

твуют своевременной и адекватной реакции на изменения условий торговой деятельности.

Главная задача реализации процессно ориентированной модели составления бюджетов — обосновать совокупность бизнес-процессов, необходимых организации для достижения поставленных целей, определить их последовательность и взаимосвязь, осуществить привязки процессов к структурным подразделениям. При этом в ходе построения бюджетов по процессам и их бюджетной структуры важно не только сформулировать и выразить через количественные показатели цели процессов, но и интегрировать их в систему стратегических целей, достигая совместимости. Соответственно организация должна постоянно видеть собственные стратегические ориентиры, а значит, идентифицировать целевые рынки, потенциальных партнеров по бизнесу и конкурентов, прогнозировать динамику состояния среды и альтернативные варианты своего позиционирования в ней.

Повышению эффективности процессно-ориентированного подхода к составлению бюджетов будет способствовать внедрение в бюджетный процесс модели стратегических карт Л. Мейселя, пирамиды деятельности компании К. Мак-Нара, Р. Линча и К. Кросса, модели ЕР2М оценки эффективности деятельности и роста, сбалансированной системы показателей BSC и других инструментов стратегического анализа и планирования. С их помощью может быть обеспечена не только связь бюджетов со стратегией приращения стоимости бизнеса, но и возможность постоянного мониторинга процесса ее достижения при рациональном распределении необходимых для этого ресурсов.

Сложность практического освоения в торговле рассмотренного подхода обусловлена отсутствием единого методологического видения бизнес-процессов торговых организаций и содержания экономического механизма управления ими. Между тем поступательная модернизация системы бюджетирования, построенная на совмещении традиционного (ресурсно ориентированного) и процессно ориентированного подходов, поможет руководству организаций торговли выйти на качественно новый уровень принятия решений, где будут учтены стратегические задачи управления, устранены структурные и процедурные ошибки менеджмента, обеспечены взаимосвязи стратегии и тактики деятельности.

*Ж. Л. Цауркубуле, д-р инж. наук, ассоц. профессор  
БМА (Рига, Латвия)*

## **РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ТУРИЗМА В ЛАТВИИ**

Туристическая отрасль считается одной из самых перспективных и быстро развивающихся в Латвии. При этом туризм является одной

из отраслей, отнесенных государством к приоритетным и значимым. Рынок туризма Латвии и Балтийского региона стремительно растет. С каждым годом он привлекает все больше туристов со всего мира, а также отправляет множество путешественников в разные части света.

По данным ЦСУ Латвии в 2014 г. по сравнению с 2013 г. прирост иностранных гостей составил 14,5 %, достигнув 1,4 млн человек. Выросло число гостей из соседних стран: Беларуси — на 27 %, Литвы — на 10,9 % и Эстонии — на 14,9 %. При этом число гостей из России снизилось на 4,1 %. Значительно увеличился прирост путешественников: из Великобритании (47,2 %), Австрии (40 %), Германии (37,5 %), Бельгии (34,7 %) и Украины (32,4 %). В гостиницах и других местах пребывания гостей было размещено 2,1 млн гостей, которые в свою очередь провели на территории страны 4,2 млн ночей. В сравнении с отчетами за 2013 г., показатели выросли: прирост обслуженных гостей составил 14,1 %; число проведенных путешественниками ночей увеличилось на 10,1 %. Общее количество обслуженных иностранных гостей в местах размещения для туристов классифицируется следующим образом: больше всего было обслужено путешественников из России (20,8 %), из Германии (11,8 %) и путешественники из Литвы и Эстонии (по 8,5 %).

В 2015 г. Ригу посетило больше туристов, чем в 2014 г., но количество гостей из России сократилось. Число обслуженных иностранных гостей по сравнению с годом раньше выросло на 3,1 %, достигнув 1,5 млн человек. И хотя число туристов из России уменьшилось на 31,5 %, в целом отрасль за год получила на 3,4 % больше иностранных туристов. Больше всего выросло число туристов из Нидерландов — на 21,4 %, Украины — на 20,4 %, Литвы — на 19,8 %, Дании — на 19,3 %, Великобритании — на 17,9 %, Эстонии — на 15,0 %, Швеции — на 12,4 % и Финляндии — на 10,6 %. Статистика показывает, что в 2015 г. на 5,9 % повысилось количество туристов из Германии. Гости из этой страны с каждым годом проявляют все больше интереса к Латвии и в прошлом году заняли стабильное второе место после туристов из России.

В 2015 г. в отелях, кемпингах и санаториях Латвии разместились в общей сложности 1,72 млн туристов, включая 1,19 млн иностранцев. В конце 2015 г. в Риге работала 121 гостиница и гостевой дом с 14 431 местом, что на 4 % больше, чем в 2014 г. В 2015 г. рижские гостиницы приняли 334,0 тыс., или 81,1 % всех обслуженных в гостиницах Латвии иностранных туристов, а прирост по сравнению со вторым кварталом позапрошлого года составил 7,9 %. В рижских местах расселения туристов больше всего было обслужено гостей из Германии (14 %), России (9,8 %), Финляндии (6,6 %), Эстонии (6,4 %), Норвегии (6,1 %), Литвы (5,8 %), Швеции (5,5 %), Соединенного Королевства (4,8 %) и Франции (3,0 %).

В целом же сфера туризма имеет большой потенциал развития — более значительный, чем у отдельных отраслей экономики. Частному

предпринимательству, занятому в туристическом бизнесе, предоставлены все условия для развития и продвижения услуг на международные рынки. Как и любая другая сфера хозяйственной деятельности, индустрия туризма является весьма сложной системой, степень развития которой зависит от степени развития экономики страны в целом, и здесь необходимо подчеркнуть важность грамотного подхода в управлении данного вида предпринимательства.

Политика в области туризма тесно связана с политическим режимом страны. Государство через организационные структуры вмешивается в большей или меньшей степени в порядок осуществления туристической деятельности и проводит за ней контроль. По этой причине необходима специальная политика государства в отношении туризма, которая может проявляться в установлении норм туристской деятельности, планировании, рекламе, контроле над туризмом через административные органы и определение визового режима.

*И. Н. Шостак, магистр экон. наук  
БГЭУ (Минск)*

## **ОЦЕНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ ПОДХОДОВ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

В рыночных условиях хозяйствования, где постоянными являются перемены, происходящие не в линейной зависимости, а нарастающие по экспоненте, существует острая необходимость в новых инструментах и методах управления, способных помочь торговым организациям стать более эффективными. Возросшие требования покупателя к качеству товаров и услуг по-прежнему относятся к наиболее важным проблемам развития торговых организаций, а в последнее время — даже к ключевым параметрам их эффективного функционирования. Существующие сегодня в отечественных организациях методы и системы управления ими ориентированы в первую очередь на быстрое получение прибыли, при этом качество товаров и услуг способно утрачивать свое значение. В результате рынок переполняется неконкурентоспособными товарами и услугами.

Для успешного перехода к новым системам и методам управления целесообразно обратить внимание на опыт зарубежных торговых организаций, чьи товары на протяжении долгих лет демонстрируют стабильное качество, надежность и высокую степень конкурентоспособности. Среди таких можно выделить Lufthansa, BMW, VW, AEG, IBM, BASF, Nestle и др. Они доказали важность, экономичность и прогрессивность перехода на клиенто- и процессно-ориентированные структуры управления. Определим основные подходы к процессному