

Е. А. ДЖАНДЖУГАЗОВА

# ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

## УЧЕБНИК

*Рекомендовано  
Федеральным государственным образовательным  
учреждением высшего профессионального образования  
«Государственный университет управления»  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки «Туризм»  
(квалификация «бакалавр»)*

*Регистрационный номер рецензии 256  
от 20 июня 2013 г. ФГАУ «ФИРО»*



Москва  
Издательский центр «Академия»  
2014

УДК 338.486.5(075.8)  
ББК 75.81я73  
Д401

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент кафедры гостиничного и туристического бизнеса  
«Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова» *Е. Л. Ильина*;  
д-р геогр. наук, канд. экон. наук, проф. кафедры рекреационной географии  
и туризма «Московского государственного университета им. Ломоносова»  
*А. Ю. Александрова*

**Джанджугазова Е. А.**

Д401 Туристско-рекреационное проектирование : учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / Е. А. Джанджугазова. — М. : Издательский центр «Академия», 2014. — 272 с. — (Сер. Бакалавриат).

ISBN 978-5-4468-0316-3

Учебник создан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки «Туризм» (квалификация «бакалавр»).

Рассмотрены области туризма и туристской деятельности как объекты проектирования, типы и виды туристского пространства, рынок туристских продуктов и услуг, основные этапы проектирования туристских и рекреационных продуктов, формирование цен на туристские продукты и услуги, логистических цепей их продвижения, эффективной системы управления распределением в туризме, а также проблемы и перспективы развития электронного туристского бизнеса, проектирование деятельности туристского предприятия и бизнес-процессов туристской организации. Освещены вопросы туристской и рекреационной деятельности как объектов комплексного планирования развития предприятия индустрии туризма и гостеприимства.

Для студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования.

УДК 338.486.5(075.8)  
ББК 75.81я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью  
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение  
любым способом без согласия правообладателя запрещается*

© Джанджугазова Е. А., 2014  
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2014  
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2014

ISBN 978-5-4468-0316-3

Перед вами учебник, выполненный в качественно новом ключе — с ориентацией на подготовку специалистов сферы туризма, нацеленных на умение решать практические задачи и работать с современными технологиями. Практикоориентированность профессионального туристского образования потребовала поиска новых подходов к формированию модели специалиста, что было четко определено образовательным стандартом третьего поколения по направлению подготовки «Туризм».

Модель компетентностного обучения, основанная на разумном сочетании «навыков и знаний», успешно потеснила традиционную информационно-знаниевую модель, поставив под сомнение привычный тезис «хорошо знаешь предмет — будешь хорошим специалистом». Это вызвано требованиями времени, так как работодатель, оценивая качество подготовки специалистов, четко обозначил приоритет компетенций, вложив в них близкую для него идею действия, что заставило профессиональную школу серьезно задуматься о продуктивности существующей образовательной системы.

Компетентностный подход, в свою очередь, потребовал критического переосмысления всего содержания профессионального туристского образования, что неизбежно привело к отказу от существующих установок. Теперь уже не пассивная сумма знаний выпускника определяет его профессиональную успешность, а профессиональная активность и мобильность. На деле оказалось, что просто «знать» уже недостаточно, нужно «уметь»! А это требует активного применения знаний на практике. Все это привело к тому, что в новом стандарте проектная деятельность была выделена в качестве определяющей. И неслучайно! На первый план были выдвинуты аналитические и поисковые навыки, которые формируют проектное мышление, особенно высоко оцениваемое современным прагматичным работодателем.

Именно в этих условиях у разработчиков стандарта нового поколения появилась мысль о создании нового базового курса, способного интегрировать все наиболее важные знания, умения и навыки, обеспечивая тем самым реализацию межпредметного подхода. Таким курсом выступил курс «Туристско-рекреационное проектирование», скрепивший проектной логикой целый ряд социально-гуманитарных, естественно-научных, общепрофессиональных и специальных дисциплин.

плин, к которым можно отнести: географию, историю, психологию, экономику, менеджмент и маркетинг в туризме и др.

В ходе изложения материала учебника автор выстроил определенную цепочку элементов проектирования: объект — процесс — система. Такая последовательность позволила достаточно четко структурировать направление проектной деятельности. В частности, начав процесс проектирования с создания образа продукта или услуги, следуя предлагаемой логике, разработчик на выходе получает готовый к реализации продукт, наделенный запрограммированными свойствами, конкурентоспособной ценой и подкрепленный эффективными каналами продвижения.

Достаточно сильной и живой «нотой» прозвучала в представленном материале тема, раскрывающая принципы и особенности электронного туризма. Современные информационные технологии определяют не только направление развития любого бизнеса, на них строится вся технологическая платформа и все, кто не нашел на ней своего места, не смогут включиться в производственный процесс. В этой связи уже недостаточно быть просто пользователем компьютерных программ, нужно понимать логику информатизации в своей профессиональной сфере.

Заслуживает внимания новый взгляд на туристское предприятие как на объект проектирования. Это особенно важно в условиях развития сетевых структур, при формировании которых тиражируется успешная «единица бизнеса», которая и составляет «кристаллическую решетку» проектируемого бизнес-пространства.

Особое место в системе предлагаемого блока знаний занимает материал, раскрывающий сущность проектирования туристского пространства. Категория «пространства» позволяет по-новому взглянуть на такое «краеугольное» понятие, как «туристские ресурсы». Их многообразие и даже некоторая противоречивость требует создания новых подходов к систематизации и оценке, что и было предложено в рамках выделения ключевых типов туристского пространства, которые могут стать основой для построения различных туристских систем: международных, национальных и местных.

На фоне представленного блок планирования деятельности туристского предприятия выглядит традиционно и даже несколько консервативно. Однако обращение к этому материалу необходимо для закрепления навыков проведения количественного анализа, формируемых посредством расчета и оценки планируемых показателей, а также умения не только создавать вербальную модель проектируемого объекта, но и определять будущую полезность посредством измерения экономической и социальной эффективности его деятельности.

В целом, работая над учебником, автор руководствовался стремлением сделать материал живым, ярким и запоминающимся. Ставилась задача не просто представить полезную информацию, а создать

в ходе повествования особый эмоциональный фон, помогающий вызвать интерес к дальнейшему изучению вопросов и тем, наиболее запомнившихся обучающимся. Это было важно потому, что, по сути, ничему нельзя просто взять и научить, можно только помочь научиться! Именно для реализации этой идеи учебный материал насыщен большим количеством примеров, полезных ссылок, приложений и практических заданий.

# РАЗДЕЛ I

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

### Глава 1

#### ВВЕДЕНИЕ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Почему проектирование сегодня привлекло столь пристальное внимание исследователей, практиков различных сфер деятельности и чиновников разных рангов? Да потому что оно определяет будущее!

А будущее — это пространство возможностей, пространство нашей свободы.

- 1.1. Проектирование деятельности как инструмент развития
- 1.2. Технология и ключевые элементы проектирования: система, объект, процесс

#### 1.1. Проектирование деятельности как инструмент развития

||| **Проектирование** — это деятельность, направленная на построение образа создаваемой системы, объекта или процесса в целях его дальнейшего воплощения в реальность.

Проектирование — это всегда деятельность, связанная с детальным осмыслением того, что задумано и должно быть выполнено.

Под воплощением в реальность создаваемого образа системы, объекта или процесса принято понимать разработку проекта.

||| **Проект** (от лат. *projectus* — брошенный вперед, выступающий) — своеобразный план или совокупность мероприятий, предполагающих осуществление комплекса действий, направленных на достижение поставленных целей.

В настоящее время в практике работы организаций проектные подходы, в сочетании с процессными подходами, позволили создать новую корпоративную культуру и новый тип проектно-ориентированных организаций (фирм, компаний).

Отдельные проекты могут быть объединены в программу проектов, направленную на достижение единого результата или в портфель проектов в целях повышения эффективности процесса проектирования.

***Ключевые признаки проекта:***

- *ограниченность во времени.* Проект всегда четко ограничен временными рамками, так как поставленные цели и задачи должны быть реализованы в установленные сроки. В отличие от программы, которая может быть продолжена или отложена на какой-то период, проект обычно носит законченный характер;
- *новизна разрабатываемого продукта.* В ходе реализации проекта обычно разрабатывается новый (оригинальный) продукт, который в дальнейшем может производиться серийно или массово в рамках реализации производственных программ. Процесс проектирования изначально предполагает формирование нового, а в ряде случаев — уникального, продукта;
- *последовательность процесса разработки.* Проект обычно развивается во времени и в рамках определенных этапов. При этом на каждом этапе формируется содержательная часть проекта. Традиционные проекты развиваются последовательно, а нетрадиционные носят спонтанный характер, так как логическая последовательность шагов в них неочевидна.

➤ **Проектирование — это деятельность, ограниченная во времени и направленная на достижение поставленных целей. Цель проекта — создание нового (оригинального или уникального) продукта или услуги в рамках выделенных ресурсов и в определенные сроки.**

Используя экономическую логику мышления, под проектом можно подразумевать замысел, прототип, идею, образ, которые воплощены в форму описания, технического обоснования с применением расчетов, чертежей, раскрывающих сущность предлагаемой проектной идеи и возможность ее практической реализации.

||| **Туристско-рекреационное проектирование** (ТРП) — это самостоятельное направление проектной деятельности в сфере туризма и рекреации, которое, с одной стороны, обладает всеми ключевыми признаками проектирования, а с другой — отличается ярко выраженной спецификой, характерной для этой сферы.

В зарубежной практике туристско-рекреационное проектирование получило название *туристского инжиниринга*.

**Инжиниринг** (от англ. *engineering*) — инженерно-консультационные услуги или работы, которые имеют исследовательский, проектно-конструкторский или расчетно-аналитический характер. Инжиниринговые процессы направлены на создание объектов и систем на базе научных знаний и производственного потенциала.

Система туристского инжиниринга имеет много общего с туристско-рекреационным проектированием, но в определенной степени решает более узкий круг задач технико-технологического характера, в отличие от ТРП, которое в том числе направлено и на гуманитарное проектирование.

В этой связи следует подчеркнуть, что проектирование как процесс характеризуется нацеленностью на появление чего-то принципиально нового в будущем. Неоднозначность и сложность проектирования как деятельности предполагает наличие следующих видов проектирования:

- **техническое проектирование** — деятельность, организованная посредством решения задач по имеющимся прототипам и аналогам (например, решение определенного круга задач при разработке проектно-сметной документации, разработке технологических проектов). Обоснованием такого проекта служат действующие нормативно-правовые акты, условия и правила осуществления производственных технологий (например, СНиП — строительные нормы и правила и иные технико-технологические нормативы);
- **гуманитарное проектирование** — деятельность, базирующаяся на проблемной организации человеческого мышления, когда результат проектного решения заранее неизвестен и зависит от целого ряда субъективных факторов, что требует проверки проекта на фактическую реализуемость. Отправной точкой гуманитарного проектирования является креативная идея разработчика, на которой выстраивается образ будущего продукта.

В туристско-рекреационном проектировании ключевую роль выполняет гуманитарное проектирование как деятельность по построению несуществующего объекта (туристского продукта/услуги) или обустройству места (пространства) по замыслу разработчика.

Гуманитарное проектирование фактически является идеологией туристской деятельности и во многом определяет вектор его развития.

#### ***Основные этапы гуманитарного проектирования:***

- **первый этап** — вычленение и формулирование проблемы, определение проектной идеи;
- **второй этап** — последовательная разработка проектного замысла;
- **третий этап** — реализация проекта.

На первом этапе гуманитарного проектирования необходимо глубоко изучить проблему и найти оригинальные пути ее решения в форме ключевой (проектной) идеи.



**Проектная идея** — концептуальный взгляд на будущее состояние и развитие системы, объекта или процесса.

**Концептуализация** — работа (мыслительная деятельность) по согласованию имеющихся понятий и фактов, на основании которых формируется собственное представление разработчика. В определенном смысле это мыслительная конструкция будущего состояния и развития системы, объекта или процесса.

**Разработка проектного замысла** — не только описание и обоснование проектной идеи, но и технология создания проектной базы, включающей методы, технологии и приемы, которые следует применять.

\* *Полезная ссылка*

### **Будущее — это «Общество мечты»**

По мнению известного ученого-футуролога Ролфа Йенсена — идеолога концепции «Общества мечты», будущее каждый день бросает нам вызов, так как прошлое быстро уходит, а будущее приближается с увеличивающейся скоростью.

Можно сказать, что будущее почти сливается с настоящим. Приходится думать, опережая конкурентов на несколько шагов!

Дни информационного общества, еще не успевшего как следует начаться во многих уголках планеты, уже сочтены!

Притом, что аграрное общество возникло 10 тыс. лет назад, индустриальное 200—100 лет, а информационное общество сложилось только 20—30 лет назад.

В чем же основная суть общества мечты, в чем его логика?

Прибыль будет генерироваться самим продуктом, что открывает новые горизонты для развития креативных технологий и в частности маркетинга товаров и услуг.

Логика общества мечты активно проявляется сегодня в том, что потребители уже не хотят покупать стандартные и безликие продукты, им важен фантазийный образ или некий миф, легко трансформирующийся в товарный бренд.

Мир станет как тематический парк, в котором особое внимание будут привлекать неподдельные достопримечательности, уникальные сами по себе. У великой пирамиды Хуфу в Египте был самый долгий период окупаемости в мировой истории. Она была построена почти 3 тыс. лет назад как религиозный памятник, где такие непомерные усилия, затраченные на строительство объекта, не имеющего (материальной) цели, казались естественными.

Однако только в XX в. эти инвестиции стали приносить доход благодаря развитию массового туризма в Египте.

*Источник:* Йенсен Р. Общество мечты. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.

**Реализация проекта** есть доведение замысла до проекта, как готового продукта, представляющего собой согласованный план действий и бюджет, обоснованный разработанной сметой расходов на реализацию плана (программы).

В системе гуманитарного проектирования именно разработка креативной идеи имеет решающее значение, так как в информационном обществе значимость творческого подхода в решении проблемы исключительно высока.

Вместе с тем процесс поиска креативной идеи имеет свою логику, которую можно проследить, используя пятиступенчатый процесс поиска идеи, предложенный Джеймсом Янгом — президентом агентства *J. Walter Thompson*.

### **Модель Джеймса Янга:**

- *первая ступень* — погружение в объект исследования;
- *вторая ступень* — переваривание информации — посмотрите на информацию под разными углами зрения;
- *третья ступень* — инкубация — отложите дела, переключитесь, посмотрите на объект исследования со стороны;
- *четвертая ступень* — озарение — мозговой штурм, идея может прийти в любой момент;
- *пятая ступень* — проверка реальностью — спросите себя: насколько идея хороша?

## **1.2. Технология и ключевые элементы проектирования: система, объект, процесс**

Проектную деятельность принято представлять в форме технологии, выделяя отдельные этапы, отражающие сущность проектирования.

В технологической цепочке проектирования можно выделить следующие этапы:

- *постановка проблемы* — один из самых важных этапов, на котором определяется актуальность проблемы и ее значение во всей системе туристско-рекреационной деятельности. Актуализация проблемы важна еще и потому, что любой проект — это заявка на ресурсы, которые потребуются для реализации проектной идеи, и в этой связи необходимость воплощения идеи (реализации проекта) должна быть обоснована;
- *определение и формулировка проектной задачи* — осмысление проблематики проекта и перевод ее в новое качество — проектную задачу. Проектная задача необходима для конкретизации проектной идеи, которая должна быть донесена до конкретных исполнителей в доступной для понимания форме;

- *построение модели проекта* (выделение основных этапов проекта) — предполагает построение алгоритма решения проектной задачи на основе синергетического подхода, позволяющего объединить все необходимые ресурсы, методы и приемы для реализации проекта;
- *определение ключевых параметров проекта* — формирование системы показателей, позволяющих оценивать не только результаты проектной деятельности, но и определять эффективность самого процесса проектирования, включая базовые группы индикаторов проекта (сроки выполнения проектного задания, использование ресурсов; качество и новизну полученного продукта);
- *формирование системы мониторинга* — выработка форм и методов контроля выполнения проекта с разбивкой по этапам;
- *реализация проекта и его завершение* — не только получение, но и представление полученных результатов в требуемой (заранее оговоренной) форме, а также защита проекта, которая может включать в себя как формальные процедуры приемки выполненных работ, так и неформальную дискуссию в открытых источниках информации: в СМИ, на интернет-форумах, в блогах и социальных сетях.

В процессе туристского проектирования проектные решения и действия направляются на систему, объект и процесс.

**Система** — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

**Туристские системы** характеризуются совокупностью факторов, прямо или косвенно вовлеченных в процесс формирования туристского продукта, отвечающего запросам потребителей.

Туристская система состоит из двух компонентов: внешнее окружение и внутренняя структура.

Данный комплексный подход учитывает целостность, относительную самостоятельность, структурность и иерархичность региона, как вида туристского пространства, а также его взаимосвязи с внешними социально-политическими, экономическими и экологическими системами. Например, территориальный туристско-рекреационный комплекс Кавказских Минеральных вод — это целостная эколого-экономическая система, экономика которой ориентирована на туризм и рекреацию.

Следовательно, под туристской системой можно понимать совокупность предприятий, способных предлагать туристские продукты и услуги в рамках определенного пространства.

В качестве **«объекта»** при туристском проектировании выступают туристские продукты, услуги и туристские предприятия и организации, а также их объединения (комплексы).

Туристским проектированием охватываются и **«процессы»** (бизнес-процессы) как совокупность последовательных действий, направленных на получение необходимых результатов в системе производственно-сбытовой деятельности.

\* *Полезная ссылка*

### **Италия: опыт формирования туристских систем**

Развитие туризма как на национальном, так и региональном уровне в значительной степени зависит от формы и степени участия государства, в частности в лице Национальных туристских администраций. Рассмотрим деятельность по формированию программ развития туризма Национальным управлением Италии по туризму — ENIT.

Миссия этой организации заключается в широкой пропаганде Италии как крупнейшего мирового туристского центра, а создание местных туристских систем выделяется как первоочередная задача. В 2001 г. в Италии был принят закон под названием «Реформа национального законодательства о туризме», реализация которого позволила в значительной степени преодолеть разобщенность туристских регионов и создать условия для развития депрессивных районов страны.

Главной инновационной идеей этого закона стало нормативное положение о **местных туристских системах**. Эта законодательная норма была направлена на стимулирование эффективных процессов на всей территории Италии, способствующих обновлению и развитию всей туристской отрасли. Создаваемые местные туристские системы, по замыслу разработчиков, должны были создать необходимые условия для эффективной интеграции различных территориальных зон, характеризующихся комплексным предложением культурных и природных туристских благ, включая типичные сельскохозяйственные продукты и изделия местных ремесленников.

Вариантов организации местных туристских систем может быть множество, и все они предполагают учет специфики отдельных туристских территорий, что особенно важно для Италии, так как ее отдельные округа ревностно охраняют свою самобытность, и, следовательно, каждый регион может разработать собственную модель формирования местной туристской системы. Существенное влияние на формирование таких систем оказывают программы государственного финансирования, осуществляемые совместно Европейским союзом, Италией и ее отдельными областями.

Так, в программе, разработанной на период с 2000 по 2006 гг., участвовали шесть областей Италии: Сицилия, Сардиния, Калабрия, Апулия, Кампания и Базиликата. В общие программы развития также были включены и стратегические комплексные проекты по туризму. Так, например, осуществление в Сицилии одного из таких проектов под названием «От традиционного туризма к объединенной туристской системе» позволило создать местную туристскую систему «Санунтинские термы», которая объединила усилия 15 коммун острова. Все это позволяет начать сближение систем продвижения туристского продукта и сетей сбыта, инициировать процессы кооперации среди предприятий туризма и гостеприимства.

Заслуживает внимания система сотрудничества под названием «объединение продукта», использующаяся в Эмилии-Романьи с сере-

дины 90-х годов XX в. Этот способ сотрудничества позволяет привести туристскую деятельность в соответствие с наиболее конструктивными элементами других хозяйственных структур территории. Существует ряд условий «объединения продуктов». Они, прежде всего, должны быть смешанного типа, в их формировании предполагается участие как государственных организаций, так и частных структур, в свою очередь объединения должны быть добровольными и самоопределяющимися. Для реализации подобных программ региональная администрация принимает участие в финансировании проектов, разработанных отдельными участниками объединения, при этом финансируется и информационная сеть на региональном уровне. В финансировании программ принимают участие отдельные провинции и коммуны Италии. В качестве примера подобных объединений, действующих в Эмилии-Романьи, можно привести следующие: «Адриатическое море и берег», «Апеннины», «Города искусств, культура и бизнес», «Термы и оздоровление» и др.

**Бизнес-процесс** представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и определенных технологий и ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, — результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

**Владелец процесса** — это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.

**Выход бизнес-процесса (продукт)** — материальный или информационный объект (услуга), являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

**Вход бизнес-процесса** — продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

- **Подводя итог, можно отметить, что рамками туристско-рекреационного проектирования могут быть охвачены не только туристские системы и объекты как статичные элементы проектирования, но и процессы, отражающие динамику туристской деятельности.**

## Задания для самостоятельной работы

### Семинарское занятие

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Определите понятия: «отдых», «туризм», «рекреация», «досуг». Выделите общие черты и различия.

2. Отнесите понятия, перечисленные в п. 1, к категориям: экономика, социальная сфера, производство, коммерция.
3. Дайте собственное определение понятия «проект».
4. Продумайте проект своего будущего дипломного исследования, включая:
  - объект исследования: территория, туристский продукт или предприятие;
  - образ будущего развития предмета исследования: какие проблемы хотите решить, какие процессы или явления хотите усовершенствовать и что в итоге можете получить.
5. Как вы думаете, проектирование маршрута экскурсии это скорее техническое или гуманитарное проектирование?

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Проектирование — это построение ... создаваемой системы.
  - А. вектора
  - Б. аналога
  - В. образа
  - Г. способа
  - Д. цели
  - Е. метода
2. Проект — это скорее ...
  - А. план
  - Б. направление
  - В. образ чего-то
  - Г. набор мероприятий
  - Д. способ достижения цели
  - Е. нет правильного ответа
3. Деятельность, базирующаяся на проблемной организации мышления, называется...
  - А. техническое проектирование
  - Б. формирование концепции
  - В. формирование стратегии
  - Г. гуманитарное проектирование
  - Д. планирование
  - Е. прогнозирование
4. Действие, организованное посредством решения задач по имеющимся прототипам и аналогам, называется...
  - А. прогнозирование
  - Б. формирование концепции
  - В. формирование стратегии
  - Г. гуманитарное проектирование
  - Д. планирование
  - Е. техническое проектирование
5. Определение проектной идеи — это...

- А. заключительный этап процесса проектирования
  - Б. начальный этап процесса проектирования
  - В. этап формирования стратегии
  - Г. основа гуманитарного проектирования
  - Д. цель планирования
  - Е. цель турпроектирования
6. Обоснование проектной идеи необходимо для...
- А. разработки проектного замысла
  - Б. определения направлений развития
  - В. формирования стратегии
  - Г. повышения конкурентоспособности объекта проектирования
  - Д. планирования
  - Е. среди ответов нет правильного
7. Объектами туристского проектирования не являются...
- А. туристские продукты
  - Б. туристские услуги
  - В. туристские предприятия
  - Г. туристские комплексы
  - Д. рекреационные учреждения
  - Е. предприятия транспорта
8. При туристском проектировании... ориентироваться на целевую группу потребителей.
- А. не обязательно
  - Б. необходимо
  - В. желательно
  - Г. не желательно
  - Д. совершенно излишне
  - Е. возможно

## Практическое задание

Используя дополнительный материал (приложения 1.1 — 1.3), предложите проекты тематических экскурсионных маршрутов по Москве по тематическим направлениям:

- Москва литературная («Булгаковская Москва»);
- ландшафтная экскурсия по паркам и садам Москвы (Ботанический сад МГУ, «Аптекарский огород»);
- авторская экскурсия «Мое любимое место в родном городе».

*Указание.* При выполнении практического задания следует обзорно по этапам представить характеристики проектируемого продукта:

- наименование продукта, возможная целевая аудитория;
- продолжительность и протяженность маршрута;
- количество объектов показа и их краткая характеристика (строится абстрактная картосхема движения по маршруту);
- предполагаемая стоимость экскурсии и возможность формирования на ее основе успешного коммерческого предложения.

## Литература

1. *Заренков В.А.* Управление проектами. — СПб. : Изд-во АСВ, 2010.
2. *Хелдман К.* Профессиональное управление проектами. — М. : Бином, 2005.
3. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности / [Ю. Н. Лапыгин и др.]. — М. : Изд-во Омега-Л, 2009.
4. Планирование на предприятии туризма. «Бизнес-пресса» / [Е. И. Богданов и др.]. — СПб. : Изд-во «Бизнес-пресса», 2005.
5. *Райзберг Б.А.* Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. — М. : Инфра-М, 2006.
6. *Де Марко Т.* Deadline. Роман об управлении проектами. — М. : Вершина, 2006.

## Приложения к главе 1

### Приложение 1.1

#### «Москва Булгаковская»: мистическая топография города

*Мы, люди, — урбанизированные существа, живущие в городах и пользующиеся благами цивилизации — редко задумываемся об истории места своего обитания. А зря! Ведь, пожалуй, в каждом российском городе, от столицы до районного центра, есть свои легенды, завораживающие «мистические места». Наличие таких мест доказывает существование проблемы пересечения обыденного пространства с другими мирами.*

*Вместе с тем наложение пространств носит не только абстрактный и общепhilософский характер, но часто и географический. Следовательно, можно с уверенностью говорить о некоей мистической топографии любой территории.*

Мистическая топография территории довольно часто прослеживается в творчестве писателей, художников, музыкантов. Творческие люди вообще очень остро чувствуют что-то неординарное, особенное и уникальное в определенном месте или явлении.

Так, если обратиться к творчеству великих русских писателей, то для многих из них была свойственна топографическая точность в построении и описании сюжетов своих произведений. Многие выбирали места действия своих литературных героев, как заботливые родители выбирают место для проживания своих дорогих чад.

«Петербург Достоевского», «Грибоедовская Москва», русская провинция в произведениях Гоголя, Чехова, Салтыкова-Щедрина и многое другое — сформировался целый мир поэтической географии, в котором большое значение приобретает сама биография автора в ее пространственном прочтении. На основании этой сложившейся литературной топографии мы по-иному видим окружающее нас пространство и подчас глазами великих, которые отразили в своем творчестве многие большие и малые географические точки планеты.



Одним из самых больших мастеров поэтизации пространства, несомненно, стал Михаил Афанасьевич Булгаков, именно он очень ярко использовал важнейшую закономерность — пространственную определенность художественного вымысла. Причем этот вымысел был фантастически невероятным, хотя все действия проходили в реальном пространстве, на реальном топографическом поле Москвы конца 20-х годов XX в.

Рассказывая о героях и событиях, Булгаков поселял персонажи своих произведений в местах, где жил и работал сам, где жили его родственники, друзья и даже враги. Он отлично знал эти «места прописки», в его художественной прозе они были порой точно узнаваемы, порой слегка зашифрованы, а иногда слиты друг с другом в причудливых сочетаниях.

Сегодня можно говорить о «Булгаковской стране», перечисляя разные географические точки: Киев, Владикавказ, Смоленщина и, наконец, Москва, вдохновившая писателя на создание целого цикла очерков, рассказов и пьес.

Мы предлагаем читателю побывать в самом важном месте «Булгаковской страны» — Булгаковской Москве — главном городе его литературной географии.

Именно в Москве разворачиваются фантастические события главного романа писателя «Мастер и Маргарита», его герои живут, чувствуют, любят и умирают не в безвоздушном вымышленном пространстве, а в реальной обстановке Москвы 30-х годов XX в., что подчеркивает мистическую сущность событий, происходящих на реально существующих улицах этого вечно прекрасного города.

Реальность событий, или эффект присутствия, обнаруживается почти на каждой странице романа: Патриаршие пруды, Большая Садовая, Козинский переулок, Малая Бронная — хорошо знакомые всем адреса.

«Однажды весною, в час небывало жаркого заката, в Москве на Патриарших прудах, появились два гражданина...», — эта цитата из романа «Мастер и Маргарита» небызвестна читателю, а еще ему хорошо известно, что будет дальше. На Патриарших состоится роковой разговор писателей с Воландом — профессором и специалистом по черной магии и именно он послужит завязкой фантастического сюжета, разворачивающегося на улицах Москвы, в том числе и на уютных Патриарших, Тверском бульваре, Садово-Кудринской, Малой Бронной — улицам, которыми следовал пресловутый трамвай — «виновник» загадочной смерти Берлиоза.

Писатель всегда был поразительно точен в описаниях даже самых мелких деталей и, в частности, транспорта, которым пользовались герои романа. Возьмем сцену погони обезумевшего Иванушки (Бездомного) за таинственной шайкой с Патриарших, вслед за котом уехавшим на «колбасе» трамвая «А» от Никитских ворот к Арбатской площади в идущий в ту же сторону автобус «на ходу свинтился клетчатый». А ведь действительно, транспортные карты маршрутов того времени подтверждают правоту автора.

Поразительно топографически точно Булгаков обыгрывает каждую деталь романа, и даже через 80 лет практически узнаваемы все эти уголки Москвы. Казалось бы, мы видим в обрамлении липовой аллеи Патриарших знакомую скамейку и будочку «Пиво и воды», напоившую пенистой «абрикосовой» изнывающих от жажды собеседников (Ивана Бездомного и Берлиоза).

Как точно и узнаваемо представлен в романе «Дом 302-бис» с «нехорошей квартирой 50» — именно она стала эпицентром мистических событий романа. Дом на Большой Садовой, пожалуй, самое притягательное место из всех известных булгаковских адресов столицы, оно же самое посещаемое, знаменитое и символичное. В этом доме писатель прожил несколько лет (1921 — 1924) и даже оставил забавное наблюдение своего нового жилища:

*На Большой Садовой  
Стоит дом здоровый.  
Живет в доме наш брат — пролетариат.  
И я затерялся между пролетариатом  
Как какой-нибудь, извините за выражение, атом...*

Булгаков буквально прославил свое временное московское жилище, приправив свой рассказ «как перцем» «чертовщинкой». Он прибавил латинское «bis», обернувшееся украинским гоголевским «бісом».

В этом доме в 80-е годы XX в. был стихийно создан музей писателя и героев его романа «Мастер и Маргарита». Сегодня это уже своеобразный булгаковский мемориал, который представлен Домом-музеем Михаила Афанасьевича Булгакова, в котором размещена музейная коллекция, проводятся творческие встречи, экскурсии по Булгаковской Москве. В доме-музее есть библиотека, театр-студия «Бу» и буфет — гостиная «302-бис». Соседствует с домом-музеем Булгакова и квартира-музей Михаила Булгакова в Москве с удивительной настенной живописью в подъезде, выполненной почитателями таланта мастера.

«Нехорошая квартира номер 50» сохранила свой реальный номер, ее описание до мелочей нашло отражение на страницах романа. Совпадения в восприятии этого места поразительны. Пожалуй, каждый, имея в руках роман, может уверенно подойти к дому на Большой Садовой, пройдя знаменитой подворотней, пересечь заасфальтированный двор с зеленым островком посередине, пройти до шестого парадного, подняться по «бесконечным» лестницам на пятый этаж и увидеть на верхней площадке слева знаменитую квартиру номер 50, подойти к двери и нажать кнопку звонка... И о ужас? А вдруг мистическая квартира «оживет»? И нам откроет клыкастый Азазелло с куриной костью в кармане или кривляющийся «клетчатый» в битом пенсе, а у него из-за плеча вынырнет огромный кот.

И судя по живописи на стенах подъезда, можно оценить накал читательского воображения. Спускаясь вниз с верхней площадки, можно заметить и другие детали: лестничное окно, в которое вылетели визитеры в «нехорошую квартиру», квартиру 48, где «жила» Аннушка-чума, подобравшая у своей двери золотую подкову Маргариты, подаренную Воландом. Вполне узнаваема и пожарная лестница, с которой обстреливали кота Бегемота.

Действительно дом и двор удивительны! Сегодня в нем на скамейке «наблюдает» за происходящим «бронзовый мастер». И кажется, что вот только-только отъехала от шестого парадного «буланая» машина с шофером-грачом. В этом месте испытываешь чувство полной достоверности происходящих тут мистических событий. Сворачивая с улицы во двор, нас

окружают фантастические рисунки — сцены из романа, а если повезет и живой персонаж дома-музея не пойдет по кошачьим делам, то мы увидим большого черного кота по прозвищу Бегемот, который, расположившись у входа, казалось бы, готов сказать: «Ходят тут всякие...»

Изучая пространства Булгаковской Москвы, мы воспроизводим целый «экскурсионный спектакль», причем он может быть разбит на десятки сцен, топографически повествующих о событиях романа. Следуя за героями, можно составить целый ряд интереснейших маршрутов по булгаковским уголкам столицы.

Чего стоит только сеанс черной магии в Варьете на Садовой, который со скандальным финалом провели иностранный профессор Воланд со своей свитой. «Чудеса в Варьете» — любимая сцена многих читателей, описанная так художественно и правдоподобно, что невольно возникает вопрос: а не происходило ли все это в Москве действительно?

Как уже отмечалось, Михаил Афанасьевич в своих произведениях почти всегда использовал реальный топографический фон и «поселял» своих героев по реальным адресам в тех местах, где жил и работал сам. И Варьете, которое он описывал, тоже существовало в 1926—1936 гг. как Московский мюзик-холл. Сегодня это знаменитый Театр Сатиры в районе Триумфальной площади (в прошлом — Старых Триумфальных Ворот).

Если встать у памятника Маяковского, посмотреть в сторону Садовой и посильнее напрячь воображение, то можно представить, как дамочки, одетые в нижнее белье, бегут с пресловутого сеанса.

А где подвал, в котором жил мастер? В каких околоарбатских переулках его нужно искать? Скорее всего, автор причудливо компоует пространство и убежище мастера где-то в районе Пречистенки — улицы, которую Булгаков очень хорошо знал и любил. События романа автобиографичны, описывая встречу Мастера с Маргаритой, он наполняет ее собственными переживаниями встречи со своей будущей женой — Еленой Шиловской. И так же как герои романа познакомились они в конце февраля 1927 г., в пору, когда в Москву привозят с юга первые ветки мимозы, которые, скорее всего, были в руках Маргариты.

*«...Она несла в руках отвратительные, тревожные желтые цветы....они первые почему-то появляются в Москве. И эти цветы очень отчетливо выделялись на черном ее весеннем пальто. Она несла желтые цветы! Нехороший цвет. Она повернула с Тверской в переулок и тут обернулась....По Тверской шли тысячи людей, но я вам ручаюсь, что увидела она меня одного и поглядела не то что тревожно, а даже как будто болезненно.*

*И меня поразила не столько ее красота, сколько необыкновенное, никем не виданное одиночество в глазах! Повинуясь этому желтому знаку, я тоже свернул в переулок и пошел по ее следам. Мы шли по кривому, скучному переулку безмолвно, я по одной стороне, а она по другой.... Любовь выскочила перед нами, как из-под земли выскакивает убийца в переулке, и поразила нас сразу обоих!»<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Булгаков М. А. Роман «Мастер и Маргарита». — М.: Олма-Пресс, 2006.

Вот вам готовый коротенький маршрут, который любители романа пройдут с замиранием сердца. Конечно, Москва изменилась, но только внешне, в этом не раз убеждаешься, когда попадаешь в лабиринт узких переулков Замоскворечья, Остоженки, Арбата. Дух города, места по-прежнему не истребим, и вдохновляет нас на создание новых и новых экскурсионных маршрутов.

Попробуем найти дом, в котором жила Маргарита. Сам автор романа любезно приглашает нас показать этот особняк. Вспомним: «...Маргарита Николаевна со своим мужем вдвоем занимали весь верх прекрасного особняка в саду в одном из переулков близ Арбата. Очаровательное место!»<sup>1</sup> А главное у него есть особые приметы и ориентиры. По маршруту полета Маргариты можно установить, что переулок на котором стоял этот особняк, расположен третьим от Арбата... Более того, по театру на Арбате (несомненно, Театру им. Евгения Вахтангова) можно определить, что этот переулок находится с левой стороны, противоположной театру.

Направление полета Маргариты почти точно доказывает, что она летела через переулок Сивцев Вражек, а дальше невидимая окружающим Маргарита попадает в третий переулок, ведущий прямо к Арбату. Название его — Калошин, а дальше... «Третий переулок вел прямо к Арбату... Она пересекла Арбат, поднялась повыше, к четвертым этажам, и мимо ослепительно сияющих трубок на угловом здании театра проплыла в узкий переулок с высокими домами...»<sup>2</sup>. Этот переулок вполне узнаваем: улица Вахтангова (бывш. Большой Николопесковский переулок).

На Арбате развернулась еще одна знаменательная сцена из романа в магазине «Торгсин» на Смоленском рынке, в нем вполне определенно можно узнать гастроном «Смоленский». Вся сцена выписана автором с особым удовольствием, особенно «сиреневый иностранец, миглом выучивший русский» после купания в селедочном рассоле.

Путешествие булгаковских героев закончилось на Воробьевых горах, где они перед последним полетом в вечность прощаются с Москвой.

*«...Грозу унесло без следа, и, аркой перекинувшись через всю Москву, стояла в небе разноцветная радуга, пила воду из Москвы-реки. На высоте, на холме, между двумя рощами виднелись три темных силуэта.... на черных конях в седлах, глядя на раскинувшийся за рекою город с ломаным солнцем, сверкающим в тысячах окон, обращенных на запад, на пряничные башни девичьего монастыря...»<sup>3</sup>*

Еще немного и они покинут Москву навсегда.

И снова можно отметить символичность булгаковского сюжета. Именно у стен этой древней обители сам автор нашел свой последний приют 10 марта 1940 года.

Перечитывая роман великого мастера, невольно удивляешься, с какой изящной легкостью вписаны автором в живую ткань романа красивейшие уголки Москвы, они подобны ярким цветам в умело составленном букете.

<sup>1</sup> Булгаков М. А. Роман «Мастер и Маргарита». — М.: Олма-Пресс, 2006.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

Почти не требуется серьезных усилий для составления городских экскурсионных маршрутов по Булгаковской Москве, Москве мистической, ночной, утренней, вечерней, разной.

## **Мистика городского экстрима**

Смелее друзья! Мы отправляемся в экстремальное городское путешествие по ночной Москве «Ночь на Патриарших». Этот авторский маршрут разработала известный московский экскурсовод — Сергиевская Ирина, создавшая в этой городской экскурсии атмосферу таинственности, передающей мистику знаменитого романа.

Впечатления от ночной Москвы усиливает энергетика мест, где разворачиваются события романа «Мастер и Маргарита». Участники этого увлекательного городского экстрима не просто пройдут по пути булгаковских героев, но и втянутся в историческое расследование и ответят на вопросы: кто скрывается под маской Мастера; какой из московских особняков является именно тем самым особняком Маргариты; кто из реальных личностей мог бы быть прототипом Воланда; кем была в жизни несравненная Маргарита и другие герои романа?

Участники «расследования» рассмотрят гипотезы, версии и смелые догадки; побывают на легендарных Патриарших прудах; посидят на «скамейке Воланда»; раскроют тайны Козьего болота; увидят призрак «черного кота», а затем подойдут к дому № 10 по Большой Садовой (легендарный дом «ЗО2-бис»), который загадочно мерцает за ажурной решеткой ворот. В этом доме Булгаков поселил героев своего романа — свиту Воланда. Сейчас они смотрят на посетителей с картин, размещенных на стенах дома и, кажется, вот-вот сойдут к нам. Ночью в музее зажигают свечи, в тусклом свете которых мерещатся неясные, едва осязаемые тени и силуэты — то ли неловкий посетитель задел свечу, то ли сам мессир заглянул на секунду?!

## **Романтика городского экстрима**

*«За мной, читатель! Кто сказал тебе, что на свете нет настоящей, верной и вечной любви? Да отрежут лгуну его гнусный язык! За мной, мой читатель, и только за мной, и я покажу тебе такую любовь!»* — этими словами Михаила Булгакова из романа «Мастер и Маргарита» всех неисправимых романтиков можно пригласить в путешествие по Булгаковской Москве, построенной на подлинной романтической истории самого писателя и его жены Елены, которая и стала прообразом главной героини. Этот путь начнется от Большой Садовой, 10 — первого московского адреса писателя — и пройдет через Патриаршие пруды, где любили гулять Михаил Афанасьевич и Елена Сергеевна. По пути мы увидим особняк, где предположительно жила возлюбленная Мастера, проследим путь погони Иванушки Бездомного за Воландом и его свитой, увидим ресторан, где полностью воссоздана атмосфера булгаковского «Грибоедова». После удивительного и захватыва-



## Прогулки по осенней Москве: любимые уголки природы

Если судить по адресу: Москва, проспект Мира, 26, то, как правило, современный человек сразу представит себе центр города, здание, стоящее на одной из самых оживленных магистралей столицы, скорее всего, торговый центр или офис, в крайнем случае — жилой дом постройки XX в. Привычная для многих картина: каменные джунгли и никакой зелени.

К счастью, это не так. На названном месте уже 300 лет находится островок живой природы, милый сердцу москвичей уголок, оазис среди постоянно исчезающих московских дворов и скверов — Ботанический сад Московского государственного университета, или «Аптекарский огород».

Современному человеку трудно представить Москву, утопающую в зелени. А когда-то столица была одним из самых зеленых городов России.

«Чудесное смешение зелени с домами, цветущих садов с высокими замками древних бояр, чудесная противоположность видов городских с сельскими видами», — так писал в 1812 г. поэт К. Н. Батюшков в своей «Прогулке по Москве».

Вообще русские города всегда восхищали иностранцев красотой. Они выгодно отличались от западноевропейских городов с тесно поставленными каменными домами и собором внутри крепостных стен. Русский город многие века был как бы «сельским городом». Недаром Москву называли большой деревней и отнюдь не за неудобства, а, напротив, за теплый, почти домашний уют большого города.

При каждой московской усадьбе были огороды, сады, пруды, иногда небольшие поля. На левом берегу реки Москвы, напротив Кремля, на протяжении веков находились «государевы» фруктовые сады. Современные Сокольники и Лосиный Остров когда-то были огромными охотничьими угодьями. В XVI—XVII вв. на террасах Большого Кремлевского дворца, Патриаршего дворца и на крышах боярских теремов располагались «висячие сады».

В столь необычных садах выращивали в основном цветы — пионы, белые лилии, гвоздики, розы, а также целебные травы и экзотические овощи. Росли здесь и арбузы, служившие, по свидетельству путешественников, одним из главных украшений таких садов.

По переписи 1701 г., в Москве насчитывалось 52 только царских сада. А были еще сады монастырские (в основном плодовые и огороды), сады частных лиц. Существовали и «хоромные» сады, т. е. комнатные. Во второй половине XVII в. появились первые аптекарские огороды. В допетровской Москве их было три — у Каменного моста, у Мясницких Ворот и в Немецкой слободе. Само название указывает на их назначение — выращивать лечебные травы. Аптекарские огороды сыграли и иную историческую роль. Сады лечебных растений во всех странах мира принадлежат к числу древнейших парковых комплексов.

Петр I внимательно относился к развитию лечебных учреждений для обслуживания армии. По его указу в 1706 г. были открыты военный госпи-

таль, хирургическое училище, анатомический театр, а на окраине города, за Сухаревой башней, заложили аптекарский огород.

Ботанический сад МГУ «Аптекарский огород»<sup>1</sup> — старейший регулярный сад России, сохранившийся до наших дней на первоначальном месте, удачно выбранном Петром I. И сегодня в университетском саду на проспекте Мира, выросшем на месте аптекарского огорода, можно увидеть старую сибирскую лиственницу, которую, по легенде, собственноручно посадил Петр I. В начале XX в. в нее ударила молния, сильно повредив дерево, но оно не погибло, оставшись свидетелем истории старейшего из ботанических садов Москвы и России.

В XVIII в. сад разделили широкими прямыми аллеями на отдельные части. Вдоль аллей росли часто посаженные липы и вязы. Важнейшим элементом садово-парковой архитектуры стал прямоугольный пруд. В южной части, почти на тех же местах, что и сегодня, уже тогда существовали оранжереи. По всей территории в строгом порядке высаживали лекарственные растения.

Подстригаемые кустарники и травы, покрывавшие землю, высаживали так, чтобы они создавали геометрически правильные фигуры. Сад необыкновенно красив практически круглый год, а в весенне-летнее время года посетители могут любоваться богатым цветочным ковром.

История сада сложна и многогранна, его прошлое тесно переплетено с судьбой столицы и всей страны. В нем в разные годы работали многие известные ученые, немало сделавшие для развития отечественного естествознания. Тысячи студентов и школьников познавали здесь тайны растительного царства, а бесчисленные простые посетители приходили сюда, чтобы отдохнуть в тени вековых деревьев парка, полюбоваться на ухоженные цветники или подивиться на диковинные растения из далеких стран, растущие в оранжереях.

Современный «Аптекарский огород» стал настоящим «зеленым» музеем — в нем можно и отдохнуть, и постичь азы ландшафтного дизайна. Вместе с тем он не теряет своего главного назначения — научной площадки для проведения наблюдений и опытов по естествознанию. Еще с тех времен как «огород» стал местом научных исследований МГУ, в нем появились пальмовая оранжерея, вересковая горка и укромный тенистый сад, украшенный раскидистыми папоротниками. Необходимо отметить, что свежий воздух и диковинную флору сада оценили не только ученые и студенты, но и заботливые родители — ведь в летнее время года здесь цветет лаванда, чей целебный аромат дарит малышам крепкий, здоровый сон.

Главной достопримечательностью «Аптекарского огорода» считается дендрарий, деревьям которого по 250—300 лет. Оказавшись здесь, обязательно отыщите сибирскую лиственницу, которая, как уже отмечалось, была посажена Петром I, и самое старое дерево в центральной части Москвы — иву белую. В жаркий день приятно будет посидеть у старинного пруда, покормить уток и полюбоваться золотыми рыбками, которых здесь множество. А тем посетителям, что придут в «огород» не только отдохнуть, но и узнать

---

<sup>1</sup> [www.hortus.ru](http://www.hortus.ru)



что-то новое, экскурсоводы расскажут о приемах вертикального озеленения, ландшафтной архитектуре и декорировании садовых участков.

Сегодня «Аптекарский огород» — место отдыха и прогулок многих москвичей. Его любят за то, что он самый старый (из сохранившихся), самый ухоженный, самый фотогеничный, самый удобно расположенный, самый доступный и самый уютный в городе.

Ботанический сад МГУ «Аптекарский огород» — один из любимых объектов для любительского фотографирования, он привлекает не только пышной и редкой растительностью, но и интересными конкурсами и фестивалями. Так, с 10 июля по 30 сентября 2008 г. здесь был проведен интересный фестиваль песочных композиций. На нем были созданы необычные познавательные скульптурные композиции из песка, представляющие флору и фауну пяти континентов, что привлекло огромное внимание публики.

*Источник: Джанджугазова Е. А. Прогулки по осенней Москве: любимые уголки природы // Современные проблемы сервиса и туризма. Научно-практ. журнал РГУТиС. — 2008. — № 4.*