

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (на примере ООО «Самараинтур»)

Обострение мирового финансового кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Его необходимость определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно и, как отмечается в работах ряда отечественных специалистов по теории менеджмента, в российских условиях еще не устоялся¹. Причиной терминологических разночтений стало отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте.

Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска.

Стратегически антикризисное управление начинается не с анализа баланса предприятия (фирмы) за предшествующий или текущий периоды функционирования и проведения чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с момента выбора миссии фирмы, выработки концепции и цели ее предполагаемой деятельности, формировании и поддержании на должном уровне стратегического потенциала фирмы, способности обеспечивать в течение длительного периода конкурентное преимущество на внутреннем и на внешнем рынках².

Профессор А.Г. Грязнова характеризует антикризисное управление как систему управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии

¹ Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2001. №4. С.94; Комаров Е., Комаров А. Кризисные и антикризисные менеджеры // Управление персоналом. 2003, №2. С. 7–10 и др.

² Грязнова А..Г. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 83.

специальной программы, носящей стратегический характер и позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и усилить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы³.

Мировой финансовый кризис не мог не отразиться на российской туристической отрасли. Кризис создает благоприятные возможности для подъема туризма и вывода его на качественно новый уровень. По результатам исследования, проведенного компанией Strategy Partners, туризм оказался отраслью с самым высоким мультипликативным эффектом, то есть стимулирующим развитие многих секторов экономики. Он оставил позади нефтяную, пищевую и транспортную отрасли. Именно поэтому туризм является одной из наиболее перспективных областей экономики.

Между тем по всем ведущим показателям Россия отстает от стран, ориентированных на развитие туризма. Так, доля турбизнеса в ВВП составляет 6,6%, тогда как средний по миру показатель — 9,7%. Число туристов на 1 тыс. населения в России также вдвое ниже среднемирового показателя — 161,3 против 297,8 чел. Доля туризма в сфере занятости населения в России — 5,6%, тогда как среднемировой уровень — 8%. Впрочем, динамика роста доли туризма в ВВП в 2002-2008 гг. свидетельствует об огромном потенциале России — 28,8% против 9,4% среднемировых.

Среди основных проблем, сдерживающих реализацию туристического потенциала, в большинстве российских регионов называют острый недостаток качественной гостиничной и развлекательной инфраструктуры. По результатам опроса, проведенного журналом «Отель» среди 115 российских туристических компаний из 24 регионов, дефицит современных гостиниц в регионах считают критическим 47% опрошенных, а неразвитость инфраструктуры развлечений — 32%. Столь же плохо обстоят дела и с необходимой для зарубежных туристов информацией на иностранных языках

³ Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 54.

(карты, буклеты, уличные указатели): 42,6% респондентов оценили ситуацию как критическую.

Несколько лучше выглядит ситуация с уровнем обслуживания иностранных туристов: катастрофически низким его считают в 18,3% опрошенных компаний. Однако все опрошенные признали наличие дефицита квалифицированного персонала вследствие невысокого качества подготовки специалистов. Еще одна серьезная проблема — транспортная доступность туристических центров. Низкая пропускная способность аэропортов и аэровокзалов, их значительное отставание от зарубежных аэровокзалов по уровню комфорта и сервиса, высокая стоимость авиабилетов и ограниченное предложение бюджетных перевозчиков, перегруженность основных автотрасс (например, загруженность дороги Адлер – Сочи составляет 233% при норме в 70%) и отсутствие хороших дорог, ведущих к крупным туристическим центрам (ряд крупных перспективных территорий вообще не имеют твердого покрытия) и пр. Все это сдерживает развитие туризма.

Продвижение туристических возможностей России и их развитие на мировом рынке ограничивает низкий уровень бюджетных расходов на отрасль, во много раз уступающий большинству стран мира. Так, бюджеты на продвижение многих стран превышают или почти достигают €100 млн. Бюджет России ограничивается €3 млн. В России нет эффективного законодательства для привлечения частных инвестиций в туризм, не создана предпринимательская среда, необходимая для развития. Так, в Европе более 70% занятых в туризме людей работают в малом бизнесе, что свидетельствует о том, что развитие туризма без развития малого бизнеса вряд ли возможно. Наконец, препятствует развитию туризма и самый строгий среди ориентированных на развитие туризма стран визовый режим. Необходимо упростить его, включая правила регистрации туристов на территории РФ и таможенных правил для въезда туристических автобусов и круизных судов. Также без государственной поддержки не представляется

возможным уменьшение стоимости турпродукта, так как в первую очередь растут те цены, которые контролируются государством.

Помимо проблем въездного туризма, влияющих на поток иностранных туристов из года в год, уже в летнем сезоне 2008 г. добавились новые. В первую очередь это война с Грузией, которая, скорее всего, надолго снизит приток туристов из стран, поддержавших грузинскую сторону. Кроме того, внимание путешественников со всего мира было приковано к чемпионату Европы по футболу и Олимпийским играм, что также вызвало перераспределение туристических потоков. Улучшению ситуации на въездном рынке при соответствующем уровне организации может способствовать проведение Олимпийских игр в 2014 г. в Сочи.

Между тем основные кризисные тенденции открывают новые возможности для развития туризма с тем, чтобы после кризиса отрасль стала качественно иной. Однако для реализации этого потенциала туристические власти на всех уровнях должны изменить подход к развитию туризма. Тем более что намечается ряд тенденций, играющих на российский туризм. Например, рост интереса россиян к отдыху внутри страны. Но чтобы получить увеличение внутренних потоков туристов, регионы должны разработать соответствующую маркетинговую программу, а предприниматели — предложить льготные условия. Формирование отложенного спроса на туристические услуги позволяет уделить время разработке концепции развития туризма в регионе, что, в свою очередь, позволит развить существующие и создать новые туристические направления, а также инвестировать в строительство новых туристических объектов. Эти меры позволят создать востребованный после кризиса продукт. Наконец, реализация мер по развитию туризма решает и социально важные задачи — обеспечивает занятость населения, что позволяет привлекать в отрасль государственные инвестиции.

Рассмотрим особенности антикризисного управления на примере ООО «Самараинтур» — многопрофильного туроператора и турагента, работающего в области выездного, внутреннего и въездного туризма.

Основными направлениями деятельности компании остаются:

международный туризм, российский туризм, прием туристов в Самарской области, автомобильный и водный транспорт, продажа пассажирских перевозок, корпоративное обслуживание.

На зарубежных направлениях «Самараинтур» занимается отправкой туристов в Турцию, Египет, Болгарию, Чехию, Грецию, ОАЭ, Испанию, Италию, Францию, на Кипр, в Германию, Таиланд, на Крит и другие. Аккредитована компания в консульствах Израиля, Германии и Чехии. В центральном офисе фирмы осуществляется бронирование и выписка авиа и ж/д билетов практически на все ведущие авиакомпании мира и РЖД. Взаимодействие с представительствами авиакомпаний, консульскими службами посольств, крупными Московскими операторами осуществляется через Московское представительство ООО «Самараинтур».

Компания активно работает по следующим направлениям в России: Москва, Санкт-Петербург, Золотое кольцо, города юга России, Нижний Новгород, Казань, Южный Урал (в том числе горнолыжный курорт «Абзаково»), Самарская область, организует экскурсионные туры по Большой Волге. Компания предлагает группам и индивидуальным клиентам как стандартные, так и индивидуальные туры, осуществляет корпоративное обслуживание. В ассортименте предложений турфирмы поездки с культурно-познавательными, лечебно-оздоровительными целями, речные круизы, экологические маршруты, программы детского и молодежного отдыха, конгресс- и incentive-туры. Фирма организует туры для любителей горных лыж, спортивной охоты и рыбалки. Реализуются путевки на базы отдыха, в детские лагеря и санатории. Для активного отдыха предлагаются прогулки на яхтах, конно-верховые походы, велосипедный и байдарочный маршруты по территории Национального парка «Самарская Лука». Организовано

экскурсионное обслуживание по маршрутам в Самаре и загородные экскурсии. ООО «Самараинтур» реализует собственную чартерную программу в Болгарию, выкупает блоки мест на регулярных рейсах, которые выполняют авиакомпании Czech Airlines, Lufthansa и «Самара», а также на чартерных рейсах, следующих в Турцию, Египет, Испанию, на Кипр, Крит, в города континентальной Греции. Турфирма является прямым агентом 37 ведущих авиакомпаний России, дальнего и ближнего зарубежья.

На сегодняшний день ООО «Самараинтур» заключило порядка 350 контрактов на корпоративное обслуживание. В основе этой деятельности обслуживание командировочного бюджета, то есть обеспечение сотрудников предприятий авиационными и железнодорожными билетами, бронирование гостиниц в России и за рубежом, трансферты. Так же компания имеет большой опыт в организации семинаров, конференций, развлекательных мероприятий (от 20 до 1500 чел.).

С 1997 г. компания — член международной организации IATA (Международная ассоциация авиаперевозчиков), аккредитованный агент ТКП (Транспортной клиринговой палаты), член АТОР (Ассоциация туроператоров России) и РСТ (Российский союз туриндустрии).

ООО «Самараинтур» в рейтинге газеты «Коммерсант» за 2008 г. заняла 19-е место. Компания продолжает динамично развиваться, осваивает новые направления деятельности, выходит на новые рынки, активно расширяет клиентскую и агентскую базу, по-прежнему уделяет большое внимание качеству предоставляемых услуг.

Структура управления компании построена по линейно-функциональному типу и обеспечивает четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений (рис.1).

Персонал компании — это высококвалифицированные специалисты в области туристической индустрии и турбизнеса. По данным на 2009 г., в фирме работают 74 сотрудника.

Поскольку состояние любого сектора бизнеса следует рассматривать с учетом создавшихся сложных экономических условий, туристическая отрасль не является исключением. Динамика прошлых лет достаточно позитивна: в 2005-2008 гг. число международных туристических поездок ежегодно росло на 7%. В 2009 г. туристы совершили 924 млн. поездок, что на 2% больше, чем в 2008 г.⁴

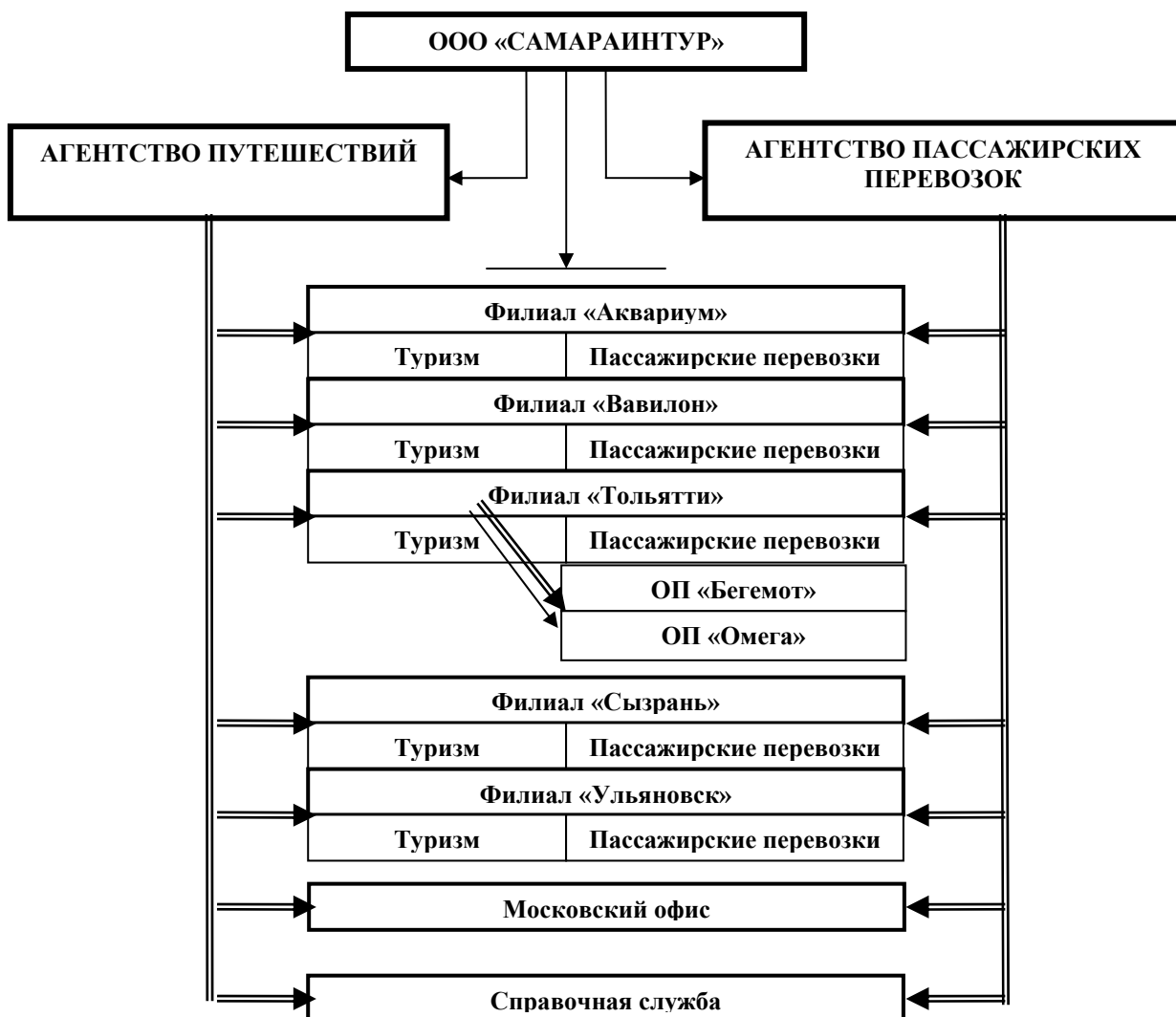


Рис.1 Организационная структура ООО «Самараинтур»⁵

Данный показатель мог быть и выше, однако во второй половине 2009 г. число туристов ощутимо сократилось. Причина — в мировом финансовом кризисе. Соответственно, сокращаются и доходы компаний, оказывающих

⁴ По данным маркетингового исследования «Рынок туристических услуг 2007-2009 гг. с учетом влияния кризиса». См.: <http://mi.aup.ru/res/07/562949953907007.html>.

⁵ Внутренняя документация (Положение о структуре ООО «Самараинтур»)

услуги в сфере туризма и перевозок. По данным IATA, уже конец 2008 г. был отмечен резким спадом, связанным с сокращением пассажиропотока и объемов грузоперевозок. Совокупный убыток только крупнейших авиакомпаний мира по итогам 2009 г. составил \$8 млрд, а в начале 2010 г. пассажирские перевозки снизились на 5,6% по сравнению с тем же периодом прошлого года.

Выездной туризм в России последние 5 лет развивался достаточно бурно: среднегодовой прирост числа путешественников, выезжающих за рубеж, составлял около 13%, что в два раза превышало темпы развития туризма в мире. 2009 г. обещал быть рекордным: за первые девять месяцев прирост составил 19,5% по сравнению с тем же периодом 2008 г. Но вследствие снижения зарплат и массовых сокращений, а также стремления к сбережениям, связанные с ожиданием негативных последствий у тех граждан, кого кризис пока не коснулся, напрямую повлияли на объем рынка туристических услуг уже в 2009 г.

По оптимистическому прогнозному сценарию, в 2010 г. объем рынка туристических услуг ожидался на уровне не ниже 2009г. Предполагалось, что выездной туризм вернется к уровню 2009 г., а въездной — к уровню 2007 г., внутренний же останется на уровне 2009 г. Эксперты, придерживающиеся такого мнения, полагали, что существенное падение спроса на туристические услуги, которое наблюдалось в конце 2008-2009 гг., вряд ли продолжится в 2010 г., хотя снижение объема туристического рынка будет заметным.

Другая часть экспертов склонялась к тому, что снижение спроса, произошедшее в зимний сезон 2008-2009 гг., продолжится в течение всего 2009 г. В связи со значительным сокращением спроса ожидалось падение средней стоимости путевок в основном за счет снижения стоимости номеров в отелях. В целом цены на турпутевки уже в мае 2009 г. снизились на 10-20%.

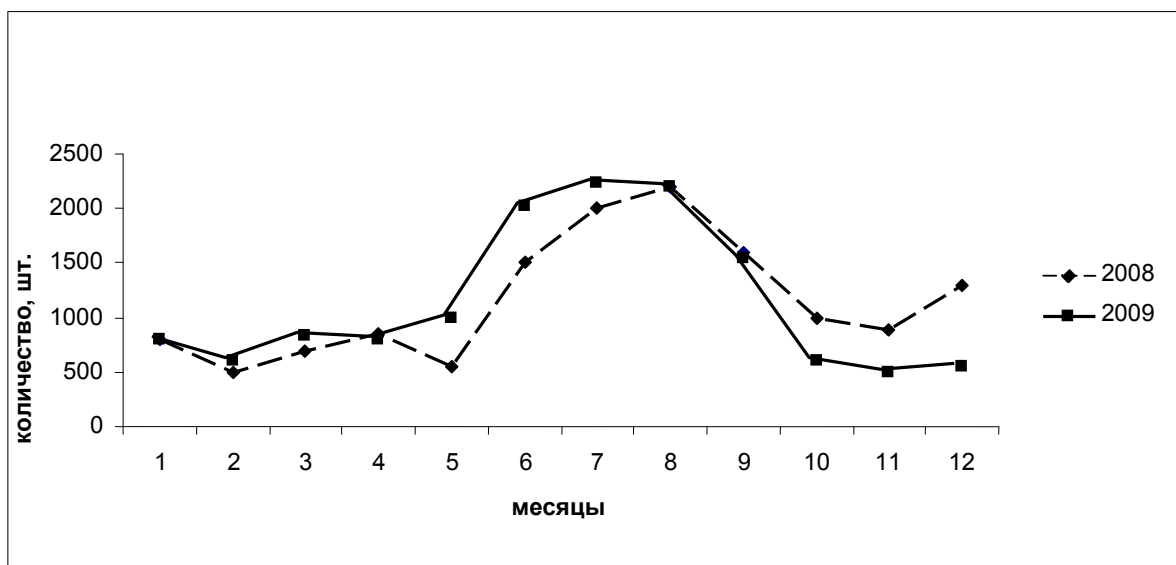


Рис.2. Анализ продаж международных туров в 2008-2009 гг.

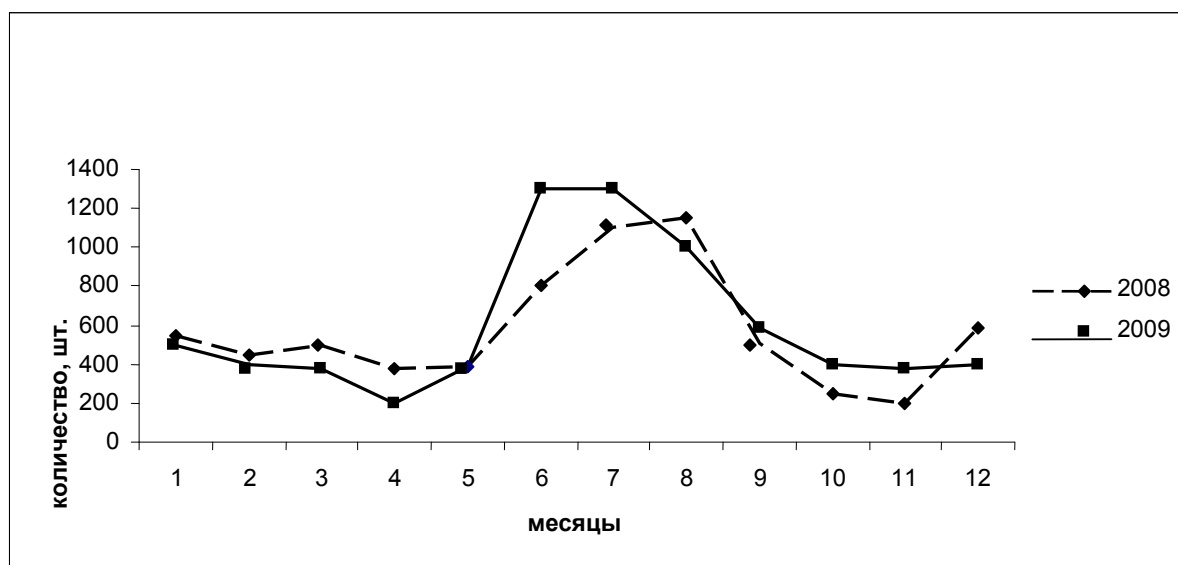


Рис.3. Анализ продаж внутренних туров в 2008-2009 гг.

Из графиков видно, что продажи международных туров в целом оставались на уровне 2008 г., но к октябрю продажи упали на 40%. Несмотря на прогнозы экономистов, кризис внес свои коррективы в работу компании. Внутренний туризм показал положительную динамику. Так, уровень продаж оказался выше, чем в 2008 г.

Многие туристы, запланировавшие свой отдых за границей на сентябрь-октябрь, были вынуждены от него отказаться. Как альтернативный вариант они использовали путешествие внутри страны.

При оценке влияния мирового кризиса на рынок туристических услуг мы использовали экспертные оценки, полученные в ходе опроса игроков рынка в декабре 2009 г., а также данные, публикуемые в открытых источниках. В результате были выявлены возможные изменения основных факторов, определяющих развитие рынка⁶. Среди факторов, влияющих на динамику рынка туристических услуг, рассматривались: уровень благосостояния жителей, рост инфляции, покупательская способность потребителей, цена на нефть, курс валюты, структура населения. Спрос на туризм обусловлен покупательской способностью потребителей — наличием достаточных денежных средств и желанием потратить их на различные путешествия. На рис. 4 видно, что в условиях кризиса доходы населения резко снизились, граждане вынуждены экономить средства. Отсюда и падение спроса на туристические услуги.

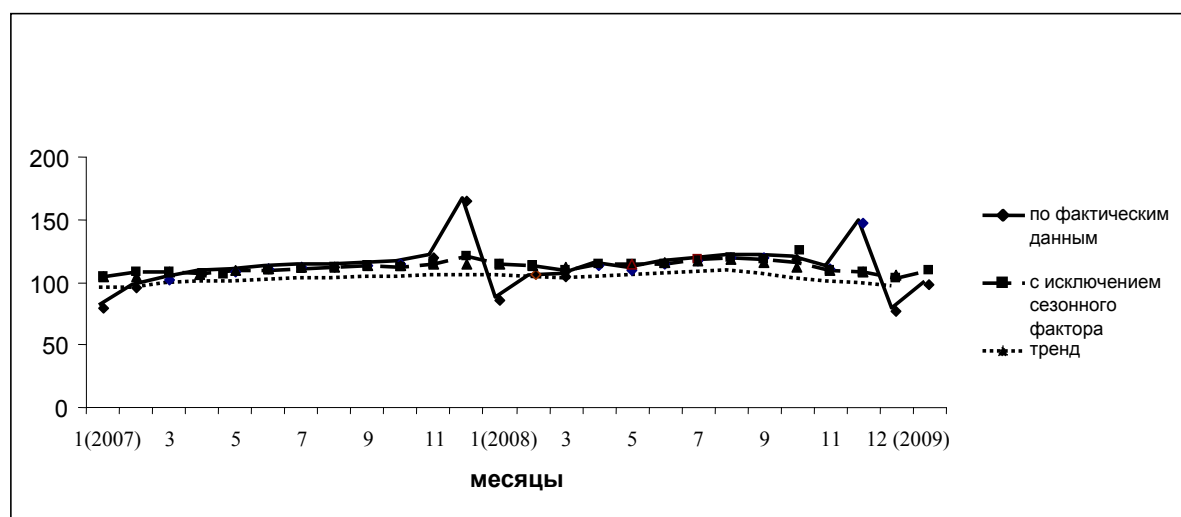


Рис. 4. Реальные располагаемые доходы населения⁷ в % к среднемесячному значению доходов в 2007 г.

⁶ По данным маркетингового исследования «Рынок туристических услуг 2007-2009 гг. с учетом влияния кризиса». См.: <http://mi.aup.ru/res/07/562949953907007.html>

⁷ По данным ГКС «Основные экономические показатели в 2008 г.»

На развитие туризма влияет уровень инфляции. По итогам 2009 г. рост потребительских цен в России составил 13,8%, а в январе 2010 г. инфляция достигла 3,1 %. По итогам 2009 г — 8,8%. Цены же на авиабилеты с начала 2009 г. выросли на 20-30%. Удорожание топлива привело к росту цен на турпутевки, и все вместе — к резкому снижению спроса.

Как видно на рис. 5, резкое падение спроса на авиабилеты наблюдалось уже с июля по сентябрь 2009 г. По сравнению с 2008 г. в этот период спрос был наивысшим. По данным компании, в августе по сравнению с июлем 2009 г. спрос упал на 8,3%, а в сентябре — на 28,7%.

В свою очередь стоимость авиационного перелета сказалась и на количестве проданных туров. По направлению Египет число проданных туров в 2009 г. сократилось на 77%. Туры в Чехию, одни из самых недорогих среди европейских, упали в среднем на 48%. Одно из самых распространенных экзотических направлений, Таиланд, также продемонстрировал в полной мере влияние кризиса.

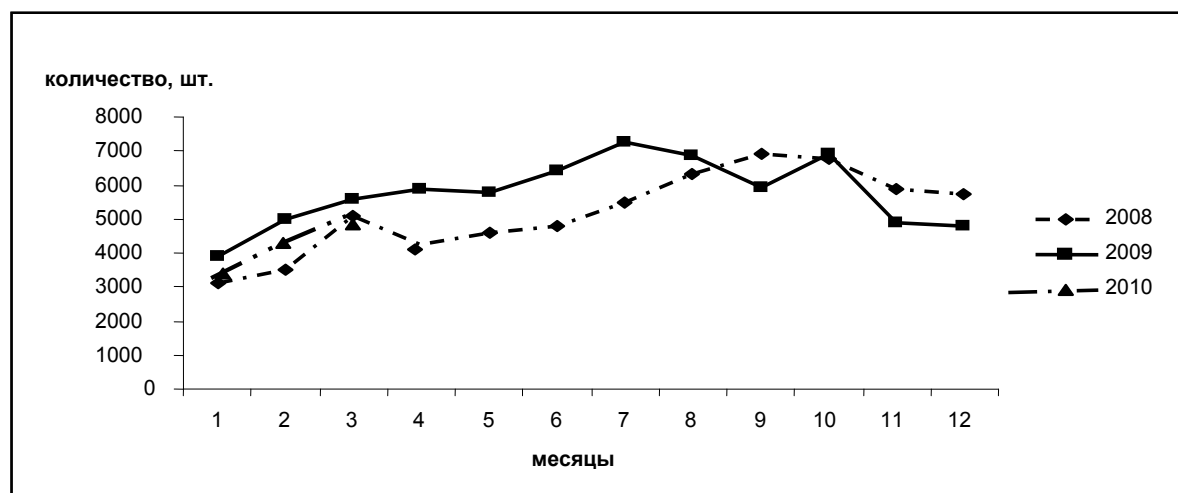


Рис.5. Анализ продаж авиабилетов в 2008-2010 гг.

Весь летний сезон продажи были на нулевом уровне, поскольку билеты в этом направлении подорожали практически в два раза. В 2009 г. в условиях кризиса продажи туров в новогодние праздники сократились на 43,3%. В сфере внутреннего туризма продажи в 2008 и 2009 гг. упали на 31,9% и 37% соответственно. Колебание курса валют оказало отрицательное влияние на

спрос на международные туры. Операции на финансовых рынках, в частности, взлетевший курс евро и доллара негативно сказались на деятельности компании. Так, в декабре 2008 г. и в первые три месяца 2009 г. курсы валют резко возросли, вследствие чего туры, которые были забронированы на этот период и оплачены заранее, принесли компании значительные убытки. Так как полученные средства пускались в оборот, а на момент, когда компания выкупала путевку, она стоила на порядок дороже. В случае, когда клиент бронировал тур по одной цене и по одному курсу валюты, а на момент оплаты курс валюты был выше, то клиент отказывался от поездки, ссылаясь на повышение стоимости путевки. В этих условиях компания теряла клиентов.

На начало марта 2009 г. в Едином федеральном реестре туроператоров, который ведет Ростуризм, насчитывалось 5289 тыс. компаний. Из них 3231 тыс. работают в сфере международного туризма и почти 2058 тыс. — на внутреннем рынке. По оценке «Турифо», операторов, у которых объем продаж превышает \$1 млн, примерно 1 тыс. Еще меньше турфирм (операторов и агентств) с разветвленной и многочисленной сетью продаж либо имеющих объемы реализации выше среднего (более \$2-3 млн). Таких компаний всего около 300⁸.

По данным Российского союза туристической индустрии (РСТ), в 2008-2009 гг. с отечественного рынка ушли 5% туроператоров и 10% турагентств. При этом работы в отрасли лишились 15% сотрудников. По оценке президента РСТ Сергея Шпилько, с учетом того, что с туризмом связан ряд смежных отраслей, ко второму полугодью 2009 г. работы лишились около 70 тыс. человек.

В связи с кризисом объемы продаж сократились, размер выручки не покрывал всех издержек. «Самараинтур» была вынуждена закрыть филиалы в г. Сызрань и Ульяновске, приносящие убытки. Также закрыта сеть розничных продаж «Время отдыхать». Многие эксперты считают, что в

⁸ В 2009 г. прекратят работу 700-800 российских турфирм. См.: <http://www.tourinfo.ru/news/16200/>

условиях кризиса надо сделать большой упор на внутренний туризм. Для этого власти на всех уровнях должны пересмотреть политику в сфере развития туризма и грамотно использовать «кризисные» тенденции. Для реализации мер антикризисного управления наиболее эффективным направлением считается более полное использование ресурсов и потенциала сотрудников организации.

Сегодня одним из факторов выживания компании становится повышение отдачи от бизнес-процессов, что подразумевает под собой повышение эффективности работы каждого сотрудника, улучшение качества оказываемых услуг, снижение всех затрат. Оптимизация затрат начинается, прежде всего, с сокращения расходов на персонал. Это объясняется тем, что данная статья расходов составляет значительную долю в бюджете любой организации. Программы по оптимизации могут вестись в направлении сокращения как общих затрат, так и численности сотрудников. В первую очередь, уменьшаются социальные программы, льготы, расходы на программы обучения и оплату труда. В качестве предупредительных мер антикризисного управления используются отпуск без сохранения зарплаты, сокращенный рабочий день, выведение части персонала за штат, сокращение или увольнение (по инициативе работодателя, по соглашению сторон и т.д.). Также важно пересмотреть организационную структуру компании на предмет исключения лишних уровней управления и перераспределения обязанностей. В целях оптимизации затрат целесообразно пересмотреть структуру «Агентства Путешествий» путем сокращения ряда отделов и их частичного объединения для более успешного функционирования.

В период кризиса необходимо отказаться от ряда проектов, закрыть ВИП-Бюро, объединить бюро по организации отдыха и бюро корпоративных мероприятий, пересмотреть распределение обязанностей в бюро по работе с агентствами. Каждый отдел должен возглавлять заместитель исполняющего директора. Тогда у исполнительного директора в подчинении непосредственно будут два заместителя. На вакантные должности поставить

сотрудников закрывшихся бюро. Это создаст более четко структурированную систему подчинения. С учетом этих изменений можно будет сократить 17 сотрудников, закрыть сеть розничных продаж филиалов «Время отдыхать» в Сызрани и Ульяновске и проектов по развитию клиентской базы, что позволит сократить расходы в целом по компании на 9%, по аренде помещений — на 9,5%, по зарплате — на 11,7%.

Уровень доходов является важным фактором, руководствуясь которым сотрудники выбирают себе место работы. Для руководителя материальное стимулирование выступает мощным рычагом управления. В большинстве компаний принято разделение зарплаты персонала на постоянную и переменную части. Благодаря совершенствованию постоянной части заработной платы определяется ценность каждой должности, достигается внутренняя справедливость оплаты труда и повышается лояльность сотрудника к организации. Грамотное распределение переменной части позволяет повысить заинтересованность сотрудников в результатах работы, поднять эффективность работы всех подразделений, что приведет к увеличению прибыли и достижению поставленных компанией целей. В компании заработная плата по подразделениям начисляется по сдельно-премиальной системе. Сотрудник получает фиксированный оклад и 5% от прибыли, которую он приносит. В условиях кризиса необходимо мотивировать персонал в направлении увеличения прибыли. Поэтому предлагается усовершенствовать существующую систему оплаты труда и внести дополнительные характеристики мотивирования: стаж работы по специальности, стаж работы в компании, знание туристических маршрутов, знание иностранных языков, число подчиненных, качество оказываемых услуг.

Новая система оплаты труда объединит всех сотрудников для более эффективной работы компании. По закону синергетического эффекта суммарный потенциал всех сотрудников будет выше, чем простая сумма их потенциалов. Необходимость вовлечения всех сотрудников в процесс

деятельности компании позволит противостоять кризисной ситуации, сложившейся в стране и в отдельной организации.

В соответствии со спецификой туристического бизнеса предлагается усовершенствовать систему маркетинга в области Интернет-технологий. Рекомендуется запустить систему он-лайн бронирования туров, гостиниц, авиационных и железнодорожных билетов. Широкое применение Интернет-технологий становится одной из актуальнейших задач в индустрии туризма. Создание мощных компьютерных систем бронирования средств размещения и транспорта, экскурсионного и культурно-оздоровительного обслуживания, информация о наличии и доступности тех или иных туров, маршрутов, туристского потенциала стран и регионов — весь комплекс этих вопросов становится актуальным для организации текущей и будущей деятельности туристических предприятий.

Существует несколько специальных программ по управлению турфирмой: Continent-Ant, TurWin, Travel Office, Touroperator, Voyage, Мастер-Тур, Само-Тур, Само-ТурАгент, Само-Incoming, программа комплексной автоматизации «Туристский офис» и пр. Каждая имеет свои особенности и преимущества. Самые распространенные среди российских турфирм по использованию — системы Само-Тур и Мастер-Тур.

Компания «Самараинтур» в своей деятельности пользуется программным комплексом Мастер-Тур, который охватывает все основные аспекты деятельности туристической фирмы: от создания прайс-листа и каталогов до реализации турпродукта, от расчета реальной себестоимости до ведения взаиморасчетов с поставщиками, от оперативного до управленческого учета. Для внедрения системы он-лайн бронирования необходимо приобрести дополнительную платформу Мастер-Web, предназначенную для опубликования на сайте компании постоянно обновляемой информации о ценах, турах, свободных местах и условиях продажи услуг в режиме реального времени.

Экономическую эффективность можно просчитать лишь спустя определенное время после внедрения программы. По опыту крупных туроператоров можно судить, что доля он-лайн бронирования год от года растет. В 2008 г. 60% всех проданных туров были приобретены по системе он-лайн бронирования. У компании расширяются возможности по развитию бизнеса, разработке новых маршрутов, посещению международных выставок, различного рода мероприятий.

Мировой финансовый кризис, затронувший туристский рынок, оказал значительное влияние на поведение и взаимодействие его основных участников, вынуждая их приспосабливаться к сложившейся ситуации и разрабатывать стратегию поведения в новых условиях, а также комплекс антикризисных мер. Необходимо тесное сотрудничество отрасли и государства с целью выработки совместных действий для преодоления кризисных явлений.

По результатам анализа кризисной ситуации в экономике можно ожидать следующие изменения. Уйдут с рынка мелкие, неэффективные и несостоятельные туристические компании, укрепят положение более прогрессивные крупные предприятия. Для туристов, несомненно, этот факт носит оптимистический характер, они будут подвержены меньшему риску в целом. Не секрет, что на современном рынке, насыщенном туристическими предприятиями, многие из них предлагают услуги низкого качества, не соответствующие стандартам обслуживания. В свою очередь, предприятиям, которые выживут в условиях экономического кризиса, не нужно будет затрачивать свои силы на конкурентную борьбу. На рынке останутся лишь крупные фирмы, которые будут вынуждены усовершенствовать свой сервис для выживания среди конкурентов.

Изменения коснутся и потребителей туристических услуг. Можно ожидать смены географических пристрастий российских туристов, изменения их сегментации по уровню дохода. Для въездного туризма также

произойдет смена географии стран — основных источников иностранных туристов.

Все эти процессы уже начали происходить на российском туристическом рынке. Финансовый кризис их заметно ускорил и добавил фактор неопределенности и риска. Туристы будут выбирать более близкие, недорогие направления, предпочитая маршруты по собственной стране или соседним государствам с использованием более экономичных транспортных средств. Уменьшатся также длительность поездок, их частота, расходы во время путешествий, снизится число пакетных туров, в том числе на пляжные курорты. Одновременно будет расти число поездок, бронируемых самостоятельно, в основном с размещением у друзей или родственников. Наибольшим спросом будут пользоваться поездки в те страны, валютный курс которых окажется наиболее выигрышным для туристов.

Конечно, современная экономическая ситуация заставила пересмотреть прогнозы по развитию туризма. Вместе с тем при коррекции цифр равно ожидается выход на положительную тенденцию даже при условии замены 10%-го роста 5-7%-м увеличением туристических потоков.

Примечания