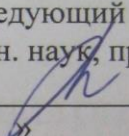


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой д-р
экон. наук, профессор
 И.А. Лиман
« » 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СФЕРЫ
ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА ТЮМЕНСКОГО РЕГИОНА
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика и правовое регулирование бизнеса

Выполнил
Студент 2 курса
очной формы обучения

Черноморченко
Светлана
Ивановна

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент

Науменко
Егор
Евгеньевич

Рецензент
Заместитель генерального
директора ООО
«МонтРиелт-тур»

Пакулева
Ольга
Александровна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от

_____ № _____

оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	9
1.1. Методологические и теоретические основы антикризисного управления в современной экономической науке	9
1.2. Основные подходы к оценке кризисных явлений в деятельности современной организации	22
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	28
2.1. Основные проблемы деятельности организаций в сфере туристического бизнеса Российской Федерации туризма в современных условиях	28
2.2. Особенности развития организаций туристического бизнеса Тюменского региона в сравнении с общероссийскими тенденциями	36
2.3. Проявление кризисных явлений в деятельности организаций туристического бизнеса Тюменского региона	47
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА ТЮМЕНСКОГО РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	56
3.1. Проблемы оценки эффективности функционирования организаций туристического бизнеса	56
3.2. Подход к управлению организациями туристического бизнеса на основе инновационной составляющей	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ	85

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной российской экономики одними из актуальных являются проблемы предотвращения банкротства организаций разных сфер деятельности. Данная проблема возникла потому, что большое количество небольших компаний, к которым принадлежат многие организации в сфере туристического бизнеса, испытывают определенные финансовые трудности. А некоторые из них находятся либо на грани банкротства, либо уже являются банкротами. Испытанные методы менеджмента в данных ситуациях не могут привести к экономическому и социальному эффекту. Поскольку они (традиционные методы управления) направлены на управление организации, имеющими на рынке стабильные позиции. В подобной непростой ситуации важным стало внедрение в практику деятельности организаций, в том числе и в сфере туристических услуг, средств и методов управления, использование которых позволяло бы предотвращать кризисные ситуации. Система подобных мер определена в современной науке как антикризисное управление (антикризисный менеджмент). Такая система мер, как показывает практика деятельности организаций, помогает выходу из кризиса. Поэтому главная цель антикризисного управления - это обеспечение стабильного положения организации на рынке и финансовой устойчивости. Антикризисное управление использует такие управленческие и финансовые механизмы, которые способствуют выходу организации из кризиса предприятию с минимальными потерями. При этом задача состоит в том, чтобы, используя уже существующую методическую базу, разработать конкретные научно-практические рекомендации в области антикризисного управления организациями в сфере туристического бизнеса с учетом специфики их деятельности. Таким образом, тема магистерской работы приобретает в нынешней экономической ситуации особую актуальность.

Теоретической и методологической основой исследования явились научные труды российских ученых и специалистов в области антикризисного

управления (С.Г. Беляев, В.В. Букреев, А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, В.И.Кошкин и др.). Теоретической основой для изучения особенности антикризисного управления на предприятиях туристического бизнеса стали работы российских ученых Б.Л. Винокурова, И.А. Дуборкиной, И.В.Зорина, Р.Ю.Поповой, В.С.Преображенского. Методологическую основу работы составляет диалектический подход к изучению явлений и закономерностей деятельности организации в сфере туристического бизнеса в условиях кризиса.

Объектом исследования является деятельность организаций сферы туристического бизнеса Тюменского региона в условиях кризиса.

Предмет исследования - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе деятельности организации сферы туристического бизнеса Тюменского региона в условиях кризиса.

Цель исследования - разработка методических и практических рекомендаций по стабилизации деятельности организаций в сфере туристического бизнеса Тюменского региона из кризисных ситуаций путем использования методов и принципов антикризисного управления.

В соответствии с этой целью в диссертационной работе были поставлены и реализованы следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы антикризисного управления в современной экономической науке;
- охарактеризовать современные подходы к оценке кризисных явлений в деятельности организации;
- исследовать состояния рынка туристических услуг в Тюменском регионе и обосновать предпосылки возникновения кризисных ситуаций как в целом по отрасли, так и по отдельным организациям;
- разработать рекомендации по совершенствованию антикризисного управления в организациях туристического бизнеса Тюменского региона.

Информационную базу исследования составили: законодательные и нормативные акты Российской Федерации и международных туристских организаций, данные Федеральной государственной службы статистики, отчеты

о развитии туристской индустрии в ЯНАО, ХМАО и Тюменской области за 2013-2015 гг. В работе использованы материалы международных саммитов и конференций, специализированных выставок. В качестве инструментов исследования применялись элементы системного подхода, сравнительного анализа.

Элементы научной новизны магистерской работы заключаются в постановке, теоретическом обосновании и решении вопросов формирования системы повышения эффективности деятельности организаций в сфере туристического бизнеса в условиях кризиса. К числу результатов, составляющих научную новизну исследования, можно отнести следующие:

уточнено понятие «антикризисное управление» с учетом специфики деятельности организаций сферы туристического бизнеса;

выявлены особенности и перспективы функционирования организаций туристического бизнеса Тюменского региона;

сформулированы проблемы управления эффективностью организаций туристического бизнеса Тюменского региона в современных условиях;

дополнены критерии эффективности организаций в сфере туристического бизнеса в соответствии со спецификой Тюменского региона;

усовершенствован алгоритм управления организациями в сфере туристического бизнеса, который предусматривает гибкую адаптацию к изменяющимся запросам рынка за счет внедрения инноваций и диверсификации туристических услуг.

Практическая значимость магистерской работы состоит в том, что его основные методические положения и практические рекомендации могут быть использованы для разработки конкретных программ антикризисного управления с целью выхода организаций туристического бизнеса Тюменского региона из кризиса и дальнейшего устойчивого их функционирования.

Структура работы. Поставленная цель и задачи исследования определили логику построения магистерской работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи исследования; сформулированы предмет и объект исследования, раскрыта научная новизна, выявлена практическая значимость работы.

В первой главе магистерской работы представлен анализ различных трактовок феномена «антикризисное управление», рассмотрены разные точки зрения на понятие «кризис».

Во второй главе исследованы состояние и проблемы функционирования организаций туристического бизнеса в Российской Федерации и в Тюменском регионе. Представленные данные говорят об определенном снижении эффективности деятельности организаций сферы туристического бизнеса.

В третьей главе разработаны направления по стабилизации деятельности организаций сферы туристического бизнеса Тюменского региона в условиях кризиса.

В заключении магистерской работы сделаны выводы. Список литературы содержит 60 позиций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Методологические и теоретические основы антикризисного управления в современной экономической науке

Несмотря на интерес современных исследователей к антикризисному управлению, системные теоретические представления о данном феномене только начинают формироваться. Данная мысль отражается в работах исследователей В.Лутченко, В.Соколова, П.Покрытана и др. Исследователи считают, что в настоящее время не разработано последовательное представление о сущности антикризисного управления. Отметим, что такие рассуждения довольно часто появляются в научных трудах современных исследователей-экономистов. Поэтому научную концепцию антикризисного управления сложно считать сформированной в полном объеме. Исследователь Э. Коротков справедливо отмечает, что любое управление в определенной степени является антикризисным. Но антикризисное управление, по мнению Короткова, имеет особый предмет – совокупность проявлений неумеренного обострения противоречий, порождающих кризис. Ученый П. Покрытан полагает, что антикризисное управление предприятием сложно считать собственно управлением, поскольку оно не всегда обеспечивает сохранение управляемой системы как цели управления [47]. Кроме того, терминологически подобное определение, по мнению исследователя, некорректно, так как с помощью управления сложно противодействовать процессам, имеющим объективные причины [47, с.72]. Думается, что точка зрения П. Покрытана может вызывать определенные возражения. Действительно, сохранение системы не всегда осуществляется при антикризисном управлении. Но возможно и необходимо сохранение отдельных подсистем, которого может не быть при отсутствии продуманных действий. Выделим наиболее важные аспекты в изучении антикризисного управления:

сущность антикризисного управления как особой разновидности управления;

отношения, возникающие между субъектами управления;

состав и характеристика основных элементов системы антикризисного управления.

Исследователи в области изучения антикризисного управления демонстрируют и разное понимание сущности изучаемого феномена. Так, исследователь А. Букреев полагает, что сущность антикризисного управления заключается в профессиональном управлении, направленном на нейтрализацию опасных проявлений, на стабилизацию деятельности предприятия, на предотвращение банкротства посредством рационального использования имеющихся ресурсов [13, с.34]. Подобная трактовка не позволяет, по нашему мнению, осуществить четкую идентификацию антикризисного управления: она не содержит параметров, отличающих его от любого другого вида управления. Исследователь И. Помигалов отмечает, что антикризисное управление является строго управляемым процессом предотвращения или преодоления кризиса. Причем этот процесс должен отвечать тенденциям развития организации, ее целям и задачам [13, с.160].

Поскольку причина кризиса, как отмечается в большинстве работ, носит институциональный характер, то такую природу должна иметь и сущность антикризисного управления. Суть антикризисного управления организацией, по мнению многих исследователей, можно характеризовать как поддержание равновесия в подсистемах «входа» и «выхода» предприятия. К изучению содержания антикризисного управления предприятиями обращается и исследователь А. Букреев. По его мнению, антикризисное управление - это процесс, содержащий экономические, функциональные, организационные и социальные компоненты [3, с.176] Исследователь считает, что экономическое содержание антикризисного управления предприятие включает: определение характеристик кризисной ситуации; оценку ресурсной базы; сопоставление фактических, прогнозных и плановых значений и показателей предприятия.

Социальное содержание антикризисного управления состоит из: формирования и развития коллектива; создания определенной гибкой структуры; стимулирования персонала: повышения эффективности коммуникаций. Функциональное содержание, как полагает А. Букреев, представляет процесс реализации функций антикризисного управления (прогнозирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование, контроль и планирование). На наш взгляд, данный аспект не является основным для антикризисного управления, потому что последовательность функций определяется их связями, общими для любого вида управления. В организационное содержание антикризисного управления включено: инструктирование; определение прав, обязанностей и ответственности; определение структуры взаимосвязей в организации.

Некоторые ученые считают, что антикризисное управление связано только с ситуацией банкротства предприятий. Так, С. Беляев, В.Горемыкин, В.Кошкин, Э.Минаева, В. Лапенков и другие исследователи считают, что антикризисное управление представляет собой сочетание форм и методов реализации антикризисных мер только по отношению к предприятию-банкроту [13]. Иная точка зрения отражена в работах З.Айвазяна, О.Воробьевой, В. Кириченко, А. Макарова, которые отмечают, что антикризисное управление связано только с преодолением возникшего кризиса (кризисных проявлений) и направлено на «выживание» в краткосрочном периоде [13]. Отсюда главная функция антикризисного управления – «недоведение» предприятия до кризисной ситуации или преодоление кризисной ситуации. Исследователь А. Ряховская полагает, что антикризисное управление – это процесс улучшения финансового состояния убыточных и низкорентабельных предприятий [13, с.44]. По мнению ученых А. Крутика и А. Муравьева, антикризисное управление - это управление в условиях риска [13, с.49] По мнению Р. Хита, кризисному управлению характерно: соответствие кризисного управления «общей картине» организации в окружающей среде; способность реагирования на возможные кризисные ситуации по мере их появления [13, с.46].

Исследователь В. Мау относит к антикризисному управлению и быструю реакцию на любые изменения внешней среды [8]. Используя термин «кризисное управление», ученый Н. Огастин отмечает, что оно связано как с попытками избежать кризиса, так и извлечения из кризисной ситуации определенной пользы [8]. Исследователи О.Патласов и О.Сергиенко полагают, что основными задачами антикризисного управления являются: изучение специфики проявления кризиса на конкретном предприятии и разработка строго индивидуальной стратегии выхода из кризиса [13]. Исследователи И. Рисин и Ю. Трещевский акцентируют внимание на интересах субъектов антикризисного управления [13, с.69]. К достоинствам данного подхода можно отнести попытку систематизировать интересы субъектов управления. Многие авторы характеризуют антикризисное управление только по внешним признакам, состав и характеристика которых отличаются у разных авторов. Так, исследователь И. Помигалов прежде всего обращает внимание на разработку и реализацию действий, способствующих уменьшению и преодолению кризисного процесса [13, с.5]. Исследователь В.Архангельский воспринимает антикризисное управление только с мерами государственного регулирования. Он полагает, что государственное регулирование должно быть ориентировано на поддержку потребителей, сокращение доходов товаропроизводителей и посредников, расширение инвестиций [13, с.11]. На наш взгляд, данная позиция спорна: кризис часто возникает в результате чрезмерного (относительно располагаемых ресурсов) потребления: поддержка потребителей в период кризиса будет направлена на развитие экономически нерационального поведения, закреплению его в нормах, в определенной степени усиливая основу будущих кризисов.

Исследователь И. Кислухина выделяет следующие явления, вызывающие необходимость антикризисного управления:

- получения дохода в настоящее время, игнорируя будущее развитие;
- отсутствие стратегических целей и задач;
- акцент на краткосрочность планирования;

стремление к сосредоточению денежных средств для ликвидации банкротства, игнорируя возможные финансовые потери;

строгая экономия ресурсов за счет уменьшения потребности в оборотных средствах;

сокращение производства, не приносящего прибыли в текущем периоде;

прекращение инвестиционной деятельности;

«замораживание» некоторых социальных программ [13, с.12].

К недостаткам этой концепции антикризисного управления можно отнести игнорирование стратегической составляющей. Антикризисное управление, обеспечивая преодоление кризиса в настоящий момент, не должно забывать о стратегическом начале : это поставит организацию в ситуацию неопределенности, что в условиях конкурентной среды приведет к ослаблению позиций.

Многие исследователи связывают содержание антикризисного управления с составом осуществляемых им задач. Понимание этих задач разное в зависимости от взглядов конкретного исследователя. Так, исследователь И.Помигалов включает в состав основных задач антикризисного управления: изменение хозяйственных механизмов; корректировку критериев принятия управленческих решений; учет условий разработки и реализации стратегии предприятия; использование гибких методов в организации деятельности; активное применение новых методов управления. Ученый К. Бармута обращает внимание на необходимость решения следующих задач: формирование структуры антикризисного управления; рациональное оценивание последствий принимаемых решений, диверсификацию деятельности организации; повышение гибкости управления; определение степени централизации управления; развитие творческой активности персонала; коллективное решение возникающих проблем; совместную разработку программы выхода из кризиса. [13, с.7]. При этом следует отметить, что большинство указанных задач решатся и в процессе управления вообще. Исследователь Л.Бляхман считает, что цель антикризисного управления - предотвращение банкротства на основе

ликвидации убыточных подразделений, продажи части имущества, сокращения необязательных расходов. Действительно, большая часть указанных задач актуальна в условиях кризиса предприятиях [13, с.9]. Применительно к кризисам мега- и макро- уровней ученые Ю.Пахомов и С.Пахомов полагают, что кризис провоцируется ажиотажным потреблением и повышенным спекулятивным оборотом. Обратим внимание на то, что чрезмерность потребления как причина кризиса, отмечена здесь применительно только к глобальным системам. Исследователь В. Сидорович, воспринимая первоисточником кризиса спекулятивный капитал, предлагает «выталкивать игроков из сферы спекулятивных операций...направляя их энергию в более полезное русло» [13, с.5]. Ученый В. Кушлин считает, что антикризисное управление должно базироваться на формировании в обществе новых идейно-политических и морально-этических предпосылок [29, с.123]. Но автор относит это только лишь к деятельности государства. Однако, вряд ли возможно успешное функционирование социально-экономической системы, в которой ведущие субъекты (государство-бизнес) реализуют свою деятельность на разных основах.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о сущности и содержании антикризисного управления предприятием. Термин «антикризисное управление» появился в науке недавно, отсюда и появление терминологических разночтений. Многозначность экономического и управленческого, понимания категории «антикризисное управление» обуславливается и двойственной природой любого кризиса, который одновременно создает новое и разрушает старое. В соответствии с этим, теории, воспринимающие кризис как разрушение, развивают мысль об угрозе существования предприятия. Поэтому кризисная ситуация требует незамедлительного преодоления, локализации последствий методами антикризисного управления, чтобы сохранить определенную материальную основу для реализации деятельности при резком дефиците оборотных средств. Теории, оценивающие кризис как явление, направленное на изменение и

развитие нового, оценивают его положительно. Эти теории развивают идеи обновления системы в условиях кризиса. Очевидно, что своевременное распознавание признаков и природы кризиса, его локализация, использование элементов исследования как меры превентивной санации и восстановления платежеспособности предприятия составляют основу целей диагностики в антикризисном управлении. Методологической основой исследования диагностики в антикризисном управлении явились научные труды многих отечественных и зарубежных ученых. При этом развиваются следующие положения: [8]:

1. Теория менеджмента. Концепция управления как процесса в социально-экономических системах, восприятие диагностики как элемента менеджмента (Э. М. Коротков).

2. Теория преобразующего менеджмента (Л. Гительман).

3. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении (Г. Сэймон).

4. Модели жизненного цикла организаций (Грейнер).

5. Идея «максимизации прибыли» как главного мотива поведения человека в либеральной экономической организации общества (Ф. Маклуп).

6. Методы, приемы, модели финансового и экономического анализа, прогнозирования банкротства (В. Ковалев, В. Волков, Е. Стоянова, А. Шеремет и др.).

7. Прогнозирование кризиса (Альтман, Тафлер, Тишоу, Бивер).

К теоретическим основам исследования диагностики в антикризисном управлении относят следующие теории экономического развития и управления:

1. Учения об экономических циклах (Н. Кондратьев, Й. Шумпетер).

2. Теория кругооборота капитала (К. Маркс).

3. Теория трансакционных издержек (Г. Кроуз).

4. Идеи классического маржинализма о предельных издержках (А. Маршал, Л. Вальрас).

5. Логика (И. Гегель).

6. Структурно-функциональный подход (Т. Парсон).
7. Идеи о необходимости претворения творчества и диагностики в технологии (Г. Альтшуллер, Л. Наумов).
8. Теория управления - принцип прямой и обратной связи в управлении (Н. Винер, Н. Шмальгаузен).
9. Идея системной организации и закономерностей развития систем (Л. фон Берталанфи, А. Богданов).
10. Концепция организации (Г. Саймон).
11. Теория о рефлексивных свойствах социальных систем, использование многомодельности при описании сложных систем (П. Анохин, А. Войтов, Б. Кедров).

Указанные теоретические подходы к развитию социально-экономических систем определяют следующие выводы:

- любое предприятие - система, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, связей, отношений и представляет собой их целостность;
- состояние системы может быть устойчивым или неустойчивым;
- процессы развития систем цикличны : не все процессы управляемы;
- управление системами антикризисное на всех фазах развития;
- умение предвидеть кризис определяет эффективность управленческих решений.

Методика антикризисного управления – это серия управленческих действий, направленных на предотвращение и управление кризисами (таблица 1.1.)

Таблица 1.1.

Содержание антикризисного управления

Элементы методики антикризисного управления	Характеристика элементов методики антикризисного управления
Выявление, оценка проблем организации, возможности ущерба от каждой из них	Сигналы опасности, предшествующие каждому кризису, нужно отслеживать и осуществлять предупреждающие действия, с целью уменьшения вероятности перехода кризиса в более тяжелую форму

Снижение количества проблем организации, способствующих кризису	Эффективный бизнес означает: мелкие проблемы организации не оказывают на нее существенного негативного влияния
Разработка плана выходы из потенциального кризиса	Кризисное планирование предполагает расчет ресурсов для разработки эффективных мер по выходу из потенциального кризиса и способствует предотвращению серьезных последствий от неуправляемого кризиса
Описание факта наступления кризиса и определение конкретных мер по борьбе с ним	Проблема не может быть решена, если она четко не определена. Основа эффективного управления кризисом состоит в быстром и активном его пресечении, пока он (кризис) поддается целенаправленному воздействию
Применение более эффективных и активных коммуникаций в период кризиса	Следующим шагом после идентификации кризиса является определение стратегии организации в области коммуникаций с собственным персоналом, клиентами, акционерами и СМИ.
Отслеживание и оценка проявлений кризиса. Гибкость мер по борьбе с кризисом.	Хорошо организованный антикризисный менеджмент предполагает проработанную систему мониторинга мнений и настроений участников коалиции организации
Изоляция оказавшегося в кризисе направления деятельности организации от остальных направлений, не затронутых кризисом	Успешный бизнес всегда стремится к поддержанию уважения, доверия со стороны собственных сотрудников, клиентов, собственников и др.

Источник: [12, с.10]

Сторона кризиса, отражающая положительные возможности обновления, в определениях многих исследователей выступает как «антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент». Вместе с программой защиты от кризисного саморазрушения, он включает профилактику и «лечение» банкротства - стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного управления. При этом каждой фазе кризисного развития организации свойственны проработанные механизмы решения возникающих проблем.

Первая стадия кризиса (скрытая) - снижение эффективности капитала, показателей деловой активности организации, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Отсюда ухудшение финансового положение предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение данных проблем может потребовать пересмотра стратегии

организации; реструктурирования предприятия; пересмотра тактики организации, сокращения управленческого аппарата и рабочих мест и т. п.

Вторая стадия кризиса - появление убыточности производства. Эта проблема решается средствами стратегического управления и осуществляется посредством реструктуризации предприятия. Третья стадия кризиса означает отсутствие собственных средств и резервных фондов предприятия, что негативно влияет на перспективы развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и связано с сокращением производства. Реструктуризация предприятия и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют срочных мер по изысканию средств для их реализации; в случае отсутствия оперативных мер наступает кризис ликвидности и затем банкротство [12, с.15].

Четвертая стадия кризиса - состояние острой неплатежеспособности предприятия: отсутствует возможность профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Появляется реальная угроза остановки или прекращения производства, а потом и банкротства. В подобной ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, восстановления платежеспособности помогает установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализовать ее через процедуру банкротства. Таким образом, первая, вторая и в некоторой степени третья стадии кризиса организации составляют содержание кризиса для его собственников.

Четвертая стадия представляет собой угрозу для кредиторов. Для третьей и четвертой фаз характерны экстремальные условия функционирования предприятия, требуются незамедлительных действий. Вмешательство государства в дела предприятия начинается с принятием арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Предприятие на данной стадии не является самостоятельным хозяйствующим субъектом: его деятельность строго контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражным управляющим.

Исследование причин, обуславливающих процесс антикризисного управления, определяет классификацию факторов возникновения кризисной ситуации для выявления объекта диагностики:

- внешние факторы: тип экономической системы; кредитная политика; уровень доходов населения; политическая нестабильность и т.д.;
- внутренние факторы: непродуманная философия организации; специфика использования ресурсов и невысокое качество продукции; низкий уровень менеджмента и т.д.

Специфика антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения и преодоления кризиса; в реализации реструктуризации; в применении нестандартных методов в управлении персоналом и т.д. В связи с этим антикризисное управление представляется действенной реакцией на обнаруженные в ходе диагностики изменения, угрожающие нарушением функционирования предприятия или банкротством. Рассмотрим, как влияют аспекты кризиса на эффективность управления (таблица 1.2.):

Таблица 1.2.

Кризисное управление с точки зрения эффективности

Аспекты кризиса	Неэффективное управление	Частично эффективное управление	Эффективное управление
Получение информации о возможности кризиса	Информация игнорируется.	Информация о возможном кризисе заставляет организацию встревожиться.	Информация рано обнаруживается и принимаются соответствующие меры
Причины кризиса и его влияние на стейкхолдеров	Кризис выходит за рамки организации и наносит ущерб всем ее стейкхолдерам	Ущерб от кризиса для внеорганизационных стейкхолдеров незначителен	Кризис локализован внутри организации и не наносит ущерба стейкхолдерам
Возобновление деловой активности	Все организационные процессы прекращены. Администрация пытается восстановить процессы	Основные функции организации выполняются, лишь некоторые не реализуются	Организация функционирует, как и до кризиса, без изменений
Эффект учения на прошлых ошибках	Отсутствует, так как организация допускает те же ошибки в подобных ситуациях	Учитываются лишь отдельные элементы негативного опыта	В результате кризиса меняется организационная политика и

			процедуры
Воздействие кризиса на репутацию организации	Организация испытывает длительное негативное влияние последствий кризиса: некоторые стейкхолдеры прекращают взаимодействие с организацией; создается негативное общественное мнение	Негативное воздействие кризиса на внешнюю оценку деятельности организации непродолжительно. Потребители продолжают пользоваться услугами организации	Имидж организации улучшается из-за эффективного поведения во время кризиса. Организация воспринимается стейкхолдерами и общественностью как «жертва», ставшая «героем»
Доступность ресурсов	Организации не хватает ресурсов для преодоления кризиса	Организация имеет возможность заимствовать внешние ресурсы	Организационные и внешние ресурсы имеются в достаточном количестве
Процесс принятия решения	Осуществляется медленно из-за внутренних конфликтов	Осуществляется медленно из-за проблем во взаимодействии с внешними стейкхолдерами	Решения принимаются вовремя и на основании достоверной информации, характеризуются точностью

Источник: [12, с.15]

Рассмотрим, на каких принципах основывается система антикризисного управления.

Таблица 1.3.

Принципы антикризисного управления

Принцип	Содержание
Ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности организации	Возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей нейтрализации.
Срочность реагирования на кризисные явления	Чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать организация.
Полная реализация внутренних возможностей выхода организации из кризисного состояния	В борьбе с кризисными явлениями организация должна рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Адекватность реагирования организации на степень реальной угрозы её равновесному состоянию.	Уровень финансовых затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы.
---	---

Источник: [12, с.17]

Указанные принципы - основа организации антикризисного управления. Важным аспектом антикризисного управления является финансовый менеджмент, который опирается на сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих рационально управлять денежными потоками и находить нужные решения в определенной ситуации

Таким образом, антикризисное управление – система управления предприятием в условиях кризиса. Она имеет комплексный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений с помощью использования возможностей менеджмента, путем разработки определенной программы действий и затем реализации ее. Данная программа носит стратегический характер и помогает устранению временных трудностей и сохранению и усилению рыночных позиций при всех обстоятельствах с помощью (в основном) собственных ресурсов. Понятие антикризисного управления применяется в двух значениях - это:

системное управление объектом хозяйствования на определенном уровне экономики с целью противодействия кризису (широкий смысл);

система организационно-управленческих мер на отдельном предприятии, оказавшегося в состоянии кризиса (узкий смысл). Антикризисное управление является сложной системой, объединяющей в себе различные элементы: постановка целей, планирование, учет, контроль, анализ хозяйственной деятельности, управление информационными потоками и выработку рекомендаций и т.д.

1.2. Основные подходы к оценке кризисных явлений в деятельности современной организации

Изучение кризисов в современных предприятиях реализуется в двух направлениях: раскрытие их экономического содержания и выявление внешних и внутренних факторов (причин) их возникновения.

Экономическое содержание кризисных явлений раскрывается в следующих точках зрения.

1. Кризис - это обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений (также взаимодействие организации с внешней средой). Эта точка зрения отражена в работах Б.Бродского, И.Бродского, Е.Жарковской и др. Данную точку зрения можно принять и при исследовании экономического содержания кризисов организаций в сфере туристического бизнеса.

2. Кризис предприятия – это состояние его финансов: они не могут обеспечить простого воспроизводства в прежних масштабах. Эта точка зрения находит отражение в трудах многих ученых. Например, для исследователей З. Айвазяна и В. Кириченко суть кризисов раскрывается через поэтапное ухудшение финансовых показателей: снижение рентабельности и объемов производства; убыточность производства, уменьшение резервных фондов и т.д. [13].

3. Кризис – как системное нарушение внутренних производственных процессов. Так, исследователи В. Батулин и В. Ларицкий изучают кризис как процесс, угрожающий существованию предприятия [12]. Ученый Р. Попов считает: кризис организации – это нестабильность основных параметров предприятия – объемов производства, реализации, платежного баланса и др. К. Кирсанова, А. Малявиной полагают, что кризисы чаще происходят при переходе от одного этапа развития к другому [8]. В. Ботвиньев, Ю. Трещевский определяют кризис предприятия как нарушение основных процессов и структуры, несовместимые с деятельностью. [13; с. 29].

Состав факторов, порождающих кризис предприятий, представлен в современных теоретических исследованиях, их можно распределить на две группы. Первая группа исследований утверждает важность внутренних факторов, которые связываются чаще всего с неэффективным управлением. Например, по мысли некоторых исследователей: кризис предприятий обусловлен неэффективным управлением активами и кредиторской задолженностью. Вторая группа исследований делает акцент на внешние факторы, вызывающие кризис предприятия. Среди этих факторов чаще всего рассматривают структурные изменения на мега- и макро- уровнях. Так, ученый В. Рязанов связывает происхождение современных кризисов с созданием экономики, направленной на быстрый финансовый результат и, отсюда, с явным преобладанием финансового сектора [7]. Исследователь В.Данилов-Данильян считает, что кризис связан с расширением финансового и развлекательного сегментов экономики [13.с.13]. Некоторые исследователи называют три группы факторов кризиса в российской экономике: экономические, политические, институциональные [9].

Для исследования кризиса предприятий следует обратиться к трактовкам данного феномена. Кризис, в общем смысле, рассматривается как поворотный пункт в развитии некоторой системы, не всегда имеющей четко определенного содержания. Так, словари и неэкономические энциклопедии определяют кризис как резкое изменение, тяжелое переходное состояние. В специальной литературе, как правило, четко определяется тип систем, в которых происходят изменения, оцениваемые как кризисные. Так еще К. Маркс, считал, что кризис – это явление, появляющееся в результате обострения противоречий капиталистического способа производства.

В настоящее время данная точка зрения отражается в работах А.Бузгалина, А.Колганова и другими сторонников марксистского направления экономической мысли. Подобная точка зрения рассматривается и в трудах Э.Короткова, Р.Попова, которые отмечают, что экономический кризис представляет собой явление, возникающее в любой экономической системе и

вызывающее угрозу ее жизнедеятельности [9]. Ученые З. Айвазян и В. Кириченко различают широкую и узкую трактовку кризисов применительно к системам различных уровней. Исследователь В. Ойкен полагает, что кризисы связаны с отсутствием четкого механизма управления экономическими процессами, строго учитывающего изменения структуры экономики страны [12]. Исследователи С. Алексахенко, Н. Петраков считают, что современные кризисы - результат субъективного фактора (ошибки в реализации макроэкономической политики). Ученые Л. Евстигнеева и Р. Евстигнеев находят причину кризисов в недостаточной активности государства [13]. В целом данные точки зрения не отражают глубоких причинно-следственных связей в возникновении кризисов. Но для формирования эффективного управления в условиях кризиса следует выявить причинно-следственные и факторные взаимосвязи в цикличности развития систем различных уровней. На одну из таких причин указывает Э. Тоффлер. Он утверждает, что современная социально-экономическая система хорошо сбалансирована, но отрыв производства от потребления создает предпосылку кризисов [13]. Исследователь В. Мау называет наиболее важные особенности современных кризисов: масштабность; территориальные сдвиги; распространение инноваций, активное развитие виртуальных факторов формирования пропорций развития современной экономики. Исследователь Б. Корнейчук, рассматривая различные трактовки кризиса, отмечает в качестве одной из них - асимметричность информации о рисках заимствований и вложений капитала [13]. Следовательно, асимметрия информации наряду с личной свободой является одной из основных причин кризисов. Исследователи Ю. Пахомов и С. Пахомов считают, что кризисы на мегауровне связаны с осознанным выбором крупного международного капитала направления капитала, противоположного тому, что востребовано экономикой. В последнее время проведены исследования, показывающие взаимосвязь кризисов на предприятиях и в региональных социально-экономических системах. Данный аспект отражен в работах Ю. Трещевского, В. Кругляковой, С. Седыкина [13]. В их трудах

показана степень взаимосвязи кризисных процессов в регионах и на предприятиях определенного сектора экономики. Так как системы микроуровня действуют в среде, циклически развивающейся, то, действительно, повышенная активность внешней среды позволяет неэффективным производствам не только существовать, но и «накапливаться».

На основе изложенных точек зрения, можно все кризисные явления в экономике можно классифицировать, как представлено в таблице 1.5:

Таблица 1.5.

По широте охвата	По уровням экономики	По причинам возникновения	По силе воздействия	По времени воздействия	По источникам происхождения	По возможности преодоления
-отдельные (или единичные); -локальные (или групповые, охватывающие лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования) -системные, поражающие весь экономический организм в целом.	-микро-; -мезо; -макро; -мировые.	-случайные; -закономерные; -циклические, из числа закономерных (на микроуровне циклические кризисные явления возникают в соответствии с жизненным циклом процесса производства на предприятии; на макроуровне рыночно - капиталистического хозяйства разворачивается цикл, включающий в себя четыре фазы — подъем, спад, застой, оживление, новый подъем и т. д.).	-болезненные; -разрушительные -катастрофические	-кратковременные; -средней продолжительности; -долговременные.	-внутренние; -внешние; -смешанные (из внутренних и внешних источников)- стихийные (развившиеся сами по себе); -искусственные (созданные теми или иными силами с целью ослабления конкурента и присвоения его ресурсов); -смешанные (из стихийных и искусственных	-преодолимые с помощью внутренних сил; -преодолимые с внешней помощью или под внешним воздействием -непреодолимые.

Источник : [10, с. 9].

Таким образом, на основании исследуемой научной литературы можно сделать вывод, что опасность кризиса существует всегда, поэтому кризис необходимо предвидеть и прогнозировать, что позволит сформировать более эффективную систему антикризисного управления. Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, наличием специалистов, четким определением функций их деятельности, статуса рекомендаций или решений, взаимодействия в системе управления.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2.1. Основные проблемы деятельности организаций в сфере туристического бизнеса Российской Федерации туризма в современных условиях

Следует рассмотреть современное состояние туристической отрасли в России. 2015 год стал как для туристических компаний, так и для самих путешественников, достаточно непростым. В полной мере кризисные явления на туристическом рынке проявились в середине 2015 г. Основные факторы, повлиявшие на падение туристического рынка – сложная политическая и экономическая ситуация. За небольшой промежуток времени с середины июля по середину сентября 2015 г. с рынка сошли более десятка крупных и средних туроператоров, с миллионным и миллиардным годовым доходом, среди которых были в основном крупные многопрофильные компании — «Нева», «Роза ветров Мир», «Экспо тур», «Лабиринт», «ИнтАэр», «Солвекс-Турне» и другие. Среди причин банкротств можно назвать : демпинг туристических фирм и переориентация клиентов (от прекращения деятельности ряда российских туроператоров пострадали в общей пострадали около 150 тыс. туристов)[53].

По данным Росстата, за 2015 год общее количество российских туроператоров сократилось более чем на 8% – с 4,6 тыс. до 4,2 тыс. На 25% сократилось количество компаний, работающих в сегментах международного въездного и выездного туризма, – с почти 2,2 тыс. до 1,6 тыс. Максимальное падение показал въездной туризм: число туроператоров в этом сегменте сократилось на 29%, до 161 компании [53]. Но, стоит отметить, что на фоне девальвации рубля, более успешным сегментом исследуемой отрасли явился внутренний туризм, где почти на 10% увеличилось количество туроператоров, специализирующихся на внутреннем рынке, с 2,4 тыс. до 2,6

тыс., таблица 2.1. Подобная ситуация на рынке свидетельствует об процессе переориентации туроператоров на внутренний туризм[53].

Развитие внутреннего туризма может способствовать экономическому развитию регионов России, и особенно тех, которые не имеют развитой промышленности, увеличение туристического потока в данные регионы сможет обеспечить возможность их активного экономического развития. Ушедшие с рынка компании становятся сегодня агентами крупных туроператоров, либо пытаются освоить нишу индивидуальных услуг для клиентов [26]. В настоящее время для туроператоров, которые занимаются выездным туризмом, обязательно вступление в ассоциацию «Турпомощь», что дает компании возможность оказаться в Едином федеральном реестре Ростуризма. Банкротства туроператоров привело к тому, что многие страховщики предпочли отказаться от рискованного сегмента рынка. А те компании, которые остались на рынке туроператорского страхования, резко повысили взносы при заключении договоров о финансовой гарантии. Массовое банкротство туроператоров спровоцировало, что сотни тысяч людей, желающих отдохнуть за рубежом, вынуждены были изменить свои планы. Дальнейшая девальвация рубля углубила негативные тенденции, что вызвало сокращение выездного потока в 2015г. (таблица 2.2).

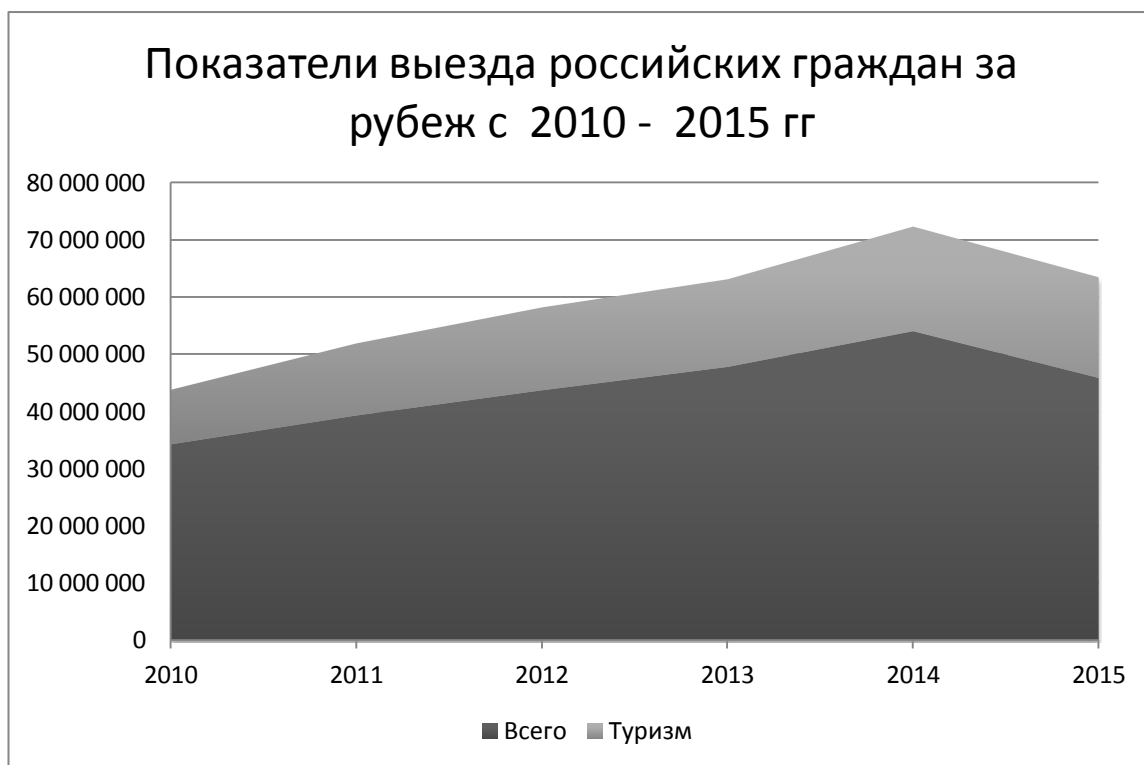


Рисунок 2.1.

Источник: [53].

По данным Росстата, число выездов российских граждан за рубеж за 2015 год сократилось на 15% в сравнении с 2014 годом, составив почти 45,8 млн. чел., количество туристических выездов сократилось на 4% до 17,6 млн. чел.[53]. Среди основных факторов, повлиявших на падение спроса на выездной туризм можно выделить экономическую ситуацию в стране, снижение покупательной способности туристов, снижение доверия к рынку, и, как следствие, увеличение количества самостоятельных туристов. Главным последствием массового краха туроператоров для участников рынка стал кризис доверия. Так, после банкротств туристических фирм, Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представил данные опроса о том, как россияне оценивают банкротства крупных туристических фирм и что думают о предложении наказывать мошенников в сфере туризма. В результате опроса выяснилось, что большинство турагентств каждый второй россиянин (51%) считает мошенниками, на которых нельзя положиться, при этом те, кто организовывал свой летний

отдых сам, разделяют эту точку зрения чаще, чем те, кто обращался к туроператорам (48% против 36%, соответственно). С доверием к турфирмам относятся 35% участников опроса, и прежде всего, сами клиенты турагентств (59%), жители обеих столиц (49%), молодежь (46% от 18 до 24 лет), опрошенные с высоким достатком (46%) [57]. Поэтому сегодня для российских туристических компаний наиболее актуальным вопросом является восстановление доверия к туристической отрасли. В результате в 2015 году туристическая индустрия потеряла порядка 4 млн. потенциальных туристов (сотрудников силовых и подобных ведомств), которые являлись постоянными клиентами туристических агентств[57].

Что касается выезда российских туристов за рубеж, то среди наиболее популярных туристических направлений по итогам 2015 года можно выделить следующие: чаще всего россияне выезжали в Турцию - общее число поездок туда составило 3,2 млн. чел. На втором месте – Египет, куда российские граждане совершили почти 2,5 млн. поездок (путевки в эти страны дорожали медленнее по сравнению с другими направлениями). В настоящее время существует запрет выездов на эти популярные направления: Египет-Турция. По мнению экспертов, если Египет и Турция не откроются в самое ближайшее время, то рынок выездного организационного туризма по результатам 2016 года сократится еще на 30% по сравнению с 2015 годом. Генеральный директор «ВИП сервис» Дмитрий Горин назвал главными событиями прошедшего 2015 года - остановку экономического роста, планы по отмене агентских комиссий со стороны крупных авиакомпаний, банкротство «Трансаэро», закрытие главных туристических направлений - Египта и Турции. Размышляя о перспективах развития рынка туристических продуктов, Д.Горин полагает, что в существующих условиях внутренний туризм продолжит рост и предположительно составит 20% в 2016 году, внешний туризм продолжит свое сокращение (по прогнозу на 30%, в случае открытия популярных направлений – Египта и Турции – покажут показатели уходящего года)[53].

Третье место по числу поездок заняла Греция – 1,01 млн. российских туристов, что на 14% меньше, по сравнению с 2013 годом. На четвертом месте - Испания, куда россияне совершили почти 982,2 тыс. поездок. Число поездок с целью туризма сократилось на 4% в сравнении с 2013 годом. Пятое место занял Таиланд, куда совершено 933,7 тыс. поездок (- 10%). Среди лидеров выезда россиян, вошедших в первую десятку, также Германия (820 тыс. поездок, -2%), Китай (766,3 тыс. поездок, -29 %), Италия (747,3 тыс. поездок, + 2%), ОАЭ (597,3 тыс. поездок, -9%), Кипр (549,1 тыс. поездок, - 6%)[]]. Также следует отметить, что европейское направление в 2015 году, особенно после событий в Париже 13 ноября 2015 года. Нужно учитывать и то огромное количество мигрантов с Ближнего Востока, которые заполнили европейские страны. Многие направления (особенно тропические страны) традиционно считаются дорогими для многих жителей Российской Федерации, что затрудняет туроператорам снизить потери от отсутствия популярных среди потребителей туристических услуг направлений. Таким образом, если рассматривать туристический сезон 2015 года, то туристический рынок России находился в кризисе из-за спада потока на выездной туризм. Однако он компенсируется некоторым ростом внутрироссийского туризма. Проанализировав ситуацию на туристическом рынке России, можно выделить некоторые направления его развития в связи с переориентацией на внутренний рынок. Среди направлений российского отдыха бесспорным лидером в 2016 году останется Большой Сочи, который можно считать круглогодичным курортом. Увеличился турпоток и на горнолыжный курорт Шерегеш в Кемеровской области. За сезон 2014/2015 его посетили более миллиона человек. По данным Ростуризма, полуостров Крым в 2015 году посетило 4 миллиона туристов, что на 2 миллиона меньше, чем за год до этого. Планируемое увеличение потока отдыхающих в Крым в 2016 году на уровне 20% по данным на май 2016 года не осуществилось [53;31]. Также прогнозируется рост туристического направления на Дальний Восток, что обусловлено формированием территории опережающего

развития согласно Федеральному закону от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации». Можно считать, что для внутреннего российского туризма есть долгосрочные перспективы: Крым и другие российские регионы могут конкурировать с выездным туризмом, в этой связи первоочередная задача отрасли - повысить уровень оказываемых услуг на курортах России. Ощутимый рост турпотоков по России возможен и благодаря продуманной ценовой политике со стороны российских объектов размещения, транспортных и других структур, связанных с туризмом. Российский туристический рынок в течение последних 25 лет чаще всего воспринимался как туризм выездной. Стратегически Россия заинтересована в развитии внутреннего туризма: лишь около 10 % россиян проводят отпуска за границей, а по миру эта цифра обычно составляет 30-40%. По родной стране предпочитают путешествовать около 11% наших сограждан, в то время как в европейских странах - 50% населения [29]. Следует учитывать, что растущий внутренний турпоток создает новые рабочие места, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, а также создает условия для самозанятости населения. Выявлено, что в грядущем летнем сезоне популярными европейскими направлениями, как ожидают участники туристического рынка, останутся наиболее демократические в ценовом отношении страны: Греция, Испания, Черногория, Кипр. Помимо более низких, чем на других европейских курортах, цен эти страны предлагают российским туристам облегченный визовый режим. В результате в предстоящий летний сезон в некоторые зарубежные страны поедет отдыхать меньше россиян на 30-35 %, чем в прошлом году [29]. Отмечается в настоящее время увеличение спроса на речные круизы (внутренние). Так, еще в 2014 году был выявлен небывалый спрос, который превышал показатели предыдущего года на 40-50%. К маю 2015 года некоторые круизы были заполнены на 70-100%, это же происходит в 2016 году. В 2016 году (данные за март) спрос на круизы выше прошлогоднего на 23%, если сравнивать одинаковые период [53].

Внутренний речной круизный отдых вызывает интерес потребителей по следующим причинам:

во-первых, это уникальный вид отдыха, где очень высок процент возвратных клиентов: отдыхающих каждый сезон – 44%, несколько раз в сезон – 7%;

во-вторых, к внутрироссийским речным круизам повернулись крупные операторы и агенты, занимавшиеся только выездным туризмом;

в-третьих, в нынешнее трудное для туризма время российские речные круизы имеют фиксированную рублевую стоимость, не привязаны к валютным колебаниям, международным авиаперелетам.

2 декабря 2015 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения представил данные опроса по поводу выбора политики в туристической отрасли россиянами. Так, две трети жителей Российской Федерации (67%) считают важным сосредоточить усилия власти на развитии внутреннего туризма (из них 74% старше 60 лет, 76% – электорат КПРФ). Иная позиция отражается в мнении 24% граждан РФ, которые считают, что надо активизировать деятельность по обеспечению безопасности пребывания российских туристов за рубежом (из них: 39% жители крупных городов, 36% – молодые люди от 18 до 24 лет) [57].

Эксперты в области туризма прогнозируют следующее:

1. В ближайшем будущем будет происходить увеличение объема внутреннего туризма и значительное уменьшение внешнего туризма .

2. Произойдет значительное сокращение туристических фирм, при этом возможно увеличение самостоятельной организации отдыха [57].

3. Эксперты в области туризма полагают, что «дешевые туры закончились», по их мнению, цены на международные перелеты увеличатся, цены на внутренние рейсы будут относительно дешевыми [57].

4. Стабилизация деятельности организаций в сфере туристического бизнеса произойдет, по прогнозам, в среднесрочной перспективе до 3-5 лет по завершению циклического кризиса.

Таким образом, анализируя ситуацию на туристическом рынке РФ, можно выстроить следующую иерархию причин кризиса туристической отрасли:

зарубежные туры «привязаны» к валютным курсам: падение курса рубля влияет на удорожание тура;

экономический спад и недоверие населения «способствуют» спаду активности в туристической отрасли;

боязнь состоятельных граждан превратиться во время поездки в заложников по причине новых возможных санкций;

желание сэкономить толкает все большее число туристов самостоятельно сформировать и забронировать тур[57].

Таким образом, кризис на российском рынке туристских услуг 2014–2016 года, сложившийся в результате сложной геополитической и экономической ситуацией, ослабления курса рубля, негласного запрета на выезд за рубеж для ряда граждан РФ и другие обстоятельства «больно» ударили по российскому туристическому рынку. Его захлестывало ряд банкротств, с «арены» ушли многие крупные игроки, что породило недоверие к турфирмам и заставило многих туристов менять свои потребительские привычки – выбирать более бюджетные направления, более короткие туры, переключаться на самостоятельное онлайн-бронирование или вовсе отказываться от поездок. В свою очередь, это привело к ряду структурных изменений туристического рынка: снизились турпоток и длительность бронирования, выездной туризм частично заменится внутренним, большинство людей могут заняться самостоятельной организацией своего отдыха, наметилась тенденция к переориентации путешественников с одних регионов мира на другие и т.д.. Вполне вероятно, что сокращение реальных доходов и рост цен приведет к изменению структуры потребления. Уже сегодня очевиден отказ от потребления необязательных туристских услуг в области выездного туризма в пользу товаров и услуг первой необходимости. Турфирмам следует изменить

структуру своего портфеля продуктов - необходимо формировать, совершенствовать и диверсифицировать туристские услуги, связанные с различными программами внутреннего туризма. Можно сделать вывод, что туристская индустрия России в течение длительного времени была ориентирована на выездной туризм, а не на въездной или внутренний, в данное время существенно изменить эту ситуацию пока не удастся. Свое главное конкурентное преимущество - природные и социокультурные контрасты, позволяющие развивать любые виды туризма в любое время года – наша страна использует в настоящее время недостаточно эффективно.

2.2. Особенности развития организаций туристического бизнеса Тюменского региона в сравнении с общероссийскими тенденциями

Памятники истории и культуры, удачное географическое положение, наличие организаций туристического сервиса в определенной степени способствует увеличению значимости туристической сферы для экономики Тюменского региона. В 2009–2013 гг. в регионе наблюдалась положительная динамика в развитии инфраструктуры туризма, в улучшении уровня сервиса в организациях сферы туристического бизнеса, в увеличении объемах оказываемых услуг в туристических организациях. Следует отметить, что за эти годы в Тюменской области (с учетом данных ХМАО И ЯНАО) увеличилось:

количество туристических фирм на 64,9%;

численность обслуженных туристов на 36,9% [42; 54]. При этом следует отметить, что значительное большинство фирм (97%) специализируется только на выездной туризме, который становится популярным среди значительной группы потребителей туристических услуг, благодаря стабилизации экономической обстановки в стране и, конечно, высокому уровню сервисных услуг в принимающих странах. Следует отметить и определенное влияние мировых тенденций в развитии ориентации на туристическую мобильность. Так, английский ученый Дж.

Урри в своей статье «Пристальный взгляд туриста», стремясь ответить на вопрос, почему люди в современном мире становятся «глобальными потребителями мест отдыха по всему миру», люди зачастую едут в места, ставшие символами успешного туризма, хотя последние географически значительно удалены от мест их постоянного проживания .

В 2012 году (достаточно стабильном в экономическом и политическом плане) увеличилось по сравнению с 2011 и количество реализованных турпакетов гражданам России (на 8782 ед. на туристические поездки по зарубежным странам; всего на 72 единицы на туристические поездки по территории России), при этом туры (48 единиц) на курорты России были лишь на 2,8% дороже аналогичных туров на поездку по курортам зарубежных стран, познавательные туры по городам России (менее популярные – всего 15 % из общего количество туристических пакетов оказались дешевле подобных зарубежных туров в 2,2 раза) (таблица 2.3., таблица 2.4.). В представленных таблицах данные представлены с учетом округов (указанные таблицы и далее)[53; 54;57].

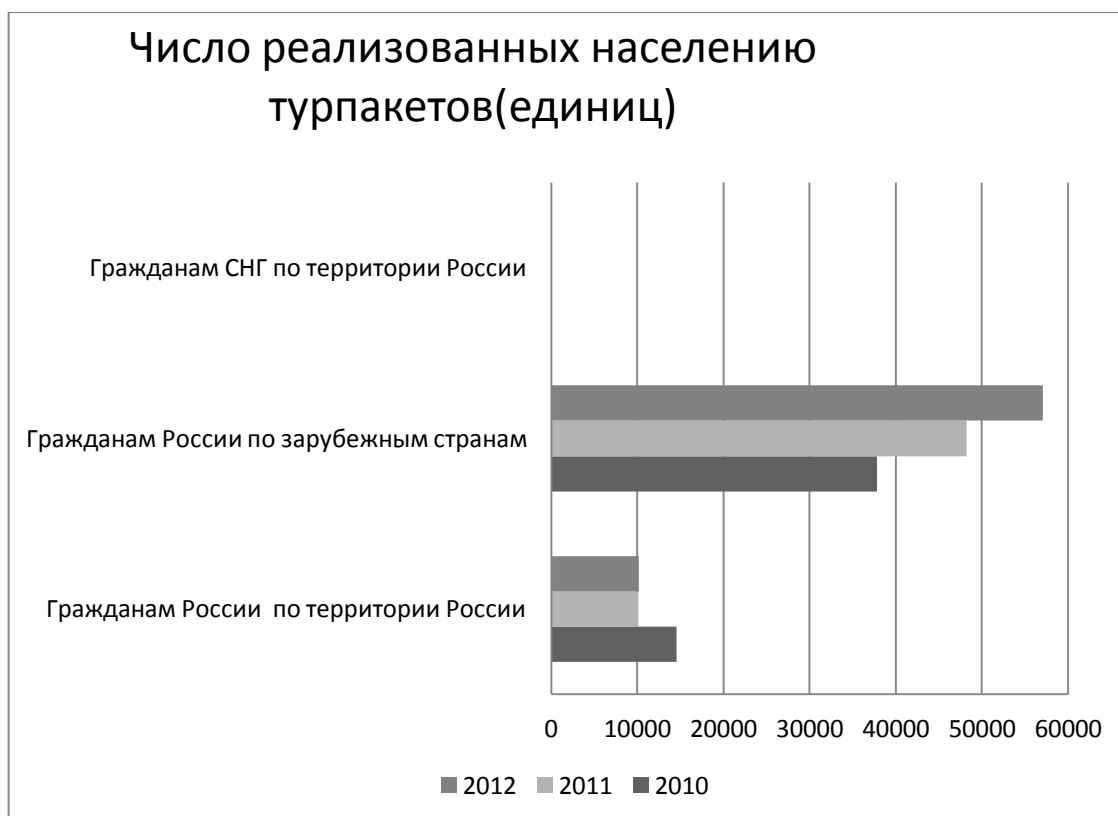


Рисунок 2.2.

Источник: [54, с.343]

В эти годы активно повышалась и стоимость реализованных населению путевок, в основном культивировался выездной туризм (среди которого большую часть занимали турпродукты, ориентированные на пляжный отдых).

Таблица 2.4.

Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, тыс. рублей

Период	2010	2011	2012
Гражданам России по территории России	617900	299499	368099
Гражданам России по зарубежным странам	2627014	3670438	4413990
Гражданам СНГ по территории России	1000	768	410
Гражданам государств вне СНГ по территории России	75	613	45
Всего	3245989	3971317	4782543



Рисунок 2.3.

Источник: [54, с.343]

Если анализировать наиболее популярные для потребителей туристических продуктов направления (таблица 2.5), то на первом месте по количеству туристов, отправленных на отдых – курорты Турции: в 2010 – 32889 чел., в 2011– 43560 чел.; в 2012 – 32995 чел; на втором месте Египет - в 2010-15344 чел.; в 2011- 14196 чел.; в 2012 – 14604 чел. (таблица 2.5.)

Таблица 2.5.

Численность туристов, отправленных по разным странам (чел.)

Период	2010	2011	2012
Российская Федерация	18758	18769	19242
Великобритания	192	369	427
Германия	531	407	824
Египет	15344	14196	14604

Испания	2353	4378	6311
Италия	1466	1998	2987
Объединенные Арабские Эмираты	2781	3556	6700
Турция	32889	43560	32995
Другие страны	22939	37160	43417
С посещением нескольких стран	628	744	888
Всего	97881	125258	128967

Источник: [54, с.343]



Рисунок 2.4.

Источник: [54, с.343]

Таким образом, в исследуемые годы туризм в Тюменской области (включая ХМАО и ЯНАО) проявил себя, как в целом по РФ, как устойчивая и жизнеспособная экономическая деятельность и один из ключевых факторов

экономического восстановления, генерируя миллиарды долларов в экспортном секторе и способствуя созданию миллионов рабочих мест.

Несмотря на положительные тенденции в развитии туристической сферы в указанные годы, можно выделить и негативные явления и тенденции:

1. На юге Тюменской области находятся объекты культурного наследия, в том числе и ансамбли градостроительной деятельности, достопримечательные места и объекты археологии.

2. Недостаточна развитая туристическая инфраструктура (коллективные средства размещения, туристические маршруты, инфокиоски), что затрудняет эффективное развитие организаций в сфере туристического бизнеса .

3. Слабое продвижение турпродуктов Тюменской области на внутреннем и международном рынках. Отсутствие узнаваемости и привлекательности образа региона в области, Российской Федерации и мире для реализации туристических продуктов (услуг) .

4. Низкий уровень въездного туризма.

5. Нехватка высококвалифицированных кадров в индустрии туризма и недостаточно высокое качество подготовки специалистов для туристического сектора.

В 2014–2015 году в развитии туристического сектора Тюменского региона произошли значительные изменения. Сократилось количество организаций, занимающихся бизнесом в сфере туризма (по данным таблицы 2.6. на 15,8%), в связи с проблемами в осуществлении деятельности, которая стала малоэффективной; сократилось в связи с этим и число работников[54].

Как отмечают руководители исследуемых организаций в сфере туристического бизнеса Тюменского региона(опрошено 34 руководителя организаций в сфере туристического бизнеса г.Тюмени, г.Салехарда, г.Сургута, г.Ханты-Мансийска, г.Ишима) многие из работников (65%)

увольнились по собственному желанию из-за резкого падения объема продаж турпакетов, от которого зависел размер заработной платы.

По мнению опрошенных руководителей организаций в сфере туристического бизнеса г.Тюмени, среди уволившихся были и высокопрофессиональные работники (68 %), потеря численности профессиональных менеджеров отразилась и на уровне продаж из-за неумения оставшихся работников квалифицированно работать с клиентами, а также из-за загруженности работников из-за недифференцированности работы по туристическим направлениям (таблица 2.6, 2.7). Источник: [54, с.343]

Анализируя число проданных турпакетов, отмечаем, что наблюдается уменьшение роста реализации турпакетов в 2014 года и 2015 гг. по сравнению с 2013, так произошло и на общероссийском рынке туристических услуг. На данный процесс повлияли: девальвация рубля, экономическую ситуацию в стране, снижение покупательной способности туристов, фактический запрет на выезд за рубеж для военных, сотрудников полиции и спецслужб, а также для ряда чиновников, а также с запретами официального выезда в Египет с 6 ноября 2015 года (туристы выезжали активно для отдыха в Египет даже в осенние и зимние месяцы), с запретами официальных продаж туристических путевок в Турцию (24 ноября 2015 года) [Таблицы 2.8 и 2.9].

Что касается выезда туристов Тюменского региона за рубеж, то среди наиболее популярных туристических направлений по итогам 2014 года можно выделить следующие. Чаще всего жители нашего региона выезжали в Турцию - общее число поездок туда составило 4228 человек, что соответствовало и общероссийской тенденции в целом. На втором месте – российские направления (в целом по России в подобном рейтинге второе место занял Египет), куда выехали на отдых 2796 жителей Тюменского региона, на третьем месте Египет - 19393 (это направление в общероссийском рейтинге заняло второе место) [Таблица 2.10]. То, что российские направления заняли в Тюменском регионе второе место, значительно опередив направление Египет, объясняется большой работой,

которую ведет Департаменты, администрации области и округ по развитию внутреннего туризма. Этому способствует и систематические презентации туристских ресурсов Тюменской области на региональных и международных туристских выставках, посвященных показу основных направлений внутреннего туризма («Лето 2015» (апрель, 2015 г. Екатеринбург), «Туризм. Спорт. Отдых. Охота и рыбалка» (апрель, 2015 г. Тюмень), «Экспотрэвел 2015» (октябрь, 2015 г. Екатеринбург), «Югратур 2015» (ноябрь, 2015 г. Ханты-Мансийск) [42]. Представители турбизнеса региона активно привлекаются к участию в выставках, форумах, выездных и благотворительных мероприятиях, в которых участвуют органы государственной власти. По состоянию на 01.10.2015 года, Департаментом проведено более 10 круглых столов с участием органов. 27 июня 2015 года проведено региональное мероприятие «День туризма по-тюменски» [42]. Проведение «Дня туризма по-тюменски» в июне знаменует открытие летнего сезона отпусков, предоставляет возможность туристским фирмам наглядно представить свой ассортимент широкой аудитории, рассказать о турах и экскурсионных программах, привлечь потенциального покупателя.

В 2015 году началась работа по повышению компетентности работников организаций в сфере туристического бизнеса. Также в 2015 году сотрудниками Департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области направлены 50 действующих специалистов туриндустрии для участия в пилотном проекте по созданию общенациональной системы подготовки кадров для сферы туризма. Данный проект запущен Федеральным агентством по туризму (Ростуризм) в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [42].

В целях повышения обеспечения профессиональными кадрами туристских предприятий, на территории Ямало-Ненецкого автономного округа прошли следующие мероприятия, 24-25 марта 2015г. в г. Салехард

прошли курсы повышения квалификации по направлению туристского образования «Стратегическое планирование в сфере молодёжной политики и туризма», в 2015 году специалисты в сфере туристического бизнеса ЯНАО прошли обучение по следующим направлениям: «Использование современных технологий в работе объектов туристской индустрии»; «Современные маркетинговые инструменты в работе с туристской индустрией»; «Повышение квалификации персонала организаций»; «Повышение квалификации экскурсоводов и гидов-переводчиков по специфике работы проведения массовых мероприятий[53]. Следует отметить, что Тюменская область принимает участие в пилотном проекте по взаимодействию с Российским топливным союзом, в рамках которого на федеральных трассах, проходящих на территории Тюменской области, будут установлены знаки туристской навигации с информацией о региональных тур объектах, таких как Тобольский кремль, Ялutorовский острог, туркомплекс «Абалак» и др. Данная работа проводится в целях создания образа территории Тюменской области как гостеприимного региона и будет способствовать в развитию туристической отрасли региона. По мнению исследователей, изучающих деятельность организаций в сфере туристического бизнеса РФ, Тюменский регион занимает достаточно высокую позицию в таблице ранжирования регионов по степени уровня институциональной поддержки развития туристического бизнеса (Приложение 1).

Институциональная поддержка заключается в активной помощи организациям в сфере туристического бизнеса со стороны следующих институтов: институты туристической деятельности и туристической инфраструктуры, институты объектов туристического показа, институты развития туризма, институты государственного регулирования сферы туризма.

В первую группу (регионы с динамично развивающимися институциональными формами) включены регионы, чья суммарная оценка

уровня развития институциональных форм составила от 1,6 балла до 2 баллов. Максимальная оценка в 2 балла означает, что в регионе действуют все институциональные формы. Минимальная оценка – 1,6 балла свидетельствует, что действуют лишь институциональные формы институтов развития туризма и институты туристской деятельности и туристской инфраструктуры. Тюменская область занимает в данном ранжировании 26 место с баллом 1,8, такой же балл у Ямало-Ненецкого автономного округа. Вторая группа включает регионы, в которых лишь разрабатываются институциональные формы развития туризма и действуют лишь некоторые формы поддержки туристической деятельности (регионы с потенциалом развития институциональных форм) [60].

Ханты-Мансийский автономный округ в этой группе занимает 19 позицию, ранг - 1,28. В третьей группе сосредоточены те регионы, где только разрабатываются институциональные формы институтов развития туризма. Однако, несмотря на определенные достижения в развитии деятельности организаций сферы туристического бизнеса Тюменского региона, можно выделить существенные проблемы:

отсутствие на федеральном уровне: современной методики подготовки статистической отчетности в сфере туризма, нормативных документов, регламентирующих сбор данных и подготовку вышеуказанной отчетности;

отсутствует законодательно закрепленный четкий механизм, обязывающий объекты туристической индустрии (туроператоров, турагентов и т.д.) представлять информацию в исполнительные органы власти в сфере туризма о количестве туристов воспользовавшихся их услугами;

отсутствие лицензирования в сфере туризма для туристских агентств, что негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг;

сложная транспортная схема региона и труднодоступность отдельных территорий, наиболее интересных для туристов, с вытекающей из этого высокой транспортной составляющей себестоимости въездных туров.

отсутствие четкого разграничения полномочий в действующем законодательстве в сфере туризма между исполнительными органами региональной власти и муниципальной власти;

невысокий уровень компетентности работников организаций сферы туристического бизнеса;

высокий уровень цен на туристические продукты внутри Российской Федерации [34];

невысокий уровень сервиса в большинстве принимающих туристов организациях внутри страны[34];

ограниченное количество видов турпакетов, предлагаемых потребителю;

неразвитость экскурсионного направления в организациях туристического бизнеса Тюменского региона.

Для выявления проблем в деятельности туристических организаций Тюменского региона на современной этапе в условиях кризиса был проведен и опрос руководителей туристических агентств г.Тюмени, г.Заводоуковска, г.Ишима, г.Салехарда, г.Ханты-Мансийска, результаты опросы представлены в таблица 2.11. , было опрошено 64 человека

Источник : [составлено автором]

Таким образом, анализируя ситуацию в сфере туристического бизнеса в Тюменском регионе, несмотря на поддержку со стороны государственных органов, можно говорить об определенном кризисе, причины которого как внешние (политические, экономические и др.), так и внутренние, связанные с устоявшейся ориентацией организаций на внешний туризм, отсутствие разнообразных турпакетов и туруслуг, недостаточная квалификация персонала, неготовность персонала к работе в кризисной ситуации и т.д.

2.3. Проявление кризисных явлений в деятельности организаций туристического бизнеса Тюменского региона

Рынок туристических услуг в городе Тюмень достаточно обширен. В 2015 году, по данным отдела туризма Департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства, он насчитывает 96 турфирм и турагентств (в 2014 году – 117) [42]. По данным Департамента, 60% жителей города (туристов) предпочитают отдыхать за рубежом, 30% туристов посещают российские курорты, а лишь 10% тюменцев любят отдыхать в Сибири и на Урале (познавательные экскурсии, дома отдыха и санатории). По данным социологического опроса, проведенного среди потребителей туристических услуг города Тюмень, были получены следующие данные. В анкетном опросе приняло участие 100 постоянных клиентов туристических агентств ООО «Джеб», ООО «Академия путешествий», ООО «Глобус-Турс». По результатам исследования целевая аудитория, которая живет в г. Тюмень характеризуется следующими признаками:

- средний возраст – от 25 до 45 лет;
- имеет высшее образование;
- имеет одного-двух детей;
- собственное жилье;
- стабильный заработок;
- руководитель среднего звена;
- ведет активный образ жизни.

ООО «Джеб» (г.Тюмень) - туристическая организация, работающее в области индивидуального туризма, созданная в 2006 году. Основным учредительным документом ООО «Джеб» является Устав.

Структурно туристическое агентство состоит из следующих подразделений:

1. Генеральный директор

2. Отдел продаж и маркетинга, в состав которого входят:

- 2 менеджера по продаже и бронированию турпродуктов по выездному туризму (туристические и экскурсионные маршруты, круизы), средств размещения (гостиницы, мотели), билетов для проезда к месту сбора туристической группы; оказывает услуги для предприятий и организаций (корпоративные клиенты) по организации корпоративного отдыха в странах СНГ и дальнего зарубежья, продаже и бронированию турпродуктов. Менеджеры предлагают услуги по организации отдыха в России. Через ООО «Джеб» можно забронировать путевки на курорты Черноморского побережья, туры по городам «Золотого Кольца», Волго-Уральского региона, туры в Санкт-Петербург и Москву. Клиентами ООО «Джеб» являются не только жители г.Тюмени, но также и жители и других городов и поселков Тюменского региона (г.Салехарда, г.Ханты-Мансийска, г. Ноябрьска, г.Надыма и др.) Руководство ООО «Джеб» утверждает, что число постоянных клиентов с момента существования фирмы составляет 98 человек, из них – 40% - занимают руководящие должности в организациях, 40,7 % - имеют высшее образование, 5,1 % - имеют научные степени кандидата и доктора наук. Принцип разделение труда не реализуется, он осуществлялся ранее, сейчас менеджера занимаются продажей турпакетов и туруслуг по разным направлениям, кроме того осуществляют и рекламную деятельность, что, без сомнения, сказывается и на качестве оказываемых услуг.

3. Бухгалтерия – осуществляет ведение бухгалтерской и финансовой отчетности.

В ООО «Джеб» используется линейно-функциональная структура управления. В ООО «Джеб» используются следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на директивных указаниях (издание приказов и распоряжений, разработку должностных инструкций, подбор и расстановку кадров);

экономические (планирование, ценообразование и материальное стимулирование).

К сожалению, в ООО «Джеб» игнорируются социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. Главные управленческие решения в ООО «Джеб» принимают генеральный директор, однако остальные сотрудники организации так же принимают некоторые решения в рамках профессиональных компетенций. Таким образом, функции управления в организации распределены оптимально, т.е. централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению.

ООО «Джеб» является туристическим агентством, то есть выполняет посреднические услуги при продаже турпродуктов и туруслуг между жителями Тюменского региона и крупными туристическими предприятиями (туроператорами), имеющие разветвленную сеть представительств на территории России: «Библио-Глобус», «Коралл», «Санмар», «Алеан», «Дельфин», «Интурист», «Анекс», «Пегас», «ПАК» Групп, «Музенедис» (лучший по Греции), «Натали Турс», «Юго-Стар», «Европорт», «Море трэвел», «Русский экспресс», которые имеют многолетний опыт работы с туристическими агентствами и хорошую репутацию. Надежность ООО «Джеб» у потенциальных клиентов основывается прежде всего на том, что все операции по реализации турпродукта - заказ, бронирование, продажа и т.д., ведется в строгом соответствии с законодательством РФ.

Все члены данной организации в целом заботятся о том, чтобы каждому клиенту, который находится на сайте компании, приходит в офис туристического агентства, нравилось бы сотрудничество с данной организацией, а для этого необходимо:

предоставлять качественное обслуживание в любом месте и в любое время (к сожалению, на сайте туристического агентства отсутствует онлайн-бронирование);

осуществлять все услуги туристического агентства, в соответствии с современными стандартами сервиса;

уделять внимание пожеланиям клиентов и оказывать максимальную заботу о них (для этого надо выходить за рамки традиционных туров и предлагать клиенту инновационные продукты, в связи с этим особенно важны профессиональные компетенции сотрудников: коммуникативные и психологические);

принимать каждое решение в интересах клиентов (для этого весь процесс бронирования туров следует осуществлять только в присутствии клиента, в настоящее время в ООО «Джеб» этот процесс не реализуется);

знать потребности клиента.

В течение всего времени своего существования туристическое агентство «Джеб» специализировалось только на выездном туризме, начиная с 2014 года начинается освоение российского рынка туристических продуктов (таблица 2.12). В 2010-2011 гг. ООО «Джеб» активно работало со школами города и Тюменского района, организуя экскурсии по городу: данное направление работы достаточно сложное, поэтому агентство переключилось на работу только с туроператорами.

Таблица 2.12

Динамика выездных туристических поездок

Источник: [документация ООО «Джеб»]

Ближайшими конкурентами туристического агентства ООО «Джеб» являются ООО «Академия путешествий» и ООО «Марко-тур» и ООО «Компас-тур».

Таблица 2.13

Оценка конкурентоспособности по сроку работы на рынке туруслуг

Дольше всех работают ООО «Академия путешествий» - 15 лет, ООО «Джеб» - 9 лет. ООО «Компас-Тур» работает на рынке города Тюмени 7 лет, ООО «Марко-тур» работает на туристическом рынке города Тюмени 5 лет. При этом следует отметить, что все конкуренты, кроме ООО «Джеб», имеют хорошо оформленные сайты, что позволяет осуществлять онлайн-бронирование и способствует более активному общению с клиентами.

В таблице 2.14 показана средняя стоимость 1 путевки на 14 дней, средние дополнительные затраты туристов за период проживания с учетом предоставляемых услуг. По данным руководителей указанных предприятий, в 2016 году резко упало количество туристов, которые бронируют отдых на 14 дней. Стремясь экономить, клиенты сокращают свое пребывание на месте отдыха, если в 2013-2015 гг. 75 % клиентов заказывали в указанных фирмах туры на 14 дней, то в 2016 году таких туров осталось 26% от общего количества заказываемых туров.

Как следует из таблицы, цены на турпродукты в ООО «Джеб» более дорогие, чем в других исследуемых фирмах, это в 2015-2016 году отразилось на количестве проданных ООО «Джеб» путевках по сравнению с конкурентами.

Данные таблицы показывают, что в 2014 году у всех исследуемых туристических агентств падают продажи, что соответствует общероссийской тенденции развития туристического бизнеса. Среди основных факторов, повлиявших на падение спроса клиентов Тюменского региона на выездной туризм можно выделить экономическую ситуацию в стране, снижение покупательной способности туристов, снижение доверия к рынку. В 2015 года количество туристов, выехавших за рубеж по турпутёвке, сократилось более чем на 30%. Национальная валюта также показывала нестабильность, поэтому многие туристы изучаемых фирм-конкурентов сокращали время пребывания на отдыхе, а некоторые изменили и класс отеля на более низкий. Запрет на авиасообщение с Египтом и на бронирование туров также повлиял

на снижение покупательской активности клиентов изучаемых агентств, так как многие клиенты фирм традиционно бронировали туры в Египет на новогодние праздники. Руководство туристических агентств подчеркнуло, что на 1 мая 2016 года на 70% сократилось количество туристических услуг раннего бронирования, что соответствует общей тенденций отрасли: клиенты стали экономить на отдыхе, опасаются возможного разорения туроператоров и нестабильной внешней ситуации. Причем в результате бесед с руководителями туристических агентств выявлено, что клиенты фирм осторожно бронируют и российские направления : из забронированных на лето туров – 55 % составляют турпродукты в зарубежные страны, 25 % - отдых в отелях г.Сочи, 13% - отдых в отелях Крыма; 2% - поездки по территории России (г.Санкт-Петербург, Золотое Кольцо и др.), 5% – отдых в санаториях Тюменского региона. Речные туры по рекам России, которые являются привлекательными в целом для жителей РФ, привлекли внимание лишь 6 клиентов из всех исследуемых фирм.

Данные таблицы 2.16 показывают и снижение стоимости реализованных населению турпакетов, что также соответствует ситуации на общероссийском, так и на региональном рынке турпродуктов. Следует отметить, что ООО «Джеб» - единственная из исследуемых турагенств работает по въездному туризму на основе корпоративного договора. Однако следует отметить, что 2014 году таких договоров в ООО «Джеб» было четыре, в настоящее время остался один, остальные не продлены из-за разных причин : недостаточно высокий профессиональный уровень менеджеров туристического агентства, отсутствие ориентации турагенства на отдых с детьми, высокая цена путевок по сравнению с другими фирмами. Через туристическое агентство «Джеб» приобретаются путевки по Тюменскому региону не только жителями города Тюмени и других городов Тюменской области, но и иностранными гражданами, работающие в Тюменском регионе.. В 2015 году туристическое агентство почти полностью

прекратило работу по экскурсионным направлениям, что сказалось на финансовых результатах деятельности ООО «Джеб».

Проведем исследование фирм-конкурентов с помощью построение карт «стратегических групп» туристических фирм-конкурентов (Таблица 2.17). Данный метод сравнения фирм-конкурентов можно считать достаточно эффективным. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и одинаковым положением на рынке. Карта - удобное средство для анализа положения в целом на рынке туризма и для определения позиции каждой фирмы, входящей в данный рынок. Особенно наглядна карта, когда соперничающие производители многочисленны и каждого в отдельности оценивать нецелесообразно.

:

Можно сделать вывод, что положительными сторонами ООО «Джеб» являются – информационные материалы, гостеприимство сотрудников и качество обслуживания. А слабыми сторонами – онлайн-бронирование, квалификация сотрудников и место расположения фирмы.

Для любой турфирмы важно знать потребности покупателей. Для этого проводятся различные опросы покупателей об «идеальной» торговой марке. И снова на этом шаге возможно наличие различий в потребностях. Следовательно, необходимо понимать, что сегменты рынка предъявляют различные требования и предпочтения.

Таблица 2.19.

Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, тыс. рублей

(ООО «Джеб»)

Период	2013	2014	2015
Гражданам России по территории России	1360	1440	1120
Гражданам России по зарубежным странам	10050	10080	8094

Гражданам СНГ по территории России	90	90	120
Гражданам государств вне СНГ по территории России	60	90	180
Всего	11590	11700	9514

Источник: [данные ООО «Джеб», составлено автором]

Данные таблицы 2. 19. свидетельствуют о том, что начиная с 2014 года наблюдается снижение по всем показателям, а именно, стоимость реализованных ООО «Джеб» турпакетов гражданам России по территории России снизилась с 1440 до 1120 тыс.руб., или на 22,2%. А что касается турпакетов, ООО «Джеб» гражданам России в зарубежные страны, то здесь наблюдается также значительное снижение, а именно, с 10080 до 8094 тыс. рублей, или 19,7%. Такие показатели свидетельствуют о значительных трудностях туристической организации ООО «Джеб», поскольку большая часть жителей региона испытывают финансовые проблемы и не могут позволить себе поездки в зарубежные страны, да и по России.

Анализируя данные таблицы 2.20 можно заключить, что финансовое положение туристической фирмы ухудшается, показатели выручки снижаются, и если темп прироста 2014г. к 2013г. составил 1,01 пункта, то уже 2015г. к 2014г. составил 0,81 пункта. Показатели валовой прибыли и чистой прибыли также имеют явную тенденцию к снижению. Рисунок 2.6 наглядно демонстрирует снижение всех показателей деятельности туристического предприятия, т.е. все данные свидетельствуют о достаточно нестабильном положении компаний данной отрасли. Для целостной характеристики результатов деятельности предприятия необходимо проанализировать его финансовое состояние, так как уже выявлены признаки неблагополучия (см. табл. 2.20).

Представленные расчеты и выводы подтверждают наличие кризисного состояния туристического предприятия, и как следствие, необходимость разработки и реализации антикризисных мер.

Проанализировав деятельность в кризисных условиях некоторых туристических организаций города Тюмени (все они находятся на латентном этапе развития), мы увидели следующие проблемы:

сокращение объема продаж туристических услуг;

резкое сокращение прибыли от реализации туристических продуктов;

отсутствие продуманных действий по повышению эффективности деятельности туристических организаций (в том числе с в работе с клиентами, в том числе с потенциальными);

неготовность персонала работать в кризисных условиях;

редкое использование инновационных туристических продуктов;

недостаточная информированность клиентов о возможных туристических услугах и турпродуктах.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА ТЮМЕНСКОГО РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

3.1. Проблемы оценки эффективности функционирования организаций туристического бизнеса

В современных условиях, усложненных кризисными явлениями, туристским организациям всех регионов РФ, в том числе и Тюменского региона, все сложнее бороться за клиента. В связи с этим применение новых технологий, повышающих эффективность деятельности турфирмы, - важная задача. Однако определить категорию «эффективность» по отношению к туристическому бизнесу сложно, так как на него воздействует большое количество факторов и условий, связанных с меняющейся внешней средой.

Эффективность - одна из основных характеристик качества функционирования экономической системы с позиции взаимосвязи затрат и результатов: можно говорить об экономической, социально-экономической, экологической или иной эффективности [26]. Говоря о туристической организации, по нашему мнению, можно выделить еще и имиджевую эффективность.

Анализ общей эффективности хозяйственной деятельности организации сферы туристического бизнеса является правом высшего звена: принятие управленческих решений, ориентированных на выявление масштабов и направлений деятельности, использования новой информационной технологии и т.д. Основными задачами анализа эффективности являются: оценка хозяйственной ситуации; выявление причин достигнутого состояния; подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений; выявление резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

В управленческой практике туризма действует множество факторов, событий, возникающих как в результате различных комбинаций внутренних взаимосвязей элементов организации, так и в результате воздействия внешней среды. В целом все многообразие факторов, можно распределить на группы: политические, правовые, организационные, экономические, технические, социальные и психологические. В действительности все эти факторы взаимодействуют друг с другом.

Эффективность организаций туристического бизнеса может изучаться с различных сторон: формирования затрат, планирования объема услуг, прибыли и др. Вместе с тем анализ затрат, методов их распределения, составление и контроль выполнения смет - все эти вопросы являются важным начальным этапом анализа общей эффективности деятельности организации в сфере туристических услуг. Полученные результаты дают необходимую информацию руководству организацией в сфере туристического бизнеса о состоянии анализируемых объектов. При современных условиях хозяйствования важен и учет целей и интересов разных субъектов, заинтересованных в работе организации в сфере туристического бизнеса (табл. 3.1.).

Определение эффективности управления исследователи рекомендуют изучать как процесс, включающий взаимосвязанные этапы, оценку достижения цели, достижение эффекта, эффективность использования всех ресурсов. По мере насыщения рынка при управлении эффективностью организацией туристического бизнеса одна из важных задач - это сбалансированность эффективности использования ресурсов и привлекательности турпродукции (услуг) для потребителей (внутренняя и внешняя эффективность).

Проработанная оценка эффективности туристической деятельности помогает воздействовать на существующее состояние туристической организации, выявлять и корректировать неуправляемые явления, составлять

прогнозы развития организаций сферы туристического бизнеса. При этом нужно помнить, что перенос имеющихся методик определения эффективности из других отраслей экономики на организации туристического бизнеса практически невозможен. Исходя из особенностей туристской деятельности, нужно представлять, что именно надо измерять, чтобы определить ее эффективность. Традиционно эффект от туризма: количество клиентов, либо объем реализованных турпакетов, либо объем деятельности туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение). Один из известных подходов к изучению эффективности организации туристического бизнеса - это «моделью конгруэнтности организационного поведения». Этот подход основан на общей системной модели. В нем основные входные элементы, поступающие в систему организованного поведения, связаны с внешним окружением: ограничения, требования и возможности; ресурсы организации; ее история. При этом основным элементом является стратегия организации как набор ключевых решений относительно соответствия имеющихся ресурсов возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения организации туристического бизнеса.

В данной модели организация в сфере туристического бизнеса рассматривается как сочетание четырех компонентов:

задачи деятельности, их характеристика;

работники, их компетенции, умения работать в кризисных условиях;

формальное организационное обеспечение (структуры, процессы и т.д.);

неформальные организационные образования (власть, влияние, ценности и т.д.)

При этом можно говорить о том, что в различных ситуациях наиболее подходящими будут разные модели организаций и стили управления ими. В существующих методах оценки хозяйственной деятельности туристских организаций отражается идея, что все туристические организации работают в

одинаковых условиях. Поэтому и осуществляется сравнение фактических результатов туристических организаций деятельности со среднеотраслевыми. На практике условия деятельности организаций в сфере туристического бизнеса различны (даже в одном регионе или городе (районе)). В связи с этим система показателей туристической организации должна соответствовать реальным условиям деятельности объекта. Поэтому необходима упорядоченная система показателей, отражающая особую парадигму управления (относительно организаций сферы туристического бизнеса). Она должна обеспечить приспособляемость организаций туризма к изменениям, адаптивность всех элементов организации, экономичность функционирования организации в целом и структурных подразделений (при условии крупной туристической организации). Основными принципами организации деятельности и управления ею деятельностью в кризисных условиях являются: адаптивность, гибкость, синхронизация, автономизация, коммерциализация, интеграция, автоматизация. Для их осуществления нужно улучшение организации туристических услуг путем создания гибкой системы скидок, введения определенных элементов в структуру организации, которые бы обеспечивали ее взаимодействие с внешней средой (службы маркетинга, сервисная сеть, установление договоров на корпоративное обслуживание, экспериментальные туры и т.д.). Особое значение получает и совершенствование самой услуги: развитие разных систем обеспечения качества получения туристской продукции (создание удобного и понятного сайта, осуществление онлайн-бронирования, маркетинговое обеспечение и т.п.). При этом внимание направлено на управление эффективностью организации туристического бизнеса, на развитие системы управления, включающей применение стратегического управления организацией, формирования планов деятельности организации на основе комплексного изучения рынка с учетом стратегических и тактических целей рассмотрение новых систем бронирования, создание (для туроператоров) эксклюзивных пакетов туристических услуг и т.д. Одним из важных условий повышения

эффективности деятельности организаций туристического бизнеса является совершенствование управления ими с учетом требований современного рынка (оптимальное управление). Оптимальное управление, по мнению исследователей, должно:

обеспечить взаимодействие всех сфер деятельности организации туристического бизнеса;

создать предпосылки, обеспечивающие реализацию эффективной деятельности;

развивать и использовать профессиональный и личностный потенциал всего коллектива.

В мировой практике управления организациями туристического бизнеса применяют три принципа, обеспечивающих успешную деятельность: эффективность, производительность и адаптивность .

Эффективность (Effectiveness) – уровень удовлетворения ожиданий и потребностей клиентов, ее можно связать и со степенью реализации целей организации.

Производительность (Efficiency) – степень, с которой применяется минимизация ресурсов для достижения эффективности (экономическая эффективность).

Адаптивность (Adaptability) связана с гибкостью процессов с целью приспособления к будущему (важное условие достижения конкурентного преимущества на рынке)[26, с..69].

Для реализации эффективности деятельности организации сферы туристического бизнеса Тюменского региона важно изучать потребности и ожидания потребителей (клиентов), отражать их в измеримых величинах, определять способы сбора нужной для этого информации (экспертные оценки, динамика предпочтений в зависимости от сезона и возраста клиента и т.д.). Эффективность организации туристического бизнеса выражает следующие ее свойства:

а) целеполагание: формирование целей туристической организации с учетом существующих общественных ценностей (например, выбор показателей и критериев от направленности турфирмы на программы и направления, на спрос населения, на партнеров и т.д.);

б) целеобеспечение: средства реализации и достижения цели должны не противоречить установкам общественной среды, это формирует чувство безопасности, что важно в связи с многочисленными закрытиями туристических фирм в 2014 и 2015 гг. В некоторой степени целеполагание подразумевает и привлекательность туристской продукции (услуг) для потребителя, адаптацию самой продукции к внутренним и внешним факторам, к запросам и изменениям в них. Целеобеспечение позволяет преодолевать неблагоприятные внешние условия и активно использовать благоприятные внешние условия. Целеобеспечение можно реализовать через разнообразие туров, разработанной системы скидок, проработку способов реализации услуг, профессиональные компетенции сотрудников, обновляемость турпродукции (услуг) [26, с.72].

При обосновании и разработке процессов управления организациями в сфере туристического бизнеса необходимо решение следующих вопросов:

1) выявление потребностей в турпродукции и услугах данного объекта управления (регион, организация) в перспективе;

2) определение методов и средств, с помощью которых следует эффективно удовлетворять потребности;

3) совершенствование самой системы (или подсистемы) управления, с помощью которой разработанная стратегия будет реализовываться;

4) проработанность системы работы с кадрами: от сформированности профессиональных компетенций сотрудников, прежде всего, зависит осуществление той или иной стратегии. Как показало изучение деятельности организаций в сфере туристического бизнеса г.Тюмени и г.Салехарда, руководители фирм из-за экономии игнорируют процесс профессионального обучения персонала, нарушают (в больших организациях) принцип

разделения труда по направлениям, что негативно влияет на работу с клиентами.

Управление эффективностью деятельности организаций в сфере туристического бизнеса подразумевает наличие обратной связи: сравнения фактически достигнутого уровня эффективности с плановым (эталонным). Информация о расхождении фактических параметров с плановыми (эталонными) поступает на вход системы. Вход формирует управляющее воздействие, направленное на повышение эффективности деятельности организации в сфере туристического бизнеса) [26, с.74]. Управление эффективностью организацией реализуется и через систему количественных оценок (показателей) эффективности. При этом следует помнить, что все показатели эффективности организаций туристического бизнеса взаимосвязаны и изменение одного из них изменяет остальные показатели. В связи с важностью комплексного подхода к управлению функционированием всех хозяйственных подсистем организации туристического бизнеса (особенно крупной) возможно выделение: эффективности стратегического развития и эффективность текущей деятельности туристической организации.

Специалисты в области туризма Тюменского региона считают, что не существует общей идеальной модели управления организациями туристического бизнеса: каждая из них должна искать собственную модель поведения в условиях меняющейся среды. Выбор управленческой модели определяют следующие факторы: характер продукции; характер среды, в которой действует фирма; размер фирмы.

Таким образом, управление турфирмой представляет собой целенаправленное воздействие руководящих органов на службу сервиса с целью удовлетворения потребностей потребителей в туристических услугах, на повышение эффективности работы и на обеспечение необходимого уровня прибыльности. При этом важно помнить и о качестве туристических услуг и сервисном туристическом обслуживании [38; 33;34]. На основе изучения

деятельности многих организаций сферы туристического бизнеса Тюменского региона, можно выделить частные цели управления подобным бизнесом:

повышение рентабельности деятельности организаций в сфере туристического бизнеса в «мертвые сезоны»;

проведение гибкой ценовой политики в различные сезоны;

улучшение качества и способа получения туруслуг;

расширение клиентской базы;

предоставление большое количество видов туристических услуг;

адаптирование к изменениям потребностей клиентов;

разработка программ сотрудничества между туристическими организациями;

развитие эффективного рекламного бизнеса.

В практике управленческой деятельности туристической организации мы рекомендуем использовать все указанные цели, построив для конкретной организации соответствующую модель. Главной функцией такой модели будет удовлетворение потребностей клиентов туристической организации при рациональном использовании имеющихся ресурсов. Качественная технологическая деятельность турфирмы является важнейшим условием достижения первичной цели совместной работы её сотрудников с потенциальным туристом. При этом важно привлечь его внимание к туристическим услугам именно данной группы; вызвать интерес клиента к имеющемуся турпродукту (услуге); убедить потенциального клиента стать туристом; определить его решение о приобретении турпутевки с набором предлагаемого комплекта услуг (в настоящее время пакет услуг необходимо расширять). В решении данных задач большую роль играет информация, обуславливающая приобретение эффективных технологических навыков сотрудниками туристической организации. В настоящее время конкурентная борьба в туристической сфере Тюменского региона усиливается, техническая деятельность туристических фирм меняется, развитие эффективности

контактов с потенциальными и реальными туристами и партнерами по турбизнесу требует высокого уровня профессиональной квалификации сотрудников организаций в сфере туристического бизнеса. В табл. 3.1.3. приведено содержание концепций управления туристической деятельности в перспективе.

Таким образом, акцент на организационно-экономический механизм управления туристической деятельностью - основа для увеличения количества туристов, для расширения потребности в разнообразных услугах в период осуществления туров (рост прибыли турфирм). Можно считать, что управление в организации сферы туристического бизнеса, вся работа по совершенствованию организации труда и повышению квалификации ее сотрудников в будущем направлена в ближайшем будущем, как считают исследователи, на значительное улучшение работы как с потенциальными, так и с реальными туристами[].

3.2. Подход к управлению организациями туристического бизнеса на основе инновационной составляющей

Одна из основных проблем деятельности организаций туристического бизнеса, работающих на современном рынке - создание условий для эффективного непрерывного развития, что является важными аспектами в организации системы антикризисного управления. Основные проблемы управления организациями туристического бизнеса связаны с укрупнением бизнеса с сокращением продолжительности циклов их развития и с сокращением неопределенности влияния различных факторов. Особое значение получает вопрос о решении проблем управления туристским бизнесом в связи усилением влияния внешних факторов на экономическую деятельность организации. Тщательно проработанная и последовательно реализуемая стратегия позволит организации «выстоять» не только в конкурентной борьбе, но и в условиях падения реальных доходов

населения и прибыли самих фирм и т.д. Формирование системы опережающего управления поможет достичь поставленных целей развития организации в сфере туристического бизнеса: повысить уровень конкурентоспособности, обеспечить полное удовлетворение потребностей целевых рынков, повысить уровня востребованности предлагаемых услуг. Сущность управления организациями туристического бизнеса заключается в действиях, ориентированных на поддержание баланса элементов организации между собой и с внешней средой в долгосрочной перспективе. Механизм адаптации к изменениям внешней среды, как уже отмечалось, для каждой туристической организации будет индивидуален, так как различны внутренние характеристики организаций и факторы, определяющие внешнюю среду, в которой они действуют. Но в целом виде элементы организации и факторы среды, одни и те же, различаются только их оценочные параметры. Основные проблемы управления организациями туристического бизнеса в долгосрочной перспективе следующие: во-первых, в долгосрочной перспективе туристическая организация чаще всего не развивается по первоначальному плану: неопределенность, свойственная инновационным проектам в российских организациях туристического бизнеса высока из-за сложности взаимодействия с окружающей средой. При этом важно : качество планов, гибкость управления в ходе реализации этих планов. Кроме того анализ затрат-результатов, применяемый при оценке инвестиционных проектов, в процессе реализации стратегических целей развития туристического бизнеса не определяет социально-экономические выгоды от инновационного влияния туризма на развитие национальной экономики. Кроме того, положительный эффект развития туристических организаций может быть получен, если масштабы деятельности организации достигают определенной критической массы при условии определенной стабильности национальной политики, экономики и законодательства. Успех большой туристической организации определяется не только ее текущими экономическими показателями (в первую очередь рентабельностью) на

внутреннем рынке, но и ее международной конкурентоспособностью на фоне других туристических компаний (это можно отнести прежде всего к туроператорам). Каждый тип организации туристического бизнеса должен характеризоваться индивидуальным набором инструментов реализации инновационных стратегий управления туристическим бизнесом. Данный набор определяется местонахождением организации, ее размером, качеством работающего персонала и т.д. С точки зрения основных проблем управления организациями туристического бизнеса, выделим основные параметры, определяющие соответствующую систему управления. Обобщение результатов развития туристических организаций Тюменского региона показывает, что к этим составляющим можно отнести следующие.

1. Удачное географическое положение вблизи транспортных магистралей и сетей.

2. Наличие в комплексе инновационных туристических продуктов (услуг) направлений, обладающих эксклюзивностью.

3. Существование инфраструктуры, обладающей преимуществами по сравнению с конкурентами.

4. Благоприятная социальная инфраструктура, соответствующая мировым стандартам.

5. Относительно дешевая, но высококвалифицированная рабочая сила (ведет к существенному росту рентабельности деятельности).

6. Комфортные услуги связи и информации.

7. Предоставление комплекса различных сервисных услуг (расширение спектра услуг не только в рамках туристической деятельности, но в сфере дополнительных сопутствующих и не сопутствующих услуг).

9. Сокращение административно-бюрократических препятствий. Наличие административных барьеров (оформления виз, заселение в места проживания) может стать препятствием для развития туристического бизнеса.

10. Общая политическая и социально-экономическая обстановка в стране реализации туристического бизнеса) [26, с.85].

Опираясь на перечисленные факторы, систему стратегического управления организациями туристического бизнеса представим в виде схемы комплексов:

- маркетинговый комплекс;
- комплекс партнерских отношений
- кадровый комплекс;
- комплекс реализации услуг ;
- комплекс планирования;
- комплекс развития инфраструктуры[26, с.86].

При этом инновационная составляющая системы управления организацией туристического бизнеса может включать:

1. Создание и внедрение новых продуктов. Деятельность туристических фирм связана сезонными колебаниям, поэтому перспективным направлением расширения ассортимента услуг может стать разработка туристских программ для школьников (каникулы выпадают на периоды сезонного спада).

Данная услуга включает:

размещение гостей в гостиницах и санаториях г.Тюмени и Тюменской области;

организация питания;

экскурсионное обслуживание.

Для реализации услуги планируется будут заключены договора с туристскими фирмами располагающихся в других городах, т.е. набор туристских групп будут осуществлять туристские фирмы других городов. ООО «Джеб» будет реализовывать только культурно-развлекательную программу.

Расчет стоимости услуг и определение цены будет осуществлять ООО «Джеб». В стоимость услуги будет включено: стоимость проживания;

стоимость экскурсий; комиссионное вознаграждение сторонним туристским фирмам. Данные мероприятия позволят турфирме ООО «Джеб» сформировать представление клиентов о фирме как о стабильной компании, предлагающей качественный сервис, быстро реагирующей на требования рынка и потребительский спрос. При этом ООО «Джеб» будет позиционировать себя как туристическая организация, осуществляющая туры по Тюменской области, станет одной из первых турфирмой на рынке Тюменской области, которая организывает образовательные туры по региону.

2. Использование новых интеллектуальных материалов и знаний для предоставления туристических услуг (в этом направлении было рекомендовано организовать и провести фототуры по местам архелогических раскопок, по историческим местам области). Одним из инновационных направлений в развитии внутреннего туризма могут стать фототуры, которые объединяют два вида деятельности фотографирование и туризм. Мы предлагаем использовать данный вид услуги в деятельности ООО «Джеб». Целью фототуров является ознакомление туристов с современными возможностями фотографии, в оказании образовательных услуг в области художественного фотографирования, подобные туры формируют творческую активность туристов. Мы разработали для ООО «Джеб» два вида фототуров.

Первый тур – фототур по историческим памятникам г.Тобольска. В целях реализации данной услуги планируется заключить договора с транспортными компаниями, со страховыми компаниями, с местами общественного питания (экскурсовод-менеджер компании ООО «Джеб»), со специалистами в области художественной фотографии г.Тюмени. Расчет стоимости услуг и установление цены будет проводить ООО «Джеб». В стоимость услуги будет включено: стоимость проезда; стоимость экскурсий; страховка, работа специалиста-фотографа. комиссионное вознаграждение. Продолжительность тура составит 1 день. Турпакет включает в себя:

трансферт, экскурсионное обслуживание, обучение фотографированию, питание.

После опроса постоянных клиентов ООО «Джеб» выявлено, что агентство может организовать в течение года 4 группы по 35 человек. Если предположить, туристская фирма организует путевки для 4 групп по 35 человек, следовательно затраты на реализацию мероприятия будут такими:

Второй фототур планируется провести с целью изучения ремесел, которые развивались в недалеком прошлом на юге Тюменской области, с этой целью планируется посещение существующего дома ремесел г.Ялutorовска. Для проведения экскурсии рекомендуется заключение договоров со школами г.Тюмени (по предварительным расчетам возможно проведение 15 экскурсий , количество участников 35 человек).Экскурсия проводится в течение одного дня. В целях реализации данной услуги планируется заключить договора с транспортными компаниями, со страховыми компаниями, с местами общественного питания (экскурсовод-менеджер компании ООО «Джеб»), со специалистами в области художественной фотографии г.Тюмени. Расчет стоимости услуг и установление цены будет проводить ООО «Джеб». В стоимость услуги будет включено: стоимость проезда; стоимость экскурсий; страховка, работа специалиста-фотографа. комиссионное вознаграждение. Продолжительность тура составит 1 день. Турпакет включает в себя: трансферт, экскурсионное обслуживание, обучение фотографированию, питание. Проведем расчет стоимости тура «Ремесла Тюменской области» (табл. 3.6).

В результате проведения фототуров по историческим местам города и юга Тюменской области объем продаж ООО «Джеб» повысилась за апрель-май на 4 % по сравнению маем 2015 года (составил апрель месяц 42 путевки). Следовательно, можно заключить, что предложенные мероприятия позволят увеличить доходы компании и соответственно, выведут ее из кризисного состояния.

Именно показатель экономического эффекта дает точную картину результатов деятельности, так как демонстрирует был ли проект рентабельным или убыточным. Положительный экономический эффект показывает, что мероприятия по оптимизации деятельности организации можно считать успешными и они ведут к увеличению рентабельности проекта. Отрицательный экономический эффект предполагает проведения новых мероприятий по снижению затрат и увеличению выручки от реализации проекта. Одним из самых простых примеров результата расчета экономического эффекта является показатель прибыли предприятия. Экономическая эффективность, в таком случае, может быть представлена в виде показателя рентабельности деятельности организации. То есть, для расчета экономической эффективности, необходимо показатель экономического эффекта разделить на показатель затрат или выручки о реализации. Расчет экономической эффективности является, одним из важнейших показателей деятельности предприятия, так как позволяет провести анализ деятельности в динамике и показывает результаты работы предприятия в ясной для всех форме. В нашем случае, экономический эффект является положительным, прибыль от реализации мероприятий составит 422760 рублей.

Экономическая эффективность в нашем случае составит:

$$422760 / 3252000 * 100\% = 13\%.$$

Экономическая эффективность и экономический эффект во многом определяют политику деятельности предприятия и влияют на ценообразование. Оптимизация деятельности с целью достижения наилучших величин этих показателей является основной целью деятельности любого предприятия в условиях рыночной экономики. Способность принимать своевременные и оперативные решения во многом определяет продолжительность работы организации и успех бизнеса.

3. Освоение новых рынков туристических услуг (для туроператоров и крупных компаний).

4. Формирование более совершенных организационных структур управления туристическим бизнесом и его организации. В качестве рекомендации мы предложили ООО «Джеб» реализовывать принцип разделения труда, распределив менеджеров фирмы по работе на внешнем и внутренних направлениях. Генеральный директор проверила знание маршрутов менеджерами, осуществила процесс защиты менеджерами своих наиболее востребованных направлений. В результате тщательной работы по управлению профессиональным развитием персонала выявлена некоторое повышение продаж в мае 2016 года по сравнению с апрелем 2016 года на 2 %.

5. Создание и использование новых технологий туристического бизнеса (создание сайта с помощью профессионального консультанта по туристическим фирмам, установлен договор, оплата сайта - 3тыс. в месяц, сайт в ООО «Джеб начал работать с февраля 2016 года - произошло увеличение клиентов по сравнению с аналогичным периодом 2015 года на 5 % процентов, что выразилось в увеличении объема продаж).

Современные исследователи проблем деятельности организаций туристического бизнеса считают, что в прогнозируемом периоде (10 лет) инновационный комплекс управления туристической организацией будет развиваться по аутсайдерской концепции. Это обеспечивает привлечение в туристический бизнес различные инноваций (в разных направлениях деятельности организации), которые дадут конкурентные преимущества и обеспечат повышение прибыли. В прогнозируемом периоде инновационного развития финансово-инвестиционный комплекс, по мнению исследователей, при стратегическом управлении организациями, предоставляющими услуги туристического бизнеса, будет развиваться в соответствии с инсайдерской концепцией. Это означает, что основной задачей управления - формирование и управление новыми финансовыми зависимостями при работе с контрагентами с целью расширения бизнеса через слияния, поглощения и наращивания рыночной стоимости туристической компании как участника

мирового рынка (для крупных компаний). Для определения стратегических целей и задач управления туристическим бизнесом сформулируем основные принципы управления. Данные принципы должны отражать общие закономерности для различных туристических организаций:

Концепция управления организациями туристического бизнеса в условиях кризиса должна включать в качестве важнейших следующие элементы:

создание инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность туристической организации;

поиск и привлечение стратегических профильных инвесторов;

поиск партнеров, формирование механизмов объединения интересов ;

установление новых финансовых зависимостей при взаиморасчетах с партнерами;

соблюдение пределов равновесия между традиционными и эксклюзивными направлениями туристических услуг организации.

Решение задачи формирования инновационной направленности антикризисного управления туристическим бизнесом следует проводить в несколько этапов. На первом этапе рассматривался вопрос партнерства туристических компаний Тюменского региона. Такое партнерство в условиях насыщенности рынка туристических услуг рассматривается как основа роста потенциала туристических компаний. Партнерство туристических организаций (как крупных, так и небольших) обусловлено и кризисной ситуацией на рынке, стремлением сократить риски с помощью взаимодействия с крупными компаниями, имеющими высокую репутацию на рынке. Необходимость работать с надежными крупными агентскими сетями, способными реализовывать продукты крупных туристических брендов - объективная причина для объединения сильных «игроков» на рынке. Партнерство туристических компаний должно выстраиваться на основе взаимного интереса и защиты от поглощения. При этом рациональное использование объединяемых ресурсов туристических компаний, с учетом

интересов каждого из партнеров, может быть обеспечено применением метода сбалансированных показателей (Balanced Scorecard-BSC). Таким образом, на основании изложенного материала можно проработать карту развития туристических организаций с определением потенциала их будущего развития[26,с.99].

. В основе определения уровня решения поставленных задач для современных туристических организаций должны определены некоторые требования:

во-первых, обеспечение конкурентных преимуществ не только в рассматриваемом регионе,

во-вторых, превышение уровня качества туристических услуг за счет производственно-технологических и научно-технических инноваций (быть по каждой услуге в отдельности);

в-третьих, комплексность предоставляемых туристических услуг должна обладать инновационными преимуществами и оставлять клиентам возможность использования отдельных услуг;

в-четвертых, уровень системы управления организацией и профессиональные компетенции персонала должны обеспечивать быстрое реагирование на изменяющиеся запросы потребителей.

После формирования управления туристическим бизнесом с помощью инновационной составляющей необходимо разработать механизмы реализации инновационных стратегий управления туристическим бизнесом. На первом этапе решения этой задачи был разработан механизм стратегического планирования инновационной деятельности организациями в сфере туристического бизнеса Тюменского региона. . Комбинируя тремя состояниями (существующий; новый, но связанный с существующим; совершенно новый) с помощью двух переменных (продукт и рынок) из возможных девяти комбинаций, отражающих варианты развития туристической организации, можно выбирать вариант с минимальным соотношением: изменение риска развития/изменение эффективности

развития. Для планирования инновационного развития организацией в сфере туризма является важным: новый продукт, но связанный с существующим на новом рынке, то есть движение туристической компании должно осуществляться по пути, обеспечивающему конкурентоспособность инновационного развития. При этом происходит минимизация риска продуктового и рыночного обновления за счет обобщенной их связи с существующим продуктом и рынком соответственно.

. При этом основной задачей организации будет: снабжение потребителя услугами на соответствующем уровне, по приемлемой цене и в месте и времени, которые назначил потребитель. Эта задача формируется из элементов:

утверждение на рынке туристических услуг: в условиях жесткой конкуренции клиент имеет возможность выбрать услугу конкурента, если она качественнее удовлетворяет его требованиям;

качество: лучшее качество получения услуги - важнейший фактор для получения преимуществ на рынке;

издержки: лучший путь повышения качества состоит в снижении издержек.

поставки: клиент назначает время поставки услуги, время может стать определяющим.

Таким образом, в результате проведенных исследований были разработаны механизмы реализации систем управления туристическим бизнесом Тюменского региона с применением инновационной составляющей. Привлечение в туристический бизнес инноваций различной направленности (в том числе, использование новых интеллектуальных материалов и знаний для предоставления туристических услуг, создание и использование новых технологий туристического бизнеса, создание и внедрение новых туристических продуктов), способных создать по возможности глубокие и продолжительные конкурентные преимущества и обеспечить прибыль даже в условиях кризиса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность антикризисного управления заключается в сохранении стабильности организации. Кризисные ситуации различны по содержанию и причинам возникновения. В связи с этим перед организациями стоят различные проблемы по их преодолению. В работе представлена классификация кризисных ситуаций по природе возникновения, продолжительности действия, степени управляемости, характеру влияния на деятельность организации, возможности прогнозирования.

Задачи, стоящие перед организацией, функционирующей в условиях кризиса, можно подразделить по стадиям его развития на три группы:

распознавание кризисных ситуаций;

обеспечение жизнедеятельности предприятий (средства и методы управления в кризисных ситуациях);

ликвидация кризиса и его последствий.

Анализ основных причин возникновения кризисов в организациях сферы туристического бизнеса Тюменского показал, что к ним могут быть отнесены следующие:

невысокий уровень доходов населения, сдерживающий внутренний спрос на туристические услуги;

неустойчивость финансового положения организаций в сфере туристического бизнеса Тюменского региона, из которых более 40% являются убыточными;

В создании системы антикризисного управления организациями в сфере туристического бизнеса Тюменского региона мы сделали акцент на повышение уровня эффективности. Уровень эффективности организаций туристического бизнес зависит от целого ряда изменяющихся факторов и не является постоянным. Поэтому при решении этой проблемы обычно изучают основные тенденции развития туристической организации и взаимосвязи ее экономических показателей. Эффективность работы туристской фирмы

зависит от следующих факторов: во-первых, от качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам персонала ; во-вторых, от направленности мотиваций, побуждающих членов туристической организации к достижению целей; в-третьих, от соответствия выбранных стратегий поставленным целям; в-четвертых, от объема и качества вовлекаемых в разработку турпакета финансовых ресурсов.

Оптимальное управление туристической организацией, на наш взгляд, должно:

обеспечить эффективное взаимодействие всех привлекаемых к деятельности сил;

создать условия предпосылки, обеспечивающие осуществление эффективной деятельности;

целенаправленно развивать и оптимально использовать потенциал всего коллектива туристической организации.

Задача оптимального управления туристической фирмой в условиях кризиса должна быть ориентирована на:

выбор принятых к реализации фирмой турпродуктов с учетом потенциальных возможностей получить максимальную прибыль в данной ситуации (отсюда ориентация на инновационные направления и услуги);

необходимо реализовать выбранные турпродукты таким образом, чтобы в зависимости от характера действующих и меняющихся факторов фирма получила бы максимально возможную прибыль на каждом сегменте рынка;

управляющие действия должны быть выбраны и реализованы таким образом, чтобы все цели достигались при минимальных затратах на их реализацию.

В работе была обоснована необходимость развития методических основ формирования концепции управления инновационной деятельностью в туристическом бизнесе. В основе предложенного подхода предусматривается

гибкая адаптация к изменяющимся запросам рынка с применением метода маршрутных карт за счет внедрения инноваций и диверсификации туристических услуг, рациональное использование внутренних ресурсов, наращивание объемов и доли туристических услуг в общем объеме товаров и услуг, предоставляемых населению. Привлечение в туристический бизнес инноваций различной направленности (в том числе, использование новых интеллектуальных материалов и знаний для предоставления туристических услуг, создание и использование новых технологий туристического бизнеса, создание и внедрение новых туристических продуктов), способных создать по возможности глубокие и продолжительные конкурентные преимущества и обеспечить максимальную прибыль

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/.
2. Федеральный закон от 15.08.96 № 114-ФЗ (ред.от 30.12.2012) «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию».[Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/zakony/o-porjadke-vyezda>
3. Законопроект об усилении ответственности участников туристского рынка и повышении уровня правовой защиты туристов, выезжающих за пределы России.[Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://government.ru/activities/16131/>
4. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / / З.Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94-100.
5. Агенты поневоле. Бывшие туроператоры осваивают новый бизнес // Газета Коммерсантъ / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2736214>.
6. Антикризисное управление : учебник для вузов / под ред. Э.М.Короткова. – М : ИНФРА-М, 2008..
7. Антикризисный менеджмент/ под ред.проф. А.Г.Грязновой. – М.: ЭКСМО,2010.
8. Архангельский В. В дополнение к антикризисной программе / В.Архангельский // Экономист. – 2009. – № 5. – С. 44-52.
9. Архангельский В. Кризис: общие причины и условия преодоления / В.Архангельский // Экономист. – 2009. – № 9. – С. 93-95.
10. Асташкина, М.В. География туризма: Учебное пособие / М.В. Асташкина, О.Н. Козырева, А.С. Кусков, А.А. Санинская. - М.: Альфа-М, 2008. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=139881>.

11. Бакша Н.В. Антикризисное управление: Учебное пособие. – Тюмень: изд-во Тюменского государственного университета, 2013. – 300 с.
12. Балашов А.А. Антикризисное управление предприятиями сферы туристско-рекреационных услуг: Автореферат на соискание степени ученой степени кандидата экономических наук. – М, 2007 г.
13. Баранов А.Ю. Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма: Учебное пособие / А.Ю. Баранова. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 180 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=199868>.
14. Богданов Е.И. Экономика отрасли туризм: Учебник / Е.И. Богданов, Е.С. Богомолова, В.П. Орловская; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 318 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=362895>.
15. Более 1,1 миллиарда туристов путешествовали за рубеж в 2014 г. // Официальный сайт Всемирной туристической организации (ЮНВТО) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://media.unwto.org/node/42730>.
16. Брашнов, Д.Г. Гостиничный сервис и туризм: Учебное пособие / Д.Г. Брашнов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 224 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=223577>.
17. Быстров, С.А. Организация туристической деятельности. Управление турфирмой: учебное пособие / С.А. Быстров. – М.: ФОРУМ; НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 400 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=352647>.
18. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. М.: Проспект, 2009.
19. Васина Н.В. Зарубежный опыт применения скоринговых моделей для оценки финансового состояния организаций / <http://law.admtiumen.ru/noframe/nic?d&nd=466201580&nh=0&ssect=0>. 20.05.2012.

20. Вертакова Ю.И. Оценка уровня кризисности предприятия по потенциалу внутренней среды / Ю.В. Вертакова, А.Г. Лунгу // Социальные и экономические системы: управление и механизмы развития: материалы заседания «круглого стола», Воронеж, 27-28 сентября 2012 года. – Воронеж: ИПЦ Научная книга, 2012. – С. 55-58.
21. Виленский А. Парадокс поддержки малого бизнеса: предварительные итоги кризиса / А. Виленский // Вопросы экономики. – 2011. – № 6. – С. 149-155
22. Всемирный экономический форум: Рейтинг стран мира по уровню конкурентоспособности сектора путешествий и туризма 2015 года // Центр гуманитарных технологий. Информационно-аналитический портал / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2015/05/07/7152>.
23. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие / А.П. Дурович. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 316 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=189520>.
24. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления. М.: Генезис, 2009.
25. Иванов И.И. История российского туризма (IX-XX вв.): Учебное пособие / А.А. Иванов. - М.: Форум, 2011. - 320 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=220623>.
26. Исмиева Р.Т. Управление эффективностью функционирования организацией туристического бизнеса .Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Махачкала, Махачкалинский государственный университет, 2011.
27. Клейнер Г.Б. Системная организация экономики и проблемы распространения инноваций. <http://www.kleiner.ru/arpab/teoriaresbaz.html> (дата обращения 01.05.2013)
28. Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. – М., ИНФРА-М, 2013.

29. Крутик А.Б. Управление хозяйственными связями на рынке туристских услуг / А.Б. Крутик // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. - № 1. - С. 35 - 41.
30. Кусков, А.С. Туроперейтинг: учебник / А.С. Кусков, В.Л. Голубева. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 400 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=420366>.
31. Лето-2015: планы и предпочтения россиян // ВЦИОМ. Пресс-выпуск №2847 / [Электронный доступ]. – Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115270>.
32. Лунгу А.Г. Антикризисное управление предприятием в экономике потребления / А.Г Лунгу, Ю.И. Трещевский, Е.Ф. Сысоева // Регион. – 2013. – № 3 (22). – С. 115-120.
33. Лунгу А.Г. Кризис предприятия в контексте внутренних изменений и межсистемного взаимодействия / А.Г. Лунгу // Регион. – 2013. – № 2 (21). – С. 82-87
34. Лунгу А.Г. Точка безубыточности в оценке экономического состояния предприятия / А.Г Лунгу // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 11 (35). – 2012. – С. 45-49.
35. Лутченко В. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустить его / В. Лутченко, В. Соколов // Содействие. – 2000. – № 3–4. – С. 61-65.
36. Макс О.Н. Анализ инновационной деятельности турфирмы (на примере ИП «Discovery» // Экономика и управление : проблемы, решения, № 7, 2014, с.79-87.
37. Матюхина, Ю.А. Организация туристической индустрии: Учебное пособие / Ю.А. Матюхина. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 304 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=215588>
38. Можаяева, Н.Г. Организация туристской индустрии и география туризма: Учебник / Н.Г. Можаяева, Г.В. Рыбачек. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=432449>

39. Муравьева А.В. Обзор туристического рынка в России // НаукаRASTUDENT.RU. – 2014. – №. 9 (09-2014) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/9/1995/>.
40. Объем внутренних перевозок растет быстрее международных // Официальный сайт Ассоциации Туроператоров (АТОР) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.atorus.ru/ratings/analitic_mrch/new/29501.html.
41. Особенности маркетинга в сфере туристских услуг / Из книги: Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения: Коллективная монография / Под общей редакцией С.В. Карповой; отв. редактор И.А. Фирсова — М.: Изд-во «Палеотип», 2011. С. 453-498.
42. Официальный сайт Департамента инвестиционной политики и поддержки предпринимательства Тюменской области.-Режим доступа :http://admtyumen.ru/ogv_ru/gov/administrative/invest_department.html.
43. Пассажиропоток снижается // Официальный сайт Ассоциации Туроператоров (АТОР) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.atorus.ru/ratings/analitic_mrch/new/30840.html.
44. Патласов О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации / О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко. М.: Книжный мир, 2009. – 512 с.
45. Пахомов Ю. Мировой финансовый кризис: цивилизационные истоки / Ю. Пахомов, С. Паховом // Экономист. – 2009. – № 2. – С. 39-42.
46. Петраков Н. Пути преодоления экономического кризиса / Н. Петраков // Экономист. – 2009. – № 7. – С. 3-7.
47. Покровский, Н. Е. Туризм: от социальной теории к практике управления [Электронный ресурс] : учеб. пос. / Н. Е. Покровский, Т. И. Черняева. - М.: Логос, 2009. - 424 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=469377>.

48. Покрытан П. О некоторых вопросах методологии экономического кризиса / П. Покрытан // Экономист. – 2009. – № 9. – С. 43-50
49. Развитие онлайн-туризма в России. Вчера, сегодня, завтра. Статистика рынка ОТА за 2014 год. / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.datravel.com/press-release/online-travel-development>
50. Роль Интернета в развитии внутреннего и въездного туризма в России // Официальный сайт Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://raec.ru/analytics/detail.php?ID=4221>.
51. Россияне хотят путешествовать и тратить на отдых больше денег // Официальный сайт Ассоциации Туроператоров (АТОР) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/31126.html>.
52. Россияне все больше покупают туруслуги онлайн // Официальный сайт Ассоциации Туроператоров (АТОР) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/31145.html>.
53. Статистические показатели взаимных поездок граждан Российской Федерации и граждан иностранных государств // Официальный сайт Федерального агентства по туризму (РОССТРИЗМ) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-pokazateli-vzaimnykh-poezdok-grazhdan-rossiyskoy-federatsii-i-grazhdan-inostrannykh-gosudarstv>
54. Статистический ежегодник Тюменская область (1990-2014),./Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Тюменской области. Тюмень, 2015, 370 с.
55. Туризм как экономический и социальный феномен // Официальный сайт Всемирной туристической организации (ВТО) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www2.unwto.org/ru/node/10>

56. Туристы в страховой опасности. Страховые компании российских туроператоров столкнулись с проблемами // Газета.ru. / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gazeta.ru/business/2015/06/10/6835585.shtml>.
57. Туристы и турфирмы: вместе или порознь? // ВЦИОМ. Пресс-выпуск № 2677 / [Электронный доступ]. - Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=114984>.
58. Щербакова С. А. Международный туризм: экономика и география: учебное пособие / С.А. Щербакова. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 144 с. - Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=220789.
59. Экспортные поступления от международного туризма в 2014 году // Официальный сайт Всемирной туристической организации (ВТО) / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://media.unwto.org/ru/press-release/2015-04-15/eksportnye-postupleniya-ot-mezhdunarodnogo-turizma-vozrosli-do-15-trilliona>.
60. Харламова А.Ю. Институциональная среда как фактор реализации ресурсного потенциала туристического сектора региональной экономики: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Челябинск, из-во ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет, 2010.
61. Харламова А.Ю. Оценка условий развития туризма в регионе (на примере Челябинской области) // Стратегия устойчивого развития регионов России: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Новосибирск : изд-во НГТУ, 2010, с.342-346.

Таблица 1.

Группировка регионов по уровню развития институциональных форм

1 группа: регионы с динамично развивающимися институциональными формами (1,6 б. – 2 б.)	2 группа: регионы с потенциалом развития институциональных форм (1,14 б.– 1,48 б.)	3 группа: регионы со стагнирующими институциональными формами (меньше 1 б.)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Белгородская область 2. Владимирская область 3. Ивановская область 4. Костромская область 5. г. Москва 6. Московская область 7. Орловская область 8. Ярославская область 9. Республика Карелия 10. Архангельская область 11. Калининградская область 12. Ленинградская область 13. Мурманская область 14. г. Санкт-Петербург 15. Краснодарский край 16. Астраханская область 17. Ростовская область 18. Республика Башкортостан 19. Чувашская республика 20. Нижегородская область 21. Пензенская область 22. Самарская область 23. Саратовская область 24. Ульяновская область 25. Свердловская область 26. Тюменская область 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Калужская область 2. Липецкая область 3. Республика Коми 4. Вологодская область 5. Новгородская область 6. Псковская область 7. Республика Ингушетия 8. Кабардино-Балкарская Республика 9. Карачаево-Черкесская Республика 10. Республика Северная Осетия-Алания 11. Чеченская Республика 12. Волгоградская область 13. Республика Марий Эл 14. Республика Татарстан 15. Удмуртская Республика 16. Кировская область 17. Пермский край 18. Курганская область 19. Ханты-Мансийский АО 20. Республика Хакасия 21. Алтайский край 22. Красноярский край 23. Иркутская область 24. Новосибирская область 25. Хабаровский край 26. Чукотский Автономный 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брянская область 2. Воронежская область 3. Курская область 4. Тамбовская область 5. Тверская область 6. Тульская область 7. Рязанская область 8. Смоленская область 9. Республика Адыгея 10. Республика Калмыкия 11. Ставропольский край 12. Республика Мордовия 13. Оренбургская область 14. Челябинская область 15. Магаданская область 16. Еврейская автономная область 17. Сахалинская область

27. Ямало-Ненецкий АО	округ	
28. Республика Алтай		
29. Республика Бурятия		
30. Кемеровская область		
31. Омская область		
32. Томская область		
33. Забайкальский край		
34. Приморский край		
35. Амурская область		
36. Камчатский край		
37. Республика Саха Якутия		
38. Республика Тыва		
39. Республика Дагестан		

[Источник: 34]