



УДК 621.319.29

А.Б. Крутик, С.Ю. Гришин**КОНТРОЛЛИНГ В ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ****A.B. Krutik, S.Iu. Grishin****CONTROLLING IN FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES
OF SERVICE ENTERPRISES**

Изложены основные теоретические положения контроллинга предприятия сферы услуг. Показано, что контроллинг является частью системы управления финансово-экономической деятельностью данного предприятия. Представлены функции и виды обеспечения при выполнении контроллинга, изложена его информационная составляющая. Особое внимание уделено анализу баланса в составе контроллинга с целью мониторинга финансовой устойчивости на примере туристского предприятия.

КОНТРОЛЛИНГ; ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ; ФУНКЦИИ И ВИДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА; АНАЛИЗ БАЛАНСА В СОСТАВЕ КОНТРОЛЛИНГА; МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

This work presents the basic theoretical principles of service enterprise controlling. It is shown that controlling is part of the management system of financial and economic activities of the enterprise. Controlling functions and controlling software are presented and controlling information component is outlined. Special attention is paid to the analysis of balance as part of controlling to monitor financial stability: case study of a tourist enterprise. This work presents basic theoretical principles of controlling of a service enterprise.

CONTROLLING; FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF A SERVICE ENTERPRISE; CONTROLLING FUNCTIONS AND CONTROLLING SOFTWARE; ANALYSIS OF BALANCE AS PART OF CONTROLLING; MONITORING OF THE FINANCIAL STABILITY OF A TOURIST ENTERPRISE.

Экономическая глобализация, дерегуляция и либерализация рынков, изменение моделей потребления, политические и социальные преобразования, возрастающая сложность научного и технологического развития, мировой финансовый кризис обусловили актуальную необходимость изучения проблем развития экономической деятельности как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом уровнях [2, 5]. Реалии сегодняшней экономической действительности, выразившиеся в резком возрастании роли экономических факторов для удержания позиций в традиционной ценовой конкуренции и поддержании устойчивого социально-экономического развития хозяйствующих субъектов, определяют категории экономического роста, создание которых осуществляется через основные направления экономической деятельности:

– активное привлечение инноваций в практику хозяйствования;

– применение системы инструментов антикризисного управления.

Множество существующих подходов как теоретического, так и методологического характера, основанные на западном опыте, не в полной мере отражают реальные экономические процессы развития российских хозяйствующих субъектов, особенно применительно к предприятиям сферы услуг, осуществляющих предпринимательскую деятельность [5, 8].

В современных условиях одним из важнейших направлений деятельности предприятий сферы услуг является туристическая деятельность. Это обусловлено тем, что Россия с ее уникальным ресурсным наследием имеет огромный потенциал для развития сферы туризма. Туризм стал одной из самых результативных отраслей современной экономики. По своей структуре туризм представляет собой сложную, многоотраслевую систему. Соответствующим образом туризм

обслуживается весьма развитым научным направлением — экономикой и организацией туризма.

Результативность функционирования системы управления в сфере туризма может быть значительно увеличена за счет различных инструментов в деятельности предприятия, в том числе и контроллинга.

К настоящему времени сформировались основы общей теории туризма, с помощью которой объясняются многие процессы и явления в туризме и вырабатываются вполне обоснованные практические рекомендации [3, с. 19–24].

Наука о туризме находится в постоянном развитии. Появляются новые для туристической деятельности понятия и термины, к числу которых следует отнести: креатив — креативный подход, бенчмаркинг, синергетика и самоорганизация, ликвидность туристского продукта, инновационная активность в туризме и др. [1–10 и др.]. В числе таких новых понятий следует назвать и контроллинг.

Сущность и особенности контроллинга. Безусловно, контроллинг входит в компетенцию финансово-экономической деятельности туристских предприятий — компаний и фирм, оперирующих на рынке туристских услуг. В связи с этим необходимо рассмотреть основные теоретические положения контроллинга применительно к туристической деятельности.

Контроллинг представляет собой комплексную систему поддержки управления предприятием, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, при этом контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении данным предприятием.

В представленном определении отмечается, что контроллинг есть система поддержки управления и что эта система, будучи комплексной, направлена на координацию взаимодействия систем менеджмента. Отмечается и наличие контроля. В этом определении просматривается общая направленность рассматриваемого понятия.

Контроллинг, несмотря на происхождение от английского слова «control» — контро-

лировать, практически не имеет ничего общего со словом «контроль» в общепринятом смысле, а специалисты, которые его осуществляют, именуются *контроллерами*.

Девиз контроллинга — с минимальными затратами получить желаемый финансовый результат.

В общем виде контроллинг используется как средство организации управленческого учета и построения системы бюджетирования, где руководителем службы контроллинга выступает главный бухгалтер. Однако к настоящему времени контроллинг приобрел более широкие функции и применяется в управлении финансами, бухгалтерским и налоговым учетом, стратегическим и оперативным планированием, маркетингом, кадрами, аудитом и др.

Виды и цель контроллинга. Контроллинг подразделяют на виды: управленческий, финансовый, кадровый контроллинг и др. В этом ряду следует отметить туристский контроллинг или контроллинг туристической деятельности.

Основной целью контроллинга является обеспечение менеджмента и собственников компании своевременной и прозрачной информацией для принятия эффективных управленческих решений. Контроллер при этом играет роль независимого эксперта, выступая партнером или даже советником, защищая интересы руководителей и собственников компаний, помогая продвигаться к намеченным целям.

Изложенные общие положения могут служить основанием для формирования контроллинга как системы управления финансово-экономической деятельностью на современном этапе развития туризма.

Туристская система управления. Основой туристского контроллинга является *туристская система управления* со своими функциональными и обеспечивающими подсистемами. Следовательно, контроллинг есть часть управляющей системы туристского предприятия, т. е. специально структурированного управленческого персонала — менеджеров и специалистов.

Управление есть комплекс целенаправленных воздействий на систему. В данном случае речь идет о динамических системах,

т. е. процессах. Кроме того, управление или процесс управления предусматривает осуществление следующих функций:

- планирование;
- регулирование (реализация на практике запланированных мероприятий);
- учет;
- контроль;
- анализ.

Перечисленные функции в той или иной форме присущи любому управлению: от управления техническими средствами и до управления производственно-коммерческой деятельностью или туристскими процессами.

Управление как процесс нуждается в определенных видах обеспечения, таковыми являются:

- научное – теоретические положения туризма как науки, в частности общей теории туризма и экономики и организации туристической деятельности;
- информационное – наличие информации об управляемой системе, т. е. о туристских услугах;
- техническое – наличие компьютерной техники и программ, адаптированных применительно к нуждам туризма;
- организационное – упорядочение в пространстве и во времени всех составляющих управляемой системы – туристической деятельности;
- правовое – наличие законодательных актов, регулирующих процесс туристского обслуживания;
- финансовое – наличие необходимых финансовых средств для осуществления процесса управления туристической деятельностью;
- трудовое (кадровое) – наличие профессионального персонала необходимой квалификации для выполнения туристских услуг и обслуживания туристов.

Поскольку туристские процессы происходят в рыночной среде, то к перечисленным видам добавляется маркетинговое обеспечение [5].

В информационном обеспечении информация о туристских услугах фиксируется в обширной совокупности документов, среди которых:

- договоры с клиентурой на туристское обслуживание;

- договоры с предприятиями туристской инфраструктуры (транспортными организациями, отелями, страховыми компаниями и др.);

- технологические карты туристского путешествия по данному маршруту;
- графики загрузки туристского предприятия группами туристов;
- информационный листок к путевке туристского путешествия;
- лист бронирования;
- калькуляция стоимости тура или туристского продукта в целом;
- карта-схема маршрута;
- описание особенностей тура;
- справочные материалы по маршруту;
- туристский ваучер и многие другие документы.

Говоря о правовом обеспечении, следует отметить Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 г., с изменениями 2007 г., а также целый ряд подзаконных актов. В настоящее время ведется работа по совершенствованию законодательства по туризму в связи с многочисленными банкротствами туристских фирм в 2014 г. Кроме того, в сфере туризма действуют законодательные акты о защите прав потребителей.

Важнейшей составляющей маркетингового обеспечения туризма является реклама. Рекламу в туризме следует рассматривать как особое направление в рекламной деятельности: кроме целенаправленной информации, такая реклама призвана возбудить заложенное в природе человека стремление к путешествиям и перемене мест. В состав данного вида обеспечения входят прайс-листы и каталоги туристских продуктов.

Каждый вид обеспечения в зависимости от управляемого процесса и цели управления имеет свое определенное содержание в форме совокупности задач.

Основой контроллинга является функция «Планирование туристической деятельности». Задачи данной функции предусматривают получение наилучших, т. е. оптимальных решений, а поэтому по своей сути являются оптимизационными. Для каждой такой задачи строится модель, отражающую реальный процесс обслуживания туристов.

В туризме такие модели являются вербальными, т. е. словесными. В указанных моделях воплощаются положения общей теории систем и других научных дисциплин туризма. Поэтому построение модели входит в научное обеспечение туристической деятельности. С помощью модели управляющая система вырабатывает оптимальное решение.

Результаты решения плановых оптимизационных задач в значительной мере используются для деловых переговоров с целью заключения коммерческих сделок с предприятиями туристской инфраструктуры (перевозчиками, отелями, экскурсионными бюро и т. п.), а также договоры непосредственно с туристами. Поэтому реализация на практике рассматриваемых задач осуществляется с помощью так называемых транзакционных операций (от лат. *transactio* – сделка). К транзакционным относятся также задачи функции «Анализ».

Таким образом, имеют место взаимосвязи функций управления, транзакционных операций и оптимизации процесса туристского обслуживания.

Туристский контроллинг, или контроллинг финансово-экономической деятельности туристских предприятий, представляет собой модернизированную составляющую системы управления туристскими процессами с использованием специального инструментария туристского менеджмента.

Указанный специальный инструментариум включает:

- 1) использование всего научного арсенала общей теории туризма и экономики и организации туристической деятельности;
- 2) наличие предпринимательского функционала туризма с его универсальными критериями оптимизации;
- 3) полный учет финансово-экономических показателей туризма при выработке оптимальных решений;
- 4) соблюдение положений требований безопасности и надежности в обслуживании туристов;
- 5) реализация на практике требований и показателей качества обслуживания туристов.

Действующая система управления в отрасли туризма является весьма развитой

и хорошо апробированной на практике, а поэтому туристский контроллинг служит средством обеспечения экономической устойчивости предприятий на рынке туристских услуг.

Как следует из определения, в контроллинге особое место отводится функциям «Контроль» и «Анализ».

По функции «Контроль» предусматривается мониторинг соответствия фактических показателей процесса обслуживания туристов запланированным значениям финансово-экономических показателей с целью внесения в случае отклонений необходимых корректировок. Так, объектами контроля являются:

- выполнение договорных обязательств по обслуживанию туристов и деятельности предприятий-партнеров туристской инфраструктуры;
- состояние финансовых средств туристского предприятия;
- состояние основных фондов туристского предприятия и его деловых партнеров;
- жизненный цикл туристских продуктов и других составляющих коммерческой деятельности туристского предприятия;
- уровень конкурентоспособности на рынке туристских услуг;
- инвестиции и инновационные мероприятия, осуществляемые туристским предприятием.

В соответствии с требованиями общей теории туризма и туристского менеджмента должны выполняться «входной» контроль используемых туристским предприятием ресурсов и «выходной» контроль готовой продукции – туристского продукта, т. е. качества обслуживания туристов.

Функция «Анализ» включает следующие задачи:

- анализ выручки (доходов) туристских предприятий, всего и по отдельным направлениям (турам);
- анализ общих издержек (затрат) туристского предприятия, в том числе по отдельным составляющим туристского продукта;
- анализ прибыли и рентабельности туристского предприятия;
- анализ использования трудовых и материальных ресурсов;

- анализ качества и надежности обслуживания туристов;
- анализ хозяйственных связей с предприятиями-партнерами туристской инфраструктуры;
- анализ финансового состояния туристского предприятия, в том числе с целью краткосрочного прогнозирования его экономической устойчивости.

Задачи по функции «Анализ» выполняются на основе данных, полученных по функции «Учет». Результаты анализа используются для следующего цикла управления, а именно – для функции «Планирование».

Финансово-экономические показатели туристической деятельности могут служить действенным средством в системе КРІ (Key Performance Indicators) – системе показателей эффективности. Указанная система по своему замыслу есть инструмент измерения уровня достижения поставленной цели и применяется для оценки результативности персонала – специалистов и менеджеров.

Для каждого специалиста туристского предприятия должна быть сформулирована цель его деятельности, которая отражается в трудовом договоре (контракте) и должностной инструкции.

Объектами туристского контроллинга являются:

- туристские предприятия;
- предприятия туристской инфраструктуры.

В рамках указанных объектов контроллингу подвергаются функции и виды обеспечения туристской системы управления.

Вся деятельность контроллинга осуществляется с помощью информации о производственно-коммерческой деятельности данного туристского предприятия. Поэтому информационное обеспечение должно включать системы сбора, обработки, преобразования, хранения и выдачи информации. Все эти системы функционируют с помощью компьютерных технологий и на электронных носителях.

Туристская информация должна удовлетворять следующим требованиям достоверности, полноты, оперативности (своевременности поступления информации).

Перечисленные свойства информации существуют объективно, однако их уровень оценивается субъективно через восприятие человеком и зависит от его квалификации, интеллекта и креативных способностей. Данное обстоятельство следует учитывать, характеризуя информационный ресурс туристского предприятия и выполняемый им контроллинг.

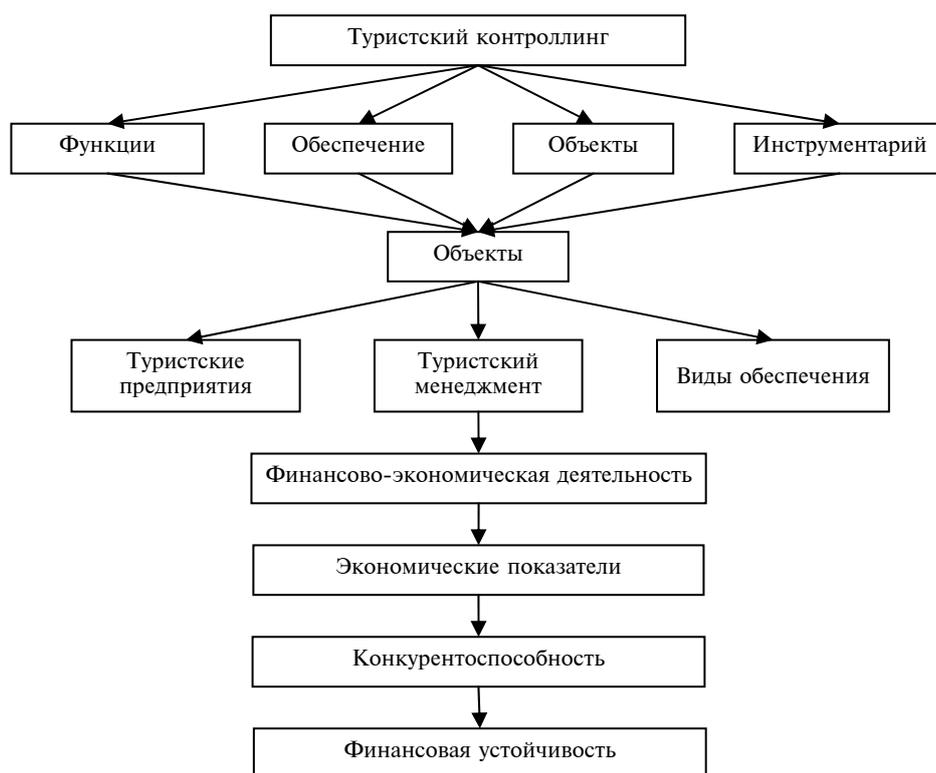
Каждое требование к информации является одинаково важным, но при этом особое внимание следует обратить на ее достоверность. Указанное свойство – это не только точное соответствие реальности, т. е. отсутствие искажений действительности. Из этого следует, что в достоверности самым главным является ее содержательная сторона. Именно содержательность в значительной мере определяет материальную ценность, полезность туристской информации для контроллинга.

Для контроллинга туристической деятельности требование достоверности, прежде всего, включает:

- точное определение потребности во всех видах ресурсов для осуществления туристической деятельности;
- точный расчет денежных сумм на закупку ресурсов и оплату услуг предприятий-партнеров туристской инфраструктуры;
- определение на стадии планирования полного комплекса туристских услуг;
- точную и полную калькуляцию затрат туристского предприятия;
- объективную оценку спроса и конкурентной среды на рынке туристских услуг;
- достаточную глубину проработки транзакционных операций как основы для ведения деловых переговоров с предприятиями-партнерами туристской инфраструктуры;
- точную формулировку всех правовых положений туристической деятельности;
- достоверность цифровой информации бухгалтерского, оперативного и статистического учета и отчетности.

Полнота информации характеризуется охватом данными и другими сведениями управляемых туристских процессов.

Таким образом, туристский контроллинг может быть представлен в виде следующей схемы.



Общая схема туристского контроллинга

Конечной целью туристского контроллинга является создание таких информационных условий, которые выводили бы управленческие решения на конкурентоспособный уровень. Конкурентоспособность – необходимое условие достижения туристским предприятием финансовой устойчивости: а это означает способность туристского предприятия в полном объеме и на высоком уровне выполнять свои обязательства перед клиентурой – туристами и деловыми партнерами.

В связи с этим ключевую роль в туристском контроллинге играет анализ баланса.

Показатели для оценки. Полный анализ бухгалтерского баланса туристского предприятия и предприятий туристской инфраструктуры предусматривает вычисление следующих показателей-коэффициентов:

$K_1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Оборотные пассивы}} > 1,8$ – характеризует ликвидность оборотных средств;

$K_2 = \frac{\text{Оборотные активы} + \text{товарные запасы}}{\text{Оборотные пассивы}} > 1,0$ – характеризует скорость ликвидности оборотных средств (для малых предприятий $> 0,9$);

$$K_3 = \frac{\text{Доход от реализации туристических продуктов}}{\text{Абсолютные активы}} > 1,6;$$

$$K_4 = \frac{\text{Прибыль за вычетом налогов}}{\text{Доход от реализации туристических продуктов}} 100 > 8,2 \%;$$

$$K_5 = \frac{\text{Прибыль за вычетом налогов}}{\text{Абсолютные активы}} 100 > 14,7 \%.$$

В современных условиях, когда многие туристские предприятия объявили о своей несостоятельности, важное значение приобретает *показатель возможного банкротства В*:

$$B = 1,2 \frac{OA}{AA} + 1,4 \frac{НП}{AA} + 0,6 \frac{CA}{AA} + 3,3 \frac{ДО}{AA} + 1,0 \frac{ДПр}{AA},$$

где AA – абсолютные активы; OA – оборотные активы; НП – нераспределенная прибыль; CA – рыночная стоимость обычных и привилегированных акций; ДО – доход от основной деятельности; ДПр – доход от реализации туристских продуктов.

Высокая вероятность банкротства имеет место при показателе $B < 2,5$. В принципе туристское предприятие должно поддерживать рассматриваемый показатель на уровне $\geq 3,0$.

Необходимо отметить, что в сезон 2014 г. банкротства туристских предприятий стали массовым явлением. Для ликвидации последствий банкротств была создана специальная структура – ассоциация «Турпомощь», которая проводит большую роль работу по возвращению зарубежных туристов домой. При этом страховые выплаты покрывают порядка всего 70 % всех затрат. Из этого следует, что объектом контроллинга должны стать и страховые компании, оперирующие на рынке туристских услуг.

Контроллинг в туризме выполняет роль дополнения к менеджменту. В крупных туристских компаниях в период разработки и внедрения новых туристских продуктов (туров, направлений, услуг) со значительными инвестиционными вложениями целесообразно сформировать специальную группу контрол-

линга с четким обоснованием программы действий – оперативных и стратегических. Такая группа, как творческий коллектив, может быть либо временной, либо постоянной. В некоторых случаях для проведения контроллинговых мероприятий целесообразно привлекать специализированные аудиторские фирмы.

Итак, на основе теоретических положений контроллинга предприятия сферы услуг показано, что контроллинг является частью системы управления финансово-экономической деятельностью предприятия.

Представленные функции и виды обеспечения при выполнении контроллинга, его информационная составляющая, а также анализ баланса в составе контроллинга с целью мониторинга финансовой устойчивости на примере туристского предприятия показали, что туристский контроллинг обеспечивает высокий уровень финансово-экономической деятельности туристских предприятий, а значит необходим для управленческого персонала в сфере туризма – менеджеров и специалистов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смирнов А.Л. Повышение эффективности управления туризмом в условиях транзитивной экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Балт. акад. туризма и предпринимательства. СПб., 2010. 159 с.
2. Пшеничников В.В., Бабкин А.В., Бичева Е.Е. О причинах мирового финансового кризиса и его последствиях для российской экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4(81). С. 9–17.
3. Основы стратегии развития высшего профессионального образования предпринимательства в туризме / под ред. С.Ю. Гришина и А.Б. Крутика. СПб.: Астерион, 2014. 32 с.
4. Гришин С.Ю., Крутик А.Б. Основы теории оптимизации в сфере туризма // Туризм: актуальные научно-практические записки. СПб.: Астерион, 2014. С. 49–56.
5. Крутик А.Б., Бабкин А.В. Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6(137). С. 184–187.
6. Севастьянова К.Д. Методы повышения эффективности менеджмента в сфере туристского бизнеса // Молодой ученый. 2013. № 3. С. 273–275.
7. Крутик А.Б. Особенности конкурентной среды на рынке туристских услуг и конкурентоспособность туристских фирм // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государ-

ственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1(187). С. 98–104.

8. Бабкин А.В. Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 119–130.

9. Омарова К.А. Социальные факторы повышения эффективности управления предприятиями малого и среднего бизнеса в сфере услуг // Экономика, управление, финансы: матер. Междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011 г.). Пермь: Меркурий, 2011. С. 91–93.

10. Донскова Л.И. Организационно-экономические основы управления сервисно-туристскими образованиями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Барнаул, 2003. 208 с. (РГБ ОД, 61:04-8/37-2).

11. Александрова А.Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования // Экономические проблемы развития сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.

12. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. С. 22.

13. Рябцев А.А. Стратегический подход к управлению развитием сферы туристско-рекреационных услуг в территориальных комплексах // Эффективные механизмы инновационно-технологического развития современного общества: матер. III Всерос. науч.-практ. конф. Сочи: Стерх, 2009.

14. A practical guide to cluster development. Eng-

land's Regional Development Agencies. 2001. URL: http://www.innovation.lv/ino2/publications/publications_anglija/dti_clusters.pdf

15. Germany's Leading-Edge Clusters. Selection of the Leading-Edge Clusters. Bundesministerium für Bildung und Forschung. URL: http://www.bmbf.de/pub/deutschlands_spitzencluster_de_en.pdf

16. **Kodama T.** Industrial Cluster Policy in Japan – Its Concept, Origins, Development and Implications. Presentation for Workshop on Japanese Approaches to Local Development, Clusters, Industry-University Linkages and Implications for British Columbia UBC, Vancouver, March 8–9, 2007. URL: www.iar.ubc.ca/centres/cjr/.../kodama.pdf

REFERENCES

1. **Smirnov A.L.** Povyshenie effektivnosti upravleniia turizmom v usloviakh tranzitivnoi ekonomiki : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05. Balt. akad. turizma i predprinimatel'stva. SPb., 2010. 159 s. (rus)

2. **Pshenichnikov V.V., Babkin A.V., Bicheva E.E.** On the reasons of world financial crisis and its consequences for russian economy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4(81), pp. 9–17. (rus)

3. Osnovy strategii razvitiia vysshego professional'nogo obrazovaniia predprinimatel'stva v turizme. Pod red. S.Iu. Grishina i A.B. Krutika. SPb.: Asterion, 2014. 32 s. (rus)

4. **Grishin S.Iu., Krutik A.B.** Osnovy teorii optimizatsii v sfere turizma. *Turizm: aktual'nye nauchno-prakticheskie zapiski*. SPb.: Asterion, 2014. S. 49–56. (rus)

5. **Krutik A.B., Babkin A.V.** Analysis of the theory of entrepreneurship. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 6(137), pp. 184–187. (rus)

6. **Sevast'ianova K.D.** Metody povysheniia effektivnosti menedzhmenta v sfere turistskogo biznesa. *Molodoi uchenyi*. 2013. № 3. S. 273–275. (rus)

7. **Krutik A.B.** Features of the competitive environment in the market of tourist services and competitiveness of travel companies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 1(187), pp. 98–104. (rus)

8. **Babkin A.V.** The problem of decision making on the development of business systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 3(173), pp. 119–130. (rus)

9. **Omarova K.A.** Sotsial'nye faktory povysheniia effektivnosti upravleniia predpriiatiiami malogo i

srednego biznesa v sfere uslug. *Ekonomika, upravlenie, finansy*: mater. Mezhdunar. nauch. konf. (g. Perm', iun' 2011 g.). Perm': Merkurii, 2011. S. 91–93. (rus)

10. **Donskova L.I.** Organizatsionno-ekonomicheskie osnovy upravleniia servisno-turistskimi obrazovaniiami : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05. Barnaul, 2003. 208 s. (RGB OD, 61:04-8/37-2). (rus)

11. **Aleksandrova A.Iu.** Turistskie klasteri: sodержanie, granitsy, mekhanizm funktsionirovaniia. *Ekonomicheskie problemy razvitiia servisa i turizma*. 2007. № 1. S. 51–61. (rus)

12. **Porter M.** Konkurentsia: per. s angl. M.: Izd. dom «Vil'iams», 2007. S. 22. (rus)

13. **Riabtsev A.A.** Strategicheskii podkhod k upravleniiu razvitiem sfery turistsko-rekreatsionnykh uslug v territorial'nykh kompleksakh. *Effektivnye mekhanizmy innovatsionno-tekhnologicheskogo razvitiia sovremennogo obshchestva*: mater. III Vseros. nauch.-prakt. konf. Sochi: Sterkh, 2009. (rus)

14. A practical guide to cluster development. England's Regional Development Agencies. 2001. URL: http://www.innovation.lv/ino2/publications/publications_anglija/dti_clusters.pdf

15. Germany's Leading-Edge Clusters. Selection of the Leading-Edge Clusters. Bundesministerium für Bildung und Forschung. URL: http://www.bmbf.de/pub/deutschlands_spitzencluster_de_en.pdf

16. **Kodama T.** Industrial Cluster Policy in Japan – Its Concept, Origins, Development and Implications. Presentation for Workshop on Japanese Approaches to Local Development, Clusters, Industry-University Linkages and Implications for British Columbia UBC, Vancouver, March 8–9, 2007. URL: www.iar.ubc.ca/centres/cjr/.../kodama.pdf

КРУТИК Александр Борисович – профессор кафедры Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

191023, ул. Садовая, д. 21, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

KRUTIK Aleksandr B. – Saint-Petersburg State University of Economics.

191023. Sadovaya str. 21. St. Petersburg, Russia. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

ГРИШИН Сергей Юрьевич – проректор по социальной и воспитательной работе, заведующий кафедрой «Предпринимательство в туризме» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук.

191023, ул. Садовая, д. 21, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: dept.kpt@unecon.ru

GRISHIN Sergei Iu. – Saint-Petersburg State University of Economics.

191023. Sadovaya str. 21. St. Petersburg, Russia. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru
