ДМО уже говорит о развитии управленческого потенциала в дестинации, независимо, организована она в форме отдельного государственного ведомства или государственно-частного партнерства – модели, которую на практике выбрали для себя многие дестинации за последнее десятилетие. Способность дестинации координировать работу и объединять все заинтересованные стороны под руководством одной организации позволяет укрепить горизонтальную и вертикальную структуру управления и развивать диалог и процесс принятия решений для формирования общего видения в дестинации.

Предотвращение дублирования и выявление пробелов. Являясь ведущей организацией, которая может объединить различные ведомства и заинтересованные стороны в дестинации, ДМО лучше любой другой структуры на уровне дестинации способна предотвратить дублирование мер и повторение инициатив, а также найти возможные проблемы, которые необходимо решить для обеспечения успешного управления дестинацией.

Распределение ценности, создаваемой туризмом. Доходы от туризма и создаваемые им ценности необходимо направлять, среди прочего, на поддержку развития предложения локальной продукции и услуг, продвижение агротуризма и иммерсивных видов туризма, создание достойных рабочих мест, поддержку малых и средних предприятий (МСП) или исследование возможного включения в цепочку создания стоимости туризма местных ремесленных товаров. ДМО обладают уникальными возможностями по обеспечиванию благоприятных условий для развития инклюзивного туризма, который приносит пользу местным компаниям и сообществам/населению дестинации.

Развитие культуры туризма в дестинации. В любой дестинации устойчивый рост и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе невозможно обеспечить без учета мнения местных сообществ и населения при планировании туристской деятельности и управлении ею. В сферу ответственности DMO входит превращение туризма в равной степени выгодную деятельность для поставщиков туристских услуг, местных сообществ и населения: DMO должны информировать местное сообщество о ресурсах, направляемых сектором туризма в социально-экономическую сферу, привлекать внимание местных сообществ и непрерывно отслеживать отношение населения к развитию туризма.

Повышение доходности туризма. Применяя целенаправленный и скоординированный подход к развитию туризма и целевой маркетинг, дестинации могут увеличить среднюю продолжительность пребывания гостей и уровень выручки с одного туриста, уменьшить влияние сезонных факторов, оценивать загрузку пассажирских перевозчиков, распределять туристские потоки и снижать перегруженность маршрутов. Все эти меры способствуют созданию разнообразных возможностей для повышения показателей окупаемости инвестиций и выручки с одного туриста, а также оптимальному распределению доходов между участниками туристской цепочки создания стоимости.

Создание сильного и привлекательного образа бренда. DMO повышают значимость выгодного использования возможностей и потенциала сильных брендов, которые тесно связаны с ценностями дестинации. Стабильно высокое качество сервиса повышает лояльное отношение к бренду и количество повторных посещений дестинации гостями.

6.2. Ключевые области эффективности управления дестинациями: критерии успешности и показатели [8]

UNWTO развивает Программу сертификации UNWTO.QUEST⁵ для локальных и региональных DMO, целью которой является укрепление их управленческих структур и развитие по трем ключевым областям эффективности – стратегическое лидерство, эффективная реализация и эффективное управление.

UNWTO.QUEST – стратегический инструмент, позволяющий DMO оценивать эффективность, планировать улучшения (с помощью Академии UNWTO) для обеспечения соответствия критериям и стандартам Программы сертификации, совершенствования процессов управления и администрирования для повышения конкурентоспособности и устойчивости представляемых ими дестинаций.

Общие критерии и стандарты, разработанные в рамках UNWTO.QUEST, также могут применяться, когда DMO еще не создана. Учитывая, что DMO существуют не во всех дестинациях, члены UNWTO могут также применять установки и рекомендации UNWTO.QUEST в процессе создания новых локальных или региональных DMO. Критерии и стандарты UNWTO.QUEST помогают будущим DMO заложить основу стратегий, которые позволят объединить всех государственных и негосударственных участников процесса управления дестинацией, а также обеспечить эффективное и профессиональное управление и администрирование.

⁵ См. дополнительную информацию о UNWTO.QUEST по адресу: marketintelligence.unwto.org

Сертификация по UNWTO.QUEST осуществляется в три этапа:

- Этап 1. «Оценка». DMO проводит самооценку в режиме онлайн, далее проводится проверка внешним аудитором и валидация отчета об аудите Консультативным советом UNWTO.QUEST;
- Этап 2. «Процесс улучшения». Разрабатывается индивидуальный план улучшения с дальнейшим развитием компетенций и проведением обучения Академией UNWTO;
- Этап 3. «Аудит». Проводится аудит, согласованный с Консультативным советом UNWTO.QUEST – внешним органом, рекомендующим UNWTO подтвердить или отказать в подтверждении прохождения DMO Сертификации UNWTO.QUEST со сроком действия четыре года и возможностью его продления.

6.2.1. Ключевые области эффективности в управлении дестинациями

Как показано выше, все три этапа сертификации, «Оценка», «Обучение и улучшение» и «Аудит», позволяют UNWTO.QUEST оценить и осуществить подготовку DMO по трем ключевым областям эффективности управления дестинациями:

1. Стратегическое лидерство

Стратегическое лидерство означает использование сил и ресурсов заинтересованных сторон для формирования единого видения, планирования стратегии его осуществления, рекламирование и защита преимуществ и принципов

эффективного управления в туризме, продвижение государственно-частного партнерства и т. д. (см. рисунок 6).

Рисунок 6. Что такое стратегическое лидерство?



Для управления туристской дестинацией необходимо участие DMO и выполнение ею функции лидера при определении принципов, ценностей и стратегического видения процесса управления в целом. Такое участие играет важнейшую роль, позволяя DMO гарантировать устойчивое управление дестинацией в рамках подхода, учитывающего особенности экологии, социальной сферы и экономики.

Поскольку у заинтересованных сторон в дестинации могут быть различные или даже противоположные интересы и отсутствовать мотивация для совместной работы, дестинациям необходимы посредники для классификации и определения общих интересов компаний, налаживания связей

и координации взаимодействия. В этом процессе DMO могут взять на себя функцию стратегического лидера.

Лидерство также предполагает наработку базы краткосрочного и долгосрочного планирования для поддержки процесса принятия решений в туризме и реагирования на возможные вызовы и кризисы. По этой причине крайне важно обеспечить сбор и анализ данных и тенденций, прогнозирование и подготовку к событиям, быстрые и ответственные шаги по их проведению.

DMO необходимо взять на себя функцию лидера по следующим направлениям:

- координация;
- ценности;
- видение.

Стратегическое лидерство на уровне DMO достигается за счет выполнения следующих действий:

- Определение периметра совместной работы и постановка общих целей на основе комплексного подхода.
- Начало конструктивного диалога и коммуникации со всеми заинтересованными сторонами в туризме с акцентом на организации партнерств между ними.
- Координация взаимодействия путем сближения зачастую противоположных интересов и поиск решений существующих проблем.
- Обеспечение доверительных отношений между сторонами и урегулирование противоречий.
- Четкое определение функций и сфер ответственности с целью позиционирования DMO как компетентной, обладающей экспертными знаниями стороны.

- Выполнение функции влиятельного посредника в туристском секторе дестинации.
- Участие в процессах разработки продуктов путем стимулирования привлечения средств и мобилизации ресурсов.
- Вовлечение местных сообществ в коллективный рабочий процесс для обеспечения взаимных выгод.
- Продвижение культуры туризма в дестинации и среди населения.
- Выполнение функций координации в достижении общего видения для дестинации на основе заключения соглашений и создания партнерств с соответствующими заинтересованными сторонами для обеспечения синергии и укрепления связей между ними на условиях равного участия.
- Формулирование стратегического плана дестинации, в котором полностью учитываются приоритеты и интересы всех заинтересованных сторон.
- Закрепление стратегии после ее определения в договорах и партнерских соглашениях со всеми сторонами, ответственными за ее реализацию: государственный сектор – органы управления разных уровней (национальные, региональные и местные); негосударственный сектор – операторы гостиниц, транспорта и т. д.; научное сообщество, отраслевые кластеры, НПО и представители местного сообщества и населения).

2. Эффективное исполнение

Эффективное исполнение деятельности в разных сферах ответственности по управлению дестинациями, четкое определение функций DMO относительно других туристских организаций и эффективное выполнение DMO согласованных функций (см. рисунок 7).

Рисунок 7. Что такое эффективное исполнение?



После планирования направлений развития туристской дестинации DMO приступает к выполнению своих официальных функций. Эффективное выполнение функций DMO зависит от понимания и продвижения ею своих обязательств и функций и наличия у нее надлежащей организационной структуры и бюджета для их выполнения. Также

важно, чтобы в основу этой работы был заложен стратегический план, который может содержать описание концептуального, стратегического подходов и отдельных операционных процессов для упорядочивания действий в каждой области управления, имеющихся ресурсов и задач.

В стратегическом плане необходимо четко определить «дорожную карту» эффективных и конкретных действий, финансовые и кадровые потребности, ответственную(ые) за осуществление сторону(ы), возможных партнеров, ключевые показатели эффективности (КПЭ) и другие инструменты для ее измерения – с целью достижения целей политики дестинации в области туризма в средне- и долгосрочной перспективе. Ранее «дорожные карты» составлялись на пятилетний срок, однако сегодня существует тенденция ограничивать период стратегического планирования сроком в 2-3 года, учитывая быстрое изменение ситуации и вызовы со стороны спроса и предложения.

Полномочия DMO, среди прочего, предполагают работу в следующих областях:

- Стратегическое планирование и позиционирование дестинации.
- Нормативно-правовое регулирование или участие в процессе его разработки.
- Реализация политики в сфере туризма.
- Изучение рынка: сбор и анализ данных, исследование рынка и накопление знаний для принятия решений (обеспечение взаимодействия между DMO и Сетью наблюдателей UNWTO).
- Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).
- Предоставление информации и услуг для туристов и гостей.

- Маркетинг, продвижение, развитие внешних связей и управление брендом дестинации, включая защиту бренда и применение подходящих инструментов для получения выручки на основе надлежащей стратегии управления брендом.
- Разработка продуктов и развитие цепочки создания ценности (включение местных производителей и поставщиков услуг в туристскую цепочку создания ценности в дестинации).
- Комплексное управление качеством и мониторинг качества.
- Доступная среда.
- Кризисная коммуникация.
- Развитие кадрового потенциала в рамках DMO.
- Развитие компетенций, подготовка и обучение МСП и местных профессионалов в сфере туризма.
- Продвижение и развитие культуры туризма в дестинации с обеспечением полезной интеграции и взаимовыгодных связей туризма и местных сообществ.
- Достойные рабочие места и учет прав всех социальных слоев населения, например, гендерных аспектов.
- Туристская инфраструктура и другие объекты (водоснабжение, санитария, энергетика, защита и безопасность, здравоохранение и т. д.).
- Планирование городской среды.
- Инновации и предпринимательство.

- Привлечение инвестиций и продвижение.
- Цифровая трансформация и ИКТ.
- Управление процессом преобразования дестинации в «умную» дестинацию.

Перечисленные выше функции являются наиболее распространенными, однако сфера ответственности DMO практически безгранична, и функционал DMO определяется ее полномочиями, приоритетами и структурой управления. DMO редко отвечают за выполнение всех указанных функций: зачастую некоторые из них выходят за пределы компетенций DMO и относятся к сфере ответственности других участников, с которыми DMO должны налаживать партнерские связи или, по крайней мере, учитывать их существование и вести с ними эффективный диалог. Кроме того, в отношении вышеперечисленных функций роль DMO может варьироваться от инициирования до участия, содействия, партнерства, координации или управления деятельностью, связанной с их осуществлением.

3. Эффективное управление

Под эффективной системой управления дестинацией понимается повышение осведомленности и поддержка по вопросам качества и оптимизации в отрасли, продвижение устойчивого и ответственного туризма, эффективности и прозрачности в корпоративном управлении, например, в том, что касается финансового, управленческого и кадрового учета, оперативной и гибкой реализации, мониторинга эффективности, проведения оценки, деятельности руководства и других областей (см. рисунок 8).

Рисунок 8. Что такое эффективное управление?



Поскольку туризм является непрерывно развивающимся социальным явлением, управление дестинациями становится одним из наиболее актуальных вопросов. Это предполагает разработку и реализацию единой политики дестинации в сфере туризма, обеспечение надлежащей управленческой структуры для ее эффективной реализации и соответствующих операционных мощностей.

Под управлением туризмом можно понимать применение государством системного подхода для эффективного управления сектором туризма на разных административных уровнях и на основе действенных, прозрачных и предполагающих ответственное исполнение форм координации, совместной работы и/или сотрудничества, направленных на решение общих задач для всех групп заинтересованных

сторон в данной отрасли с целью создания решений и возможностей на основе договоренностей, подтверждающих взаимозависимость и общие сферы ответственности сторон.

Специфическими параметрами управления в туризме являются следующие:

1. Административный ресурс государства, зависящий от координации, совместной работы и участия групп заинтересованных сторон. Управление туризмом непосредственно зависит от использования данного ресурса и подразумевает процесс управления туристскими дестинациями, основанный на взаимовыгодных и скоординированных усилиях государства на разных уровнях с использованием разных рычагов – с участием гражданского общества на уровне местного населения въездных дестинаций и при наличии связи бизнеса и системы туристского сервиса.

2. Административная эффективность, зависящая от управленческих навыков и ресурсов, способствующих процессам определения целей и поиска решений и возможностей для соответствующих заинтересованных сторон, а также от инструментов и средств, предоставляемых для их совместной реализации.

За последнее десятилетие управление туризмом стало одним из ключевых вопросов, который все чаще включают в политику в области туризма на всех уровнях (национальном, региональном и местном). Наряду с этим, для обеспечения коллегиального принятия решений и их поддержки всеми сторонами в туристской дестинации государственному и негосударственному секторам необходимо участвовать в формулировании политики и нормативных правил в области туризма, а также в развитии дестинаций.

По мере повышения децентрализации администрации на национальном уровне, DMO становятся одними из основных уполномоченных структур в дестинациях, расширяя свою сферу ответственности. Поскольку туризм объединяет разные отрасли, важнейшее значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости дестинаций приобретает многосторонний и комплексный подход к управлению.

6.2.2. Критерии и показатели эффективности DMO

С целью оценки каждой из трех ключевых областей эффективности (1 – Стратегическое лидерство; 2 – Эффективное исполнение и 3 – Эффективное управление) в рамках UNWTO.QUEST предлагается набор критериев и показателей.

В нижеприведенной таблице содержатся общие критерии, заложенные в основу подробной системы оценки из 23 критериев и 64 показателей в рамках сертификации UNWTO.QUEST для организаций по управлению дестинациями.

Таблица 2. Ключевые области и критерии эффективности DMO

Примечание. Большинство критериев в данной таблице применимы ко всем DMO, однако некоторые из них являются более специфичными и используются только в случае включения в круг полномочий DMO.

Ключевая область / Критерии	Описание
1. Стратегическое лидерство	Аспекты успешного управления дестинацией, которые зависят, прежде всего, от совместной работы компаний сектора туризма, где DMO выступает лидером, посредником, координатором или партнером в реализации.
1.1. Выполнение функции одного из ключевых разработчиков и агентов внедрения политики дестинации в области туризма и/или стратегического плана развития	Требуется не только самое активное участие в определении политики дестинации в области туризма и/или стратегического видения, которое предполагает выполнение одной из ключевых функций, но и контроль соответствия разрабатываемой политики Глобальному этическому кодексу туризма.
1.2. Наличие сформулированного стратегического видения	Данный критерий означает, что стратегический план дестинации, включающий все основные компоненты, был сформулирован, документально оформлен и подтвержден соответствующими заинтересованными сторонами и ответственным ведомством. Также обеспечены лидерство и координация для его надлежащего осуществления и изменения/обновления после консультаций с заинтересованными сторонами, как того требуют различные сценарии.

Ключевая область / Критерии	Описание
1.3. Выполнение функций ключевого владельца знаниями и информацией в сфере туризма	DMO собирает, объединяет и анализирует все наиболее актуальные сведения о дестинации, информацию и статистические данные для изучения, проводит анализ, исследования и работу с данными для эффективного принятия решений, раскрытия информации и осуществления коммуникации.
1.4. Обеспечение надлежащей координации в секторе туризма в случае кризиса	DMO имеет документально оформленный кризисный план управления, в котором указаны процедуры, действия и зоны ответственности на случай возможного кризиса в дестинации. Данный кризисный план управления, подтвержденный разными заинтересованными сторонами, позволяет осуществлять координацию в секторе туризма в случае кризисных ситуаций. Его частью также является План кризисных коммуникаций.
1.5. Наличие программы устойчивого управления в экономической, социальной, культурной и экологической сферах	Необходима программа управления, согласованная с 12 Показателями устойчивости туризма UNWTO (ITS) и 17 Целями устойчивого развития (ЦУР). Для этого DMO требуется обеспечить учет в плане/программе развития устойчивого туризма ключевых экологических, социальных, культурных и экономических аспектов (экономическая рентабельность, локальное благополучие и т. д.) и нормативно-правовое соответствие путем постоянного мониторинга для достижения конечной цели максимизации вклада сектора туризма в реализацию ЦУР. Следует обеспечить соответствие плана/программы устойчивости туризма DMO Статье 3 Глобального этического кодекса туризма «Туризм – фактор устойчивого развития» и Статье 4 «Туризм – сфера, использующая культурное наследие и вносящая свой вклад в его обогащение».

Ключевая область / Критерии	Описание
1.6. Развитие и создание партнерств с заинтересованными сторонами для поддержки конкурентоспособности дестинации	DMO сотрудничает с внешними поставщиками с целью развития цепочки создания стоимости и налаживает эффективные связи с негосударственным сектором. DMO на основе Стратегического плана дестинации ведет работу в рамках проектов ГЧП и взаимодействует с государственными ведомствами, которые обеспечивают конкурентоспособность дестинации или влияют на нее. DMO обеспечивает регулярную и эффективную коммуникацию с не связанными с DMO поставщиками услуг и инфраструктуры.
1.7. Продвижение культуры туризма в дестинации и ее сообществе	Данный критерий используется, чтобы оценить, как DMO обеспечивает соответствие Статье 2 Глобального этического кодекса туризма «Туризм – фактор индивидуального и коллективного совершенствования» и Статье 5 «Туризм – деятельность, выгодная для принимающих стран и сообщества». В рамках осуществления своих полномочий DMO, взаимодействуя с местным сообществом, информирует о выгодах и результативности туристской деятельности и привлекает внимание местного населения.
2. Эффективное осуществление	Аспекты надлежащего управления дестинациями, напрямую зависящие от деятельности и усилий DMO.
2.1. Осуществление нормативного регулирования в секторе туризма	DMO участвует в разработке и внедрении правил и норм, регулирующих туристскую деятельность.

Ключевая область / Критерии	Описание
2.2. Реализация плана маркетинга и продвижения развлекательного туризма в дестинации	DMO составляет, внедряет, контролирует и определяет рамки применения Плана маркетинга развлекательного туризма на основе эффективного стратегического подхода (например, анализ и сегментация рынка, постановка задач, приоритизация, оценка окупаемости инвестиций и т. д.) в рамках своих полномочий.
2.3. Реализация плана маркетинга и продвижения делового туризма для целей индустрии встреч в дестинации	DMO составляет, внедряет, контролирует и определяет рамки применения Плана маркетинга делового туризма на основе эффективного стратегического подхода (например, анализ и сегментация рынка, постановка задач, приоритизация, оценка окупаемости инвестиций и т. д.) в рамках своих полномочий.
2.4. Интеграция информационных и коммуникационных технологий (ИКТ)	DMO использует универсальные ИТ-инструменты, которые способствуют и повышают эффективность продвижения дестинации на онлайн-платформах (социальные сети, электронные маркетинговые кампании). DMO проводит оценку и мониторинг результативности применения ИКТ с целью адресной разработки стратегий и принятия решений в соответствии со стратегией и планом маркетинга.
2.5. Продвижение инвестиций в туризме	DMO разрабатывает План продвижения инвестиций в туризме с указанием инвестиционных возможностей, целевых рынков, маркетинговых мероприятий, стимулирующих мер, процессов и т. д., а также реализует меры продвижения, контролирует и оценивает их эффективность, отслеживая фактический объем и прогресс инвестирования в рамках своих полномочий.

Ключевая область / Критерии	Описание
2.6. Продвижение и развитие портфеля туристских услуг и конкурентных возможностей дестинации	У DMO есть документально оформленный план, в котором представлены преимущества портфеля туристских услуг, конкурентные возможности и потребности дестинации. В данном плане обозначаются приоритеты повышения привлекательности и развития объектов посещения для туристов (культурных, природных, городских, созданных человеком и т. д.) в партнерстве с соответствующими заинтересованными сторонами.
2.7. Поощрение предпринимательства и инноваций в туризме	DMO осуществляет программу или действия по поощрению предпринимательской деятельности и инноваций в туризме и развивает партнерства с заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить надлежащее выделение финансовых и человеческих ресурсов для поддержки предпринимательства.
2.8. Производство и распространение рекламной продукции	DMO разрабатывает и регулярно распространяет контент и рекламные материалы среди целевой аудитории для поддержки маркетинговой стратегии.
2.9. Предоставление информационных услуг гостям	Гости в печатной или электронной форме получают материалы с информацией о дестинации от советующих справочных бюро для туристов и из других источников информации для гостей.

Ключевая область / Критерии	Описание
2.10. Развитие кадрового потенциала туризма в дестинации	DMO участвует в разработке или осуществлении Плана кадрового обеспечения сектора туризма в дестинации и поощряет развитие кадрового потенциала в дестинации, самостоятельно организовывая программы подготовки и развития навыков или оказывая активную поддержку в их проведении. План кадрового обеспечения в дестинации обеспечивает соответствие Статье 9 Глобального этического кодекса туризма «Права работников и предпринимателей туристской индустрии».
2.11. Обеспечение качества туризма в дестинации	DMO внедряет или поддерживает внедрение системы обеспечения качества в туризме.
3. Эффективное управление	Аспекты, определяющие надлежащее и устойчивое организационное управление DMO.
3.1. Полномочия и функции, соответствующие Стратегическому плану DMO	Функции и задачи DMO четко определены и соответствуют Стратегическому плану, который доведен до сведения заинтересованных сторон и внутренних сотрудников. DMO также определяет свой функционал и сферу ответственности с учетом различных компетенций государственных участников (на национальном, региональном и/или местном уровне) и негосударственного сектора. DMO обеспечивает соответствие Статье 6 Глобального этического кодекса туризма «Обязанности участников туристского процесса».

Ключевая область / Критерии	Описание
3.2. Управление DMO согласно принятым на национальном и международном уровнях руководящим принципам	Ежегодный План операционной деятельности DMO разработан на основе Стратегического плана дестинации, и в нем подробно описаны мероприятия, бюджетные ресурсы, графики, а также показатели и протоколы измерения эффективности. DMO также регулярно проводит заседания своих органов (правления/управляющего совета, коллектива руководства, комитетов) и использует надлежащую политику закупок и практики работы с поставщиками.
3.3. Управление финансами DMO в соответствии с кругом ее полномочий	DMO использует согласованные методы и процедуры бухгалтерского учета и управления финансами. Распределение бюджета соответствует приоритетам, заложенным в Стратегический план дестинации, составляются годовые отчеты с четким указанием проводимых DMO мероприятий, достигнутых результатов и данных о финансовой ситуации за прошедший финансовый год.
3.4. Управление кадровыми ресурсами в соответствии с принятыми международными и национальными принципами	Организационная структура или штатное расписание зафиксированы и документально оформлены. Каждый сотрудник организации осведомлен о своей функции и сфере ответственности, проходит адекватное, непрерывное обучение и развивает компетенции для достижения оптимальных результатов по ключевым областям эффективности. Подбор и назначение кадров осуществляется на равноправной и прозрачной основе, и DMO обеспечивает соответствие Статье 9 Глобального этического кодекса туризма «Права работников и предпринимателей туристской индустрии».

Ключевая область / Критерии	Описание
3.5. Эффективное использование технологий для осуществления круга полномочий DMO в соответствии с ее Стратегическим планом	DMO планирует повышать эффективность управления организацией с использованием соответствующих современных информационных технологий.

6.3. Критерии успешности маркетинга дестинаций

Маршалл Мёрдо выделяет три первостепенных критерия того, как DMO и DMC работают с точки зрения маркетинга [6]. Во-первых, DMO и DMC должны приносить пользу с точки зрения экономического развития дестинации при выполнении своей основной маркетинговой миссии. Результаты или экономическое воздействие, основанные на возрастающем привлечении туристов посредством многочисленных рыночных инструментов, при правильном применении дают ощутимый эффект.

DMO и DMC должны обеспечивать высокое качество маркетинга посредством исследований, планирования, исполнения, а также оценки. Они должны стремиться к достижению положительных результатов по следующим направлениям:

- содействие экономическому эффекту в разных сегментах рынка;
- успешное планирование, разработка и реализация маркетинговых инициатив;
- финансовая ответственность;
- долгосрочное и краткосрочное планирование;
- постановка целей, отслеживание и их выполнение;

- оценка работы персонала и программ;
- партнерство с различными общественными силами и создание альянса для лучшего удовлетворения интересов туристской индустрии, расширения ресурсов и достижения успеха.

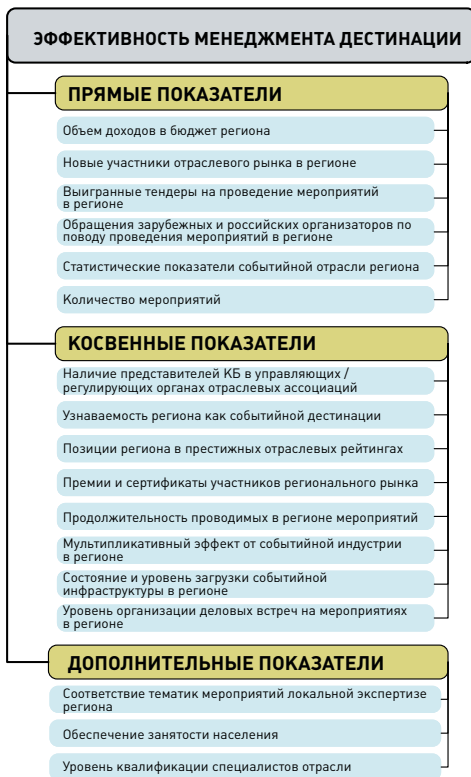
DMO и DMC должны быть признанными лидерами в туристском сообществе в сфере маркетинга туризма. DMO и DMC должны пользоваться хорошей репутацией в туристском и событийном сообществах. Заинтересованные стороны, такие как гостиницы, специализированные площадки, организации культуры, а также связанные с ними предприятия и другие участники отрасли, должны рассматривать DMO и DMC в качестве координационного центра при реализации маркетинга дестинаций, при планировании и координации усилий заинтересованных сторон, при проведении исследований и прогнозировании. DMO и DMC должны внимательно отслеживать и управлять ключевыми маркетинговыми вопросами, влияющими на дестинацию. К ним относятся потребность в специализированных площадках, гостиницах, культурно-развлекательных объектах, сопутствующей инфраструктуре для туристов, а также другие вопросы, определяющие развитие дестинации в целом как уникального места для проведения мероприятий и для организации отдыха.

6.4. Показатели эффективности менеджмента дестинации

На основе изучения российского и зарубежного опыта оценки деятельности DMO и анализа целей и задач, стоящих перед DMO и регионом в целом, ВНИЦ R&C была сформирована следующая структура показателей, которые ле-

жат в основе расчета эффективности менеджмента дестинации (см. рис. 9). Данные показатели были специально разработаны и адаптированы для российской практики.

Рисунок 9. Показатели эффективности менеджмента дестинации



Прямые (основные) показатели событийной и туристской отраслей региона, на реализацию которых DMO непосредственно оказывает влияние.

1.1. Объем доходов в бюджет региона:

- Суммарный доход участников отрасли.
- Объем поступивших в бюджет налогов компаний – участников рынка.

1.2. Новые участники отраслевого рынка в регионе

- Количество в регионе.
- Новые профильные компании.
- Аккредитация от регионального КБ.

1.3. Выигранные тендеры на проведение мероприятий в регионе

- Соотношение поданных и выигранных заявок на проведение международных мероприятий в регионе.

1.4. Обращения зарубежных и российских организаторов по поводу проведения мероприятий в регионе

- Обращения для оценки возможности проведения деловых событий в регионе.
- Ознакомительные туры по региону.

1.5. Статистические показатели событийной и туристской отраслей региона

- Количество мероприятий.
- Количество участников.

- Количество посетителей выставок.
- Показатели въездного туризма.

1.6. Количество мероприятий, поддерживаемых региональными государственными структурами и КБ

- Количество мероприятий.
- Тип мероприятий.
- Анализ тематик.
- Уровень мероприятий.

2. Косвенные показатели событийной и туристской отраслей региона, на реализацию которых DMO оказывает влияние опосредованно, через других участников регионального рынка.

2.1. Наличие представителей регионального КБ в управляющих/регулирующих органах отраслевых ассоциаций

- Показывает активность региона при работе с международными ассоциациями.

2.2. Узнаваемость региона как событийной дестинации

- Участие в отраслевых отечественных и зарубежных мероприятиях.
- Упоминания в СМИ.

2.3. Позиции в престижных отраслевых рейтингах

- Показывает активность работы DMO в комплексе.

2.4. Премии и сертификаты

- Демонстрируют активность участников отрасли и качество их работы.

2.5. Продолжительность проводимых в регионе мероприятий

- Сумма дней всех мероприятий.
- Сумма дней участия во всех мероприятиях.
- Количество ночей пребывания участников всех мероприятий в регионе.

2.6. Мультипликативный эффект от событийной и туристской индустрии в регионе

- Дополнительные доходы других индустрий региона.

2.7. Состояние и уровень загрузки событийной и туристской инфраструктуры в регионе

- Количество площадок.
- Максимальная вместимость площадок.
- Количество мероприятий.
- Сезонные колебания загрузки.
- Коэффициент загрузки.
- Показатели загрузки отелей.

2.8. Уровень организации деловых встреч на мероприятиях в регионе

- Количество мероприятий с Биржей деловых контактов (БДК).

- Количество встреч в БДК на мероприятиях региона.
- Тематическая принадлежность мероприятий с БДК.

3. Дополнительные показатели, отражающие влияние ДМО на экономические и социальные показатели региона.

3.1. Соответствие тематик мероприятий локальной экспертизе региона

- Распределение количества мероприятий по тематикам.
- Соответствие тематик мероприятий ключевым отраслям региона и стратегическим приоритетам развития.

3.2. Обеспечение занятости населения

- Количество работающих сотрудников в отрасли постоянно.
- Количество временного персонала.
- Уровень средней заработной платы в отрасли.
- Гендерный состав.
- Возрастной состав.

3.3. Уровень квалификации специалистов отрасли

- Количество специалистов с высшим специальным образованием.
- Количество специалистов, прошедших курсы повышения квалификации.
- Количество сертификатов у специалистов отрасли.

- Количество участников.
- Количество посетителей выставок.
- Показатели въездного туризма.

VII

СУБВЕНЦИИ НА ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Одной из важных и актуальных тем для развития отдельных дестинаций и в целом национальной ивент индустрии является наличие системных мер поддержки со стороны государства. В следующей главе рассматривается эффективный инструмент поддержки бизнеса со стороны государства – субвенции на проведение деловых мероприятий.

7.1. Понятие субвенции

Субвенция (от лат. *subvenire* – приходить на помощь) – вид финансового и нефинансового стимулирования деятельности участников рынка со стороны государства, осуществляемого на определенный срок и на конкретные цели.

Финансовое стимулирование осуществляется в прямой денежной форме на конкретные цели. Нефинансовое стимулирование подразумевает предоставление услуг участникам рынка. Субвенции могут иметь форму информационной или административной поддержки, иметь маркетинговый характер, предоставляться в виде скидок на транспорт, бесплатной площадки и т. п.

7.2. Структура субвенций в событийной индустрии

Структура субвенций в событийной индустрии на примере ряда зарубежных стран представлена в таблице 3.

**Таблица 3. Структура субвенций в событийной индустрии
(примеры)**

Города (Convention bureau)	Наличные	Проезд	Транспорт	Бесплатная площадка	Бесплатный прием	Маркетинг	Остальное
Барселона, Испания (Barcelona Convention Bureau)						•	Скидки на местный транспорт
Белфаст, Ирландия (Visit Belfast)	•		•	•	•	•	Развлечения в городе
Берн, Швейцария (Bern Tourism/Bern Incoming Ltd)			•		•	•	Приветственная стойка в аэропорту, ланьярды для бейджей
Кембридж, Великобритания (Meet Cambridge/ Visit Cambridge)						•	Гостеприимство для основных лиц, принимающих решения
Хихон, Испания (Gijon Convention Bureau)	•					•	Переговоры с транспортными компаниями
Хельсинки, Финляндия (Helsinki Convention Bureau)			•		•	•	
Гонконг (Hong Kong Tourism Board)	•						
Иерусалим, Израиль (Jerusalem CVB)	•						
Юрмала, Латвия (Jurmala City Council)							Софинансирование до 30%

Города (Convention bureau)	Наличные	Проезд	Транспорт	Бесплатная площадка	Бесплатный прием	Маркетинг	Остальное
Лозанна, Швейцария (Lausanne Tourism & Convention Bureau)	•	•	•		•	•	Скидки на площадку до 75%
Левен, Бельгия (Leuven Convention Bureau)					•	•	
Лондон, Великобритания (London & Partners via Visit Britain)	•						
Мальмё, Швеция (Malmo Convention Bureau)			•		•	•	
Мауи, США (Maui Visitors Bureau)							Индивидуальные скидки на стоимость площадки
Осака, Япония (Osaka Convention and Tourism Bureau)	•						
Париж, Франция (Paris Convention Bureau)						•	Скидки на местный транспорт, некоторая помощь с приемом
Порту, Португалия (Porto CVB)	•					•	
Сеул, Республика Корея (Seoul Tourism Organization (Seoul Convention Bureau)	•	•				•	

Города (Convention bureau)	Наличие	Проезд	Транспорт	Бесплатная площадка	Бесплатный прием	Маркетинг	Остальное
Таллин, Эстония (Tallinn City Tourism Office and Convention Bureau)						•	
Утрехт, Нидерланды (Utrecht Convention Bureau)	•					•	
Вена, Австрия (Vienna Convention Bureau)	•						Все зависит от администрации и мэра города
Варшава, Польша (Warsaw Convention Bureau / Warsaw Tourism Organisation)		•	•	•	•	•	Бесплатные места для проведения приветственного приема, гала-ужина или части самого мероприятия, бесплатные билеты на общественный транспорт, приветственный стенд в аэропорту Варшавы, обзорные экскурсии по Варшаве для VIP-гостей, участие первых лиц государства, города в церемониях открытия, приветственном ужине, панельных сессиях и т. д., материалы для продвижения

Города (Convention bureau)	Наличные	Проезд	Транспорт	Бесплатная площадка	Бесплатный прием	Маркетинг	Остальное
Цюрих, Швейцария (Zurich Tourism, Convention Bureau)	•					•	

Источник: AMI, февраль 2017 года

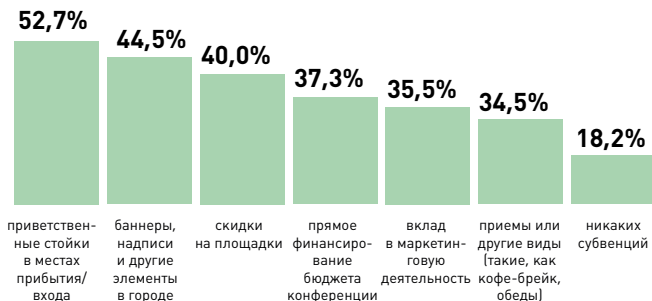
Комментарий к таблице 3:

- Наиболее распространенным видом (формой) субвенций является нематериальная поддержка, которая выражается в предоставлении маркетинговых и информационных услуг.
- 74% представленных организаций (городские и региональные конгресс-бюро) используют нефинансовую поддержку – в качестве предоставляемых субвенций выступает маркетинг.
- Информационная поддержка, оказываемая в качестве субвенций организаторам, чаще всего бывает в виде предоставления карт города и туристских брошюр.
- 30% предоставляют субвенции на проведение приема.
- 26% предоставляют субвенции на транспортные расходы. Чаще всего это проезд на общественном транспорте внутри города.
- Около 10% (13%) предоставляют субвенции на осуществление проезда до места проведения мероприятия.

- Менее 10% (8,6%) организаций предоставляют субвенции на организацию бесплатных площадок.

На рисунке 10 представлена структура субвенций для делегатов конгрессных мероприятий, по данным Международной ассоциации конгрессов и конференций ICCA.

Рисунок 10. Структура субвенций для делегатов



Источник: ICCA

VIII

ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

8.1. Основные международные ассоциации индустрии встреч

ADME – Destination Management Companies. Международная ассоциация руководителей по управлению дестинациями является ассоциацией, объединяющей компании по управлению дестинациями (DMC), и считается основным источником информации об образовании, стандартах и опыте в отрасли управления дестинациями. **adme.org**

AIPC – International Association of Convention Centres. Международная ассоциация конгресс-центров – ее членами, которых в настоящее время насчитывается 120, являются ведущие конгресс-центры мира из 43 стран. **aipc.org**

DI – Destinations International (ранее Destination Marketing Association International) – крупнейшая в мире ассоциация, насчитывающая около 600 организаций-членов, включая почти 6000 специалистов из 25 стран. Объединяет конгрессные бюро, национальные и региональные туристские агентства, DMO и DMC. Корпоративное и индивидуальное членство. Имеет образовательные и аккредитационные программы с собственными стандартами (PDM, CDME), базу данных по дестинациям и конгрессным бюро США и Канады, программу подсчета эффективности мероприятий собственной разработки, стратегии менеджмента территорий (США). **destinationsinternational.org**

ECM – European Cities Marketing. Маркетинг европейских городов – ассоциация городских маркетинговых организаций в Европе. ECM занимается вопросами улучшения конкурентоспособности и производительности ведущих городов Европы, предоставляя платформу специалистам для

обмена знаниями в сфере продвижения городов в туризме, индустрии встреч. **europencitiesmarketing.com**

EIC – Events Industry Council (ранее CIC – Convention Industry Council) – Совет ивент индустрии, ранее известный как Конгрессно-промышленный совет – объединяет более 30 американских и международных организаций, которые представляют более 103 500 частных лиц и 19 500 фирм и объектов недвижимости, участвующих в событийной индустрии по всему миру. Совет работает над продвижением событийной индустрии и профессионалов, которые в ней трудятся. **eventscouncil.org**

ЕТОА – European tourism association – Международная ассоциация европейских туроператоров и поставщиков, от крупных брендов до местных независимых компаний. Более 1100 членов включают туроператоров и онлайн-операторов, посредников и оптовиков, европейские туристские советы, отели, достопримечательности, технологические компании и других поставщиков туристских и бизнес-услуг. **etoa.org**

IACVB – International Association of Convention and Visitors Bureau – Международная ассоциация конгрессных бюро. Насчитывает 410 членов из 32 стран. Обладает богатейшими базами данных на более чем 20 тысяч международных научных, экономических и политических ассоциаций и промышленных корпораций и 15 тысяч поставщиков услуг для индустрии делового туризма. **iacvb.org**

IAPCO – International Association of Professional Congress Organizers. Международная ассоциация профессиональных организаторов конгрессов. IAPCO – сравнительно небольшая по численности ассоциация, но славящаяся высоким

профессионализмом своих членов и сертификацией, пройти которую считается делом чести у каждого профессионала в области организации конгрессов и конференций.

iapco.org

ICCA – International Congress and Convention Association. Международная ассоциация конгрессов и конференций. ICCA является мировым сообществом и центром знаний для индустрии встреч международных ассоциаций. ICCA представляет лучшие мировые дестинации и наиболее опытных и ведущих поставщиков, специализирующихся на обработке, транспортировке и снабжении международных встреч и мероприятий. Объединяет более 1190 компаний-членов и организаций почти в 100 странах мира. С момента своего основания в 1963 году ICCA специализируется на секторе международных конференций, предлагая непревзойденные данные, каналы связи и возможности для развития бизнеса. Членами могут стать любые компании, вовлеченные в индустрию встреч. В 2019 году Россию в ICCA представляли 18 организаций-членов. **iccaworld.org**

MPI – Meeting Professional International. Ассоциация профессиональных организаторов конгрессов. Ассоциация, объединяющая специалистов – профессионалов высокого уровня, организаторов мероприятий. В отличие от других ассоциаций имеет не корпоративное, а индивидуальное членство. **mpi.org**

PCMA – Professional Convention Management Association – старейшая ассоциация профессионалов индустрии встреч США. **pcma.org**

SITE – Society of Incentive Travel Executives. SITE – это некоммерческая организация. Ее целью является повышение информированности об эффективности ин센тив-туризма и мотивационных поездок, привлечение средств на финансирование таких мероприятий от частных лиц, корпораций, промышленных организаций. **siteglobal.com**

UNWTO – The World Tourism Organization. Всемирная туристская организация была учреждена Организацией Объединенных Наций для поощрения ответственного, устойчивого и общедоступного туризма. Являясь ведущей международной организацией в области туризма, UNWTO продвигает туризм как движущую силу экономического роста, инклюзивного развития и экологической устойчивости, а также предлагает руководство и поддержку этому сектору в продвижении политики в области знаний и туризма во всем мире. **unwto.org**

World of DMCs – международная сеть профессиональных DMC для организации международных MICE, групповых и ин센тив-поездок. Основанная в 2007 году, World of DMCs в настоящее время состоит из 61 DMC. Члены World of DMCs специализируются на всем: от ин센тив-поездок и групповых поездок, поездок на спортивные и развлекательные мероприятия, конгрессы и образовательные программы. Сеть членов дает доступ к глобальному сообществу профессиональных DMC, а также предоставляет профессиональные многоязычные сервисные решения, позволяющие избавиться от сложного управления поездками, на управлении дестинациями. **world-of-dmcs.com**

8.2. Общественные организации в сфере продвижения дестинаций, туризма и гостеприимства в РФ

АГПЭиТМ – Ассоциация гидов, переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров. Создана с целью объединения профессиональных аккредитованных гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров, защиты профессиональных и юридических прав, укрепления профессиональных связей, содействия развитию и укреплению делового сотрудничества гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров РФ с коллегами зарубежных стран, а также с российскими и иностранными туристическими организациями и предприятиями. Ассоциация насчитывает более 2000 членов, в том числе в Москве – 1300 гидов и 700 экскурсоводов. В январе 1991 года Ассоциация была принята в члены Всемирной Ассоциации гидов-переводчиков, в декабре 1991 года – в члены Федерации Европейских ассоциаций гидов-переводчиков. **agipe.ru**

АНТОР – Ассоциация Национальных туристических офисов в России – добровольное, неформальное, некоммерческое, неполитическое объединение, выступающее в роли коллективного представителя национальных туристических организаций в России для более успешного сотрудничества с участниками российского туристического рынка, обмена мнениями и опытом, проведения совместных мероприятий. Российское отделение АНТОР основано 11 февраля 1999 года. **antorrussia.ru**

АТА – Альянс туристических агентств. Главными целями и задачами АТА являются формирование цивилизованных конкурентных отношений между участниками рынка,

преодоление разобщенности, выстраивание конструктивного диалога с поставщиками турпродукта и их объединениями, а также органами государственной власти, СМИ и потребителями. Объединение усилий крупнейших, на первом этапе, участников розничного рынка позволит АТА максимально эффективно отстаивать интересы розницы, а также влиять на формирование благоприятных условий развития данного сегмента малого бизнеса. **atarussia.ru**

АТОР – Ассоциация туроператоров России. Некоммерческое отраслевое объединение, которое защищает интересы туроператорского сообщества. На данный момент в АТОР входят крупнейшие компании-туроператоры из различных регионов России. В общей сложности члены АТОР обеспечивают более 80% всего выездного потока из России, более 70% въездного и около 60% внутреннего туристического потока. Все члены АТОР внесены в Единый Федеральный реестр туроператоров России и имеют страховую гарантию. АТОР отстаивает интересы своих участников, обеспечивает их правовой и информационной поддержкой. С 2009 года АТОР является ассоциированным членом Всемирной Туристской организации UNWTO. **atorus.ru**

МБГ – Некоммерческое партнерство «Мир без границ». **visit-russia.ru**

НАИТО – Национальная ассоциация информационно-туристских организаций – некоммерческое партнерство, основной задачей которого является развитие и продвижение туризма в регионах Российской Федерации. Проекты, осуществляемые Партнерством туристско-информационных центров, направлены на повышение привлекательности регионов как туристских дестинаций. **naito-russia.ru**

НКБ – Ассоциация «Национальное конгресс-бюро» – ассоциация, созданная в 2017 году при поддержке Правительства РФ и являющаяся маркетинговым инструментом по продвижению страны на международном рынке деловых мероприятий. Основной целью работы НКБ является формирование позитивного образа России как страны с благоприятным деловым и инвестиционным климатом через развитие и поддержку национальной индустрии.
russiacb.com

ОСИГ – Общенациональный союз индустрии гостеприимства – некоммерческая организация, созданная летом 2019 года с целью консолидации организаций турбизнеса для защиты их профессиональных интересов, решения системных задач в сфере туризма через внедрение комплексного подхода к развитию территорий, обладающих туристским потенциалом. Задачи Союза – создание позитивного имиджа России как направления, привлекательного для отдыха и туризма; объединение усилий игроков туррынка и защита их прав и интересов; организация обмена опытом в целях усовершенствования инструментов туристской деятельности; проведение маркетинговых исследований, сбора статистических данных и многое другое. **ocig.ru**

РГА – Российская Гостиничная Ассоциация – некоммерческая организация, объединяющая гостиничные предприятия и другие коллективные средства размещения, а также производителей товаров и услуг для них. Основана в 1997 году. **rha.ru**

РСТ – Российский союз туриндустрии – крупнейшее отраслевое объединение, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании,

учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма. На сегодняшний день, с учетом ассоциированных членов, организаций, входящих в ассоциации и союзы, а также объединенных в сети турагентств, РСТ представляет интересы более 3000 предприятий туристической из России, стран ближнего и дальнего зарубежья. **rostourunion.ru**

СОНАТО – Союз национальных и международных туристских информационных организаций. Негосударственная некоммерческая организация зарегистрирована в августе 2016 года в Санкт-Петербурге. Союз создан по инициативе российских социально-ответственных организаций, работающих в России и за рубежом, для объединения всех заинтересованных участников туристского рынка и содействия развитию в России въездного туризма. Стратегической целью СОНАТО является создание единого организационного и информационного пространства для формирования качественного национального туристского продукта и его продвижения на мировом рынке. **sonato.info**

СТА – Союз туристических агентств – общественная организация, начавшая работу с апреля 2015 года и призванная защищать интересы турагентов на уровне законодательной власти РФ. Отраслевое объединение СТА аккумулирует в себе опыт многолетней работы крупнейших игроков розничного туристического бизнеса, стоящих у истоков развития отрасли, опыт эффективного взаимодействия с властными структурами. Ориентировано на развитие рынка туристических услуг, поддержание максимально благоприятных условий для сохранения, развития и роста прогрессивной части турагентского сегмента отрасли в современных бизнес-реалиях. **sta1.ru**

ФРиО – Федерация рестораторов и Отельеров России – объединение ведущих рестораторов и отельеров России, целью которого является развитие сферы гостеприимства, разработки стандартов и правил предпринимательской и профессиональной деятельности, консолидации предприятий в одну мощную силу для преодоления барьеров, тормозящих развитие отрасли. Свою историю Федерация Рестораторов и Отельеров России ведет с 1996 года, с даты создания Московской Гильдии Рестораторов – первого в современной России профессионального объединения владельцев ресторанного бизнеса. **frio.ru**

8.3. Рейтинги как инструмент оценки привлекательности дестинации для организации мероприятий

Рейтинг ICCA Россия

Международная ассоциация конгрессов и конференций ICCA ежегодно публикует рейтинг конгрессных направлений, в котором можно посмотреть, как развивается мировая конгрессная индустрия. **iccaworld.org**

Mastercard Global Destination Cities

Mastercard ежегодно представляет рейтинг Global Destination Cities, в котором анализирует популярность городов и расходы путешественников в них. Рейтинг Mastercard не только ранжирует лучшие направления для путешествий. На основе проанализированных данных о количестве иностранных посетителей, о средней продолжительности пребывания в городе и сумме, потраченной за день, в исследовании также представляется прогноз роста на следующий год. **mastercard.com**

UIA (Union of International Associations)

В рейтинге, публикуемом UIA, учитываются мероприятия, которые были организованы и/или спонсированы международными организациями. uia.org

Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ

Агентство стратегических инициатив (АСИ) является разработчиком Национального рейтинга состояния инвестиционного климата, который оценивает усилия региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса и выявляет лучшие практики, а результаты рейтинга стимулируют конкуренцию в борьбе за инвестиции на региональном уровне. asi.ru

Национальный рейтинг туристических брендов (топ-100)

Центром информационных коммуникаций «Рейтинг» и журналом «Отдых в России» ежегодно составляется Национальный туристический рейтинг с целью выявить наиболее известные, узнаваемые и привлекательные для туристов региональные бренды. russia-rating.ru

Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России

«Инвестиционная привлекательность субъектов РФ» – это ежегодное аналитическое исследование Национального Рейтингового Агентства (НРА). Информация, полученная по итогам такой оценки, позволяет сделать выводы об инвестиционной активности регионов, а также подсчитать уровни инвестиционной привлекательности регионов на фоне созданных условий для развития инвестиционной деятельности. investinregions.ru

Рейтинг событийного потенциала регионов РФ (ВНИЦ R&C)

Выставочный научно-исследовательский центр R&C ежегодно исследует российский событийный рынок и готовит рейтинг событийного потенциала регионов. Исследование базируется на изучении пяти групп показателей, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие региональных рынков событийной индустрии: наличие специализированной инфраструктуры и материально-технической базы, присутствие утвержденной политики развития конгрессно-выставочного потенциала региона, а также программы его продвижения на внутреннем и внешнем рынке, опыта привлечения и проведения значимых событий высокого уровня, туристической привлекательности и транспортной доступности дестинации. **rnc-consult.ru**

Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ

Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг» по заказу РИА Новости ежегодно готовит Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ, который построен на основе агрегирования ключевых показателей регионального развития за год. Его результаты позволяют судить об уровне экономического развития того или иного региона, его позициях на экономической карте России, а также определить динамику развития. **rian.ru**



ВЫСТАВОЧНЫЙ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР



ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОБ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ

исследования
консалтинг
мероприятия
издания

www.rnc-consult.ru

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Библиографический список

[1] Модельный закон «О туристской деятельности» (новая редакция). Приложение к постановлению МПА СНГ от 16.04.2015 г. N 42-14 Межпарламентская Ассамблея государств – участников Содружества Независимых Государств.

[2] Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ.

[3] Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (редакция 02.12.2019).

[4] APEX Industry Glossary – 2011 Edition, eventscouncil.org.

[5] How to create a truly unique destination experience. The latest DMC Trends. Bob Novak, AIM Group International, aimgroupinternational.com.

[6] Marshall Murdaugh, Marketing / Fundamentals of destination management and marketing, edited by Rich Harril // 2005, ISBN 978-0-86612-266-5.

[7] Rob Davidson, Business events // 2019, ISBN 978-1-138-73576-7.

[8] UNWTO. Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841.

[9] UNWTO. Tourism Definitions, Published by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain, 2019.

[10] UNWTO. World Tourism Organization (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, UNWTO, Madrid, doi.org/10.18111/9789284412433.

[11] Working with Meetings Management Companies. PCO? DMC? AMC? Advice for international association meeting planners and decision makers, icaworld.org.

[12] World Tourism Organization (2017), Managing Growth and Sustainable Tourism Governance in Asia and the Pacific, UNWTO, Madrid, DOI, doi.org/10.18111/9789284418909.

[13] Кирьянова Л. Г. Маркетинг дестинаций как современный подход к управлению туристским регионом, Известия Томского политехнического университета. – 2010. – Т. 316. – № 6. – С. 35–40.

[14] Туризм. Перегрузка. Как привлекать иностранных туристов в Россию / С. Е. Корнеев, Ю. А. Мохова; Издательство «Питер», 2021. Стр. 93–164. – ISBN: 978-5-4461-1727-7.

[15] Онлайн-библиотека Tutorials Point, [tutorialspoint.com/tourism_management/tourism_management_destination.htm](https://www.tutorialspoint.com/tourism_management/tourism_management_destination.htm).

event-sochi.ru

РЕИНФО DMC

*Ваш надёжный партнёр
в Сочи*

reinfo-sochi.ru

РЕИНФО EVENT

*Корпоративный отдых,
деловые мероприятия,
тимбилдинги,
специальные проекты*

Компания
РЕИНФО

*участник
некоммерческого
партнёрства*

cvb.ru



КОНГРЕСС ВИЗИТ БЮРО

СОЧИ



Реинфо

тимбилдинг / приключения / конференции / пикники





Национальное
конгресс-бюро

ПОРА
ПОЛУЧАТЬ



СОБЫТИЙНЫЙ ПАСПОРТ

А у вашего региона есть Событийный паспорт?
От географии – до гастрономии, от экономики –
до ивентов! Задача Событийных паспортов –
познакомить потенциальных организаторов и
участников мероприятий с регионом, представить
все ресурсы, которые он предлагает для
реализации проектов. Заявите о своем регионе
как значимой точке на событийной карте России!

RUSSIACB.COM
+7 (495) 777 16 45

