

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ТАРАСОВА Алена Андреевна**

**Кризисные коммуникации в сфере туризма**

**Профиль магистратуры – «Стратегические коммуникации в бизнесе и политике»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Научный руководитель –

Кандидат политических наук,

доцент

Юлия Владимировна Таранова

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теория кризисных коммуникаций	
1.1. Понятие кризиса и кризисных коммуникаций.....	7
1.2. Типология и этапы развития кризисных ситуаций .....	16
1.3. Основные подходы к теории антикризисной коммуникации .....	30
Выводы по первой главе.....	42
Глава 2. Особенности туристской индустрии	
2.1. Мировые тенденции в сфере туризма.....	43
2.2. Особенности российской туристской индустрии .....	54
2.3. Туристская индустрия Санкт-Петербурга .....	65
Выводы по второй главе.....	76
Глава 3. Кризисные коммуникации в туризме	
3.1. Понимание кризисной ситуации в туризме .....	77
3.2. Регулирование кризисных коммуникаций .....	81
3.3. Кризисные коммуникации в туристской индустрии.....	84
Выводы по третьей главе.....	96
Заключение .....	98
Список литературы .....	100
Приложение	

## Введение

Динамично развивающаяся туристическая отрасль всегда считалась одним из показателей благосостояния общества и развития экономики. Предполагается, что если развивается туристический рынок, то экономика находится на подъеме, а общество процветает, так как у людей есть возможность приобретать туристические продукты, не относящиеся к группе первой необходимости. Стабильные или растущие количественные показатели выездного туризма свидетельствует об определенном уровне благосостояния населения страны, развитие выездного и внутреннего туризма, в свою очередь, говорит об улучшении имиджа российских городов как туристских дестинаций.

Санкт-Петербург является одной из ведущих туристических дестинаций России. Стоит отметить, что в последние годы набирают популярность в качестве туристических центров и другие города. В целом, с 2014 г. в Российской Федерации наблюдается изменение структуры отрасли в пользу развития внутреннего и выездного туризма. Это стало естественной реакцией населения на падение курса рубля и снижение ценовой доступности выездного туризма. По данным Росстата, в 2015 г. выездной турпоток сократился на 20%, а в 2016-м — на 7,9%. Одновременно внутренний турпоток, по данным Ростуризма, в 2015 г. вырос на 18% или 50 млн поездок, в 2016 г. — на 10% или 55 млн поездок. По данным ЦБ РФ, за 2016 г. расходы россиян на поездки по стране выросли на 88%<sup>1</sup>. Что касается показателей 2018 года, Ростуризм в марте этого года заявил, что впервые за долго время рост внутреннего туризма превысил показатели внешнего<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Пункт назначения – Россия: рост популярности внутреннего и выездного туризма URL: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4273800> (дата обращения 11.04.2018)

<sup>2</sup> Рост внутреннего туризма превысил показатели внешнего. URL: <https://rusunion.com/rost-vnutrennego-turizma-prevysil-pokazateli-vneshnego/> (дата обращения: 11.04.2018)

Эти показатели отражают снижение платежеспособности населения России с точки зрения выезда за рубеж на фоне сохранившихся туристических потребностей. При этом для иностранных туристов поездка в Россию стала более доступной ввиду сильного изменения курса валют. В результате мы наблюдаем сильный прирост количества туристов в российских городах в последние несколько лет.

Любой туристический продукт – это своеобразная гарантия перед покупателем. Так как любая поездка внутри страны или за рубеж предполагает дополнительные риски для путешественника, туроператор, объект размещения или дестинация в целом негласно предоставляют клиенту гарантию безопасности и качественного предоставления услуг. Поэтому успешность любого субъекта, функционирующего на туристском рынке, зависит от того, насколько надежным поставщиком будет выглядеть организация в глазах потенциальных клиентов. А создание и поддержание благоприятного имиджа – задача специалиста по связям с общественностью.

Также как и любая другая сфера туристический рынок и его участники не застрахованы от возникновения кризисных ситуаций и рисков. Они могут возникнуть до, в процессе или после непосредственного предоставления туристических услуг и иметь различные причины: природные (катаклизмы и бедствия), технические (технические сбои объектов инфраструктуры или размещения), финансовые (внутреннего и внешнего характера), законодательные (несовершенство законодательства). Рано или поздно каждая туристическая компания сталкивается с подобными ситуациями. В этом случае организацию может спасти только постоянный мониторинг ситуации и оперативное реагирование по заранее подготовленному плану антикризисных коммуникаций.

В связи с этим, видится необходимым изучение коммуникации субъектов туристской отрасли в условиях кризиса. В этом мы видим актуальность выбранной темы.

Наша гипотеза заключается в том, что каждая субъект сферы (туристическая компания, объект туристской инфраструктуры, туристическая дестинация) столкнувшаяся с кризисом выбирает свою стратегию антикризисного реагирования, в зависимости от типа кризисной ситуации и других особенностей.

Объект данной работы – кризисные коммуникации в сфере туризма.

Предмет – особенности реализации кризисных коммуникаций в сфере туризма.

Таким образом, цель данной работы – на основании анализа коммуникаций субъектов туристской индустрии в кризисных ситуациях, выявить эффективно работающие инструменты и технологии в зависимости от типа и масштаба кризисной ситуации.

В соответствии с поставленной целью было выделено несколько задач:

- определить границы понятия кризиса,
- изучить особенности туристской индустрии,
- выявить и описать стейкхолдеров кризисных коммуникаций в сфере туризма,
- проанализировать кризисные коммуникации в туристской индустрии,
- выявить и обобщить ключевые тренды в кризисных коммуникациях в туризме в России и за рубежом,
- на основании анализа российских и зарубежных кейсов, выявить эффективно работающие инструменты и технологии коммуникации в зависимости от типа и масштаба кризисной ситуации.

Для выполнения поставленных задач в рамках данной работы будут использованы метод анализа документов, сравнительный и ситуационный анализ, метод экспертного интервью, анализ кейсов.

Теоретической базой исследования выступают тексты Федеральных программ в сфере туризма, российские и зарубежные научные исследования: Coombs Т. «Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding», Гавра Д.П., Быкова Е.В. «Рисковые и кризисные коммуникации. Кризисный PR»; Liu В. «Tourism Crisis Management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?»; Валюлина Е.В. «Кризисные коммуникации в бизнесе. А также научные статьи в отраслевых изданиях.

Эмпирическую базу работы составили опубликованные отраслевые отчёты государственных органов, результаты независимых исследований, а также находящиеся в свободном доступе описания кризисных кейсов и отчёты организаций, функционирующих в сфере туризма.

Данная магистерская диссертация состоит из двух глав, каждая из которых содержит по три параграфа, введения, заключения, списка источников и приложения.

## Глава 1. Теория кризисных коммуникаций

### 1.1. Понятие кризиса и кризисных коммуникаций

Первая глава книги Уильяма Тимоти Кумбса «Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding» начинается со слов: «...no organization is immune to crises. If no organization is immune, than all organizations should be prepared»<sup>3</sup> («...ни одна организация не защищена от кризиса. Если ни одна организация не защищена, значит, все организации должны быть готовы»). Эта фраза подтверждает неизбежность и закономерность возникновения кризиса в течение жизненного цикла любой организации.

Что такое кризис? Научные исследования дают множество определений данного феномена. Каждое из них по своему верно, но для данного конкретного исследования необходимо установить конкретные границы кризиса для того, чтобы в последующем возможно было выявить особенности, наложенные сферой деятельности или конкретными действиями определенной организации. Необходимо сформулировать такое определение кризиса, которое возможно будет использовать в дальнейшем исследовании конкретных практических кейсов.

Прежде чем, перейти непосредственно к анализу кризисных ситуаций в туристской сфере, необходимо разобраться с понятием кризиса в целом. Для этого в рамках данной главы будут представлены различные подходы как к определению кризиса в целом, так и как социального или экономического явления.

Кризис в переводе с греческого означает «решение», «поворотный пункт», «исход»<sup>4</sup>. Значит, кризис можно толковать как резкое изменения в привычном состоянии субъекта.

---

<sup>3</sup> Coombs W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding. 3-d ed. 2012 p. 1

<sup>4</sup> Статья «Кризис». Словарь профессионального образования. [Электронный ресурс] URL: <https://goo.gl/C82PTP> (дата обращения: 12.04.2018)

С другой стороны в иных источниках кризис также переводится как «решение»<sup>5</sup> и представляется как производное от глагола «рассуждать»<sup>6</sup>. В данной трактовке кризис характеризуется не только негативным воздействием на субъект и окружающую его ситуацию, но и необходимостью принятия решений для преодоления нежелательных последствий.

Вот как описывается кризис в словаре А. Конт-Спонвиля: «Резкое изменение, происходящее помимо нашей воли. Кризис может быть благотворным или неблаготворным, но он почти всегда сопряжен с трудностями и протекает болезненно. Кризис связан с принятием решения или вынесением оценки. Это действительно решающий момент, но не потому, что от нашего решения зависит, быть кризису или не быть, а потому, что кризис вынуждает нас принимать решение или решает за нас»<sup>7</sup>. Данное определение кажется ценным не только потому, что включает две основные составляющие кризиса («изменение» и «решение»), но также и потому, что отмечает важную особенность кризиса – его неизбежность и независимость его наступления от действий субъекта. Такой подход позволяет взглянуть на кризис максимально объективно, осознав, что к кризису можно подготовиться, можно нейтрализовать последствия кризиса, но полностью избежать кризиса невозможно.

Определение Андре Спонвиля, как было сказано выше, довольно широко, и в этом заключается и его достоинство, и его недостаток. Данный подход, хоть и даёт максимально объемное понимание феномена, практически лишает нас возможности его применения в бизнес-среде.

---

<sup>5</sup> Ушаков Д.Н. Статья «Кризис». Толковый словарь Ушакова 1935-1940. [Электронный ресурс] URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/844082> (дата обращения: 12.04.2018)

<sup>6</sup> Чудинин А.Н, Статья «Кризис». Словарь иностранных слов русского языка. [Электронный ресурс] URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_fwords/38807](https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/38807) (дата обращения: 12.04.2018)

<sup>7</sup> Конт-Спонвиль А. Статья «Кризис». Философский словарь — М.: Палимпсест, Издательство «Этерна». 2012.

Именно поэтому предлагаем обратиться к трактовкам, более ориентированным на деятельность компаний.

Так, например, М.Н. Бычкова в своей статье о комплексном подходе к превентивному управлению кризисом определяет кризис как «Удар по репутации, собственности, финансам» с одной стороны, но с другой видит потенциальную возможность «обновления, а при грамотном использовании открывшихся возможностей – прорыв на новый уровень развития команды и, в первую очередь, лидера»<sup>8</sup>. Это определение намного ближе к повседневному функционированию коммерческой организации и рисками, которые предполагает любая деятельность на рынке.

У.Т. Кумбс в своей книге даёт следующее определение кризиса. «A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes»<sup>9</sup>. Данное определение можно перевести следующим образом. Кризис – это восприятие непредвиденного события, угрожающего основополагающим ожиданиям стейкхолдеров и способное оказать влияние на представление об организации, а также вызвать негативные последствия. Стоит отметить, что данное определение интересно с точки зрения коммуникации и психологии, так как отражает личностный подход к сложившейся ситуации, что автором выражено в термине «perception», то есть «восприятие». Однако, с точки зрения управления кризисными коммуникациями и кризисом в целом, данное определение не является подходящим, так как восприятие руководства компании, переживающей кризис, может сводиться к игнорированию одного или к осознанию его не в полном масштабе. В таком случае

---

<sup>8</sup> Бычкова М.Н., Веберова Я.М. Комплексный подход к превентивному управлению кризисом: антикризисное управление и антикризисный PR. 2008 Философия. Социология. Политология №3(4). С. 153-161

<sup>9</sup> Coombs W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding. 3-d ed. 2012 p. 2

организации с большой долей вероятности будет нанесён существенный финансовый и репутационный урон.

У.Т. Кумбс также обозначает отличие кризиса от инцидента. В данном случае автор приводит достаточно объективные факторы различия. Так, Кумбс говорит, что инцидент в отличие от кризиса не нарушает привычного «течения жизни» всей организации, он локален. Кризис же в свою очередь «disrupts or affects the entire organization or has the potential to do so»<sup>10</sup> («разрушает или наносит вред всей организации или, по крайней мере, может нанести подобный урон»).

В статье Д.П. Гавры и Е.В. Быковой «Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты» авторы приводят определения кризиса по Фирн-Бэнкс как «крупного происшествия, которое несёт в себе потенциальные негативные последствия, затрагивающие организацию, компанию или индустрию в целом, а также её общественность, продукты, услуги или доброе имя»<sup>11</sup>. Общая черта с предыдущим определением - это наличие неких негативных последствий. В определении К. Фирн-Бэнкс сделан упор на всё возрастающий масштаб кризиса. Если Кумбс говорит о том, что кризис влияет на работу всей организации, то Фирне-Бэнкс утверждает, что может быть затронута и индустрия в целом. В последнем случае причины кризиса можно отнести к внешним факторам, то есть факторам окружающей среды, в то время как кризис в конкретной организации скорее всего будет вызван действиями самой организации.

Л.В. Володина в общем виде описала кризис как «событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту

---

<sup>10</sup> Coombs W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding. 3-d ed. 2012 p. 3

<sup>11</sup> Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые и прикладные аспекты. Российская школа связей с общественностью. 2016.

окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются деятельностью организации»<sup>12</sup>.

Схожее определение можно найти у зарубежного автора Майкла Реджестера, который трактует кризис как «событие, ставшее предметом широкого и, чаще всего, неблагоприятного внимания со стороны стейкхолдеров, которые заинтересованы в деятельности данной организации»<sup>13</sup>.

Заметим, что общая черта двух последних определений заключается в акцентировании внимания на стейкхолдерах, от которых в большей или меньшей степени зависит успешное функционирование компании на рынке. Можно предположить, что во время кризисных ситуаций влияние некоторых заинтересованных групп на компанию возрастает, так как отдельные стейкхолдеры могут усугубить негативные последствия кризиса или, наоборот, оказать содействие в их нейтрализации.

В книге Майкла Реджестера и Джуди Ларкин также приводится некая стандартная модель развития кризиса, автором которой является американский кризисный менеджер Питер МакКью:

- заинтересованные группы (стейкхолдеры) выражают беспокойство
- СМИ придают фактам (утверждениям) о кризисе широкую огласку
- индустрия пытается привести доказательство безопасности и безвредности своего продукта
- при столкновении с возрастающей паникой общественность становится нервной и избегает «подозрительных» продуктов до получения достоверной информации
- опираясь на преувеличенные общественные страхи, активисты нападают на компанию
- СМИ освещают каждое слово и действие представителей компании

---

<sup>12</sup> Володина Л.В., Карпухина О.К. Деловое общение и основы теории коммуникации (спец. 350400) / СПбГУТ. – СПб., 2002. С. 39

<sup>13</sup> Regester Michael, Larkin Judy. Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice. 4<sup>th</sup> ed. 2008. P. 21-22.

- активная реакция индустрии, которая время от времени прибегает к преувеличению собственных преимуществ в попытке нормализации и повышения продаж
- по прошествии времени никто не смотрит на проблему объективно
- в конечном итоге появляется наиболее точное и сбалансированное суждение о происходящем
- те, кто наживаются на консьюмеризме, находят другую «жертву»
- медиа переключаются на следующий кризис
- государство приступает к изучению проблемы (ситуации), что может привести к принятию нового законодательного акта<sup>14</sup>

Таким образом, П. МакКью довольно подробно описал стандартный жизненный цикл кризиса. Стоит отметить, что согласно описанной выше последовательности кризис начинается только в тот момент, когда о нем становится известно широкой общественности или, как минимум, стейкхолдерам компании. Заметим, что такой подход к описанию кризиса никак не затрагивает этап его зарождения, а также не даёт возможность проанализировать причины и предпосылки возникновения кризиса. Стоит также отметить, что согласно этой модели кризис заканчивается не благодаря действиям компании, страдающей от него, а лишь потому, что СМИ и общественность «переключаются» на другой, только что возникший кризис. То есть кризис по сути не заканчивается, а «приобретает» новый субъект. В то же время усилия компаний по нейтрализации кризиса описываются как активное, но при этом не описывается конечный результат, к которому они приводят. Однако несомненным достоинством этой модели является её жизненность и максимальная приближенность к реальности, в том числе, упоминание государственного вмешательства на последней стадии кризиса – анализ и возможные изменения в законодательстве.

---

<sup>14</sup> Regester Michael, Larkin Judy. Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice. 4<sup>th</sup> ed. 2008. P. 21-22.

Модель, представленная П. МакКью, представляет кризис как явление объективное, затрагивающее, как правило, индустрию в целом, а не отдельную компанию, поэтому действиям организации в данном случае не уделяется должного внимания. Однако нужно отметить, что чаще всего компании сталкиваются с кризисом в одиночку и руководство компании, как было сказано в начале главы, вынуждено принимать индивидуальные решения для собственной компании без оглядки на партнеров и конкурентов. Довольно актуально в данном ключе привести определение А.С. Минзова, который говорит, что кризис в бизнесе – это «процесс снижения его эффективности, порождаемый внешними и внутренними причинами и приводящий либо к восстановлению бизнеса при правильных и вовремя организованных мероприятиях, либо к его стагнации и прекращению»<sup>15</sup>. Таким образом, А.С. Минзов в качестве критерия успешного преодоления кризиса называет грамотный своевременный менеджмент.

Все представленные выше определения рассматривают кризис с разных сторон, наделяя понятие кризиса различными характеристиками, и дополняя друг друга. Подытожив, можно перечислить ряд признаков, определяющих кризис:

- является неотъемлемой частью жизненного цикла организации;
- возникает неожиданно;
- инициирует процесс принятия решений;
- ограничивает время, отведенное на принятие решений;
- может иметь как благоприятные, так и неблагоприятные последствия;
- дает возможность для развития;
- влечёт повышенный интерес со стороны стейкхолдеров;
- наносит вред организации в целом, нарушает «привычное течение жизни» компании.

---

<sup>15</sup> Минзов, А. С. Антикризисный PR и противодействие 'черному' PR : Учеб.пособие / А. С. Минзов ; Ред. Л. М. Кунбутаев. – М. : Изд-во МЭИ, 2006. – С. 28

В рамках обозначенной тематики диссертации из всех вышеперечисленных признаков для нас наиболее важным является повышенный интерес стейкхолдеров.

«Crisis communication can be defined...as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation»<sup>16</sup> - Кризисная коммуникация может быть определена как сбор, обработка и распространение информации, необходимой для преодоления кризисной ситуации. Именно так описывает суть кризисной коммуникации Тимоти Кумбс. Т. Кумбс также делит кризисные коммуникации на три этапа «до», «во время» и «после кризиса», во время которых осуществляется:

1. сбор информации о потенциальных рисках, разработка плана действий в случае наступления кризиса, тренировка сотрудников, которые будут осуществлять кризисный менеджмент;
2. сбор и доставка информации группе кризисного менеджмента, формирование и трансляция основных сообщений кризисной коммуникации;
3. анализ действий кризисных менеджеров, обеспечение внесения необходимых изменений, коммуникативное сопровождение посткризисного пространства

О.Ю. Голуб подчеркивает такую особенность кризисной коммуникации «двусторонность передвижения информации и смыслов в коммуникативном пространстве»<sup>17</sup>. То есть на всех этапах кризисных коммуникаций, особенно во время кризиса, необходимо не только транслировать ключевые сообщения во внешнюю среду, но и вести непрерывный мониторинг обратной связи, контролируя общее положение дел.

---

<sup>16</sup> Coombs, W.Timothy; Holladay, Sherry.J (2010). The Handbook of Crisis Communication. Malden:MA: Wiley-Blackwell. p. 20

<sup>17</sup> Голуб О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета № 2(41). 2012 С. 142-145

В статье об управлении кризисными организационными коммуникациями О.Ю. Голуб также даёт определение кризиса с сугубо коммуникативной точки зрения и определяет его как «результат нарушения информационных связей»<sup>18</sup>. Помимо этого точного определения в статье приводится ряд особенностей, характеризующих кризис как коммуникативный процесс:

- «неожиданность, обусловленная разоблачением в СМИ;
- недостаток информации о фактах и стихийно формирующееся общественное представление о проблеме;
- нарастающий поток событий;
- утрата контроля над восприятием и воздействием, которое оказывает кризис;
- пристальное внимание со стороны внешней и внутренней аудитории;
- тактика «начала осады», означающая попытки руководства компании «спрятаться» за незначительными аспектами кризиса;
- паника, осложняющая процесс принятия решений;
- публичное разрешение проблемы, сконструированное с учетом интересов внешней аудитории;
- нестандартность ситуации»<sup>19</sup>.

Подводя итог, можно сказать, что кризис явление нестандартное, вносящее серьёзные изменения в деятельность всей организации в течение определенного периода. Время начала кризиса трудно предсказуемо, так как возникновение кризисной ситуации зависит как от внутренних, так и от внешних факторов.

Кризис может привести как к благоприятным, так и к негативным последствиям. При условии реализации грамотных и своевременных

---

<sup>18</sup> Голуб О.Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретические основания изучения. Известия Саратовского университета. Серия Социология. Политология №4. 2011 С. 41

<sup>19</sup> Голуб О.Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретические основания изучения. Известия Саратовского университета. Серия Социология. Политология №4. 2011 С. 41 (всего С.40-48)

управленческих шагов кризис может стать возможностью для развития и расширения компании.

Кризисный менеджмент – процесс последовательного урегулирования кризиса и нейтрализации негативных последствий. Кризисная коммуникация – процесс восстановления или поддержания информационных связей между организацией и её стейкхолдерами.

## 1.2. Типология и этапы развития кризисных ситуаций

Рассмотрев различные подходы к определению кризиса, мы выявили ряд особенных признаков, характерных для данного явления. Также мы определили, что до, во время и после кризиса необходимо осуществление кризисного менеджмента и кризисных коммуникаций. Управление в условиях кризиса требует принятия оперативных решений. Подобные решения должны основываться прежде всего на типе кризиса, с которым столкнулась организация и информации о том, на какой стадии развития кризиса начали предприниматься антикризисные меры. В этом параграфе освещены подходы к типологизации кризисов и делению их на последовательные этапы.

На данный момент существует множество различных типологий кризисов. В зависимости от критерия типологизации кризисы разделяют по продолжительности, степени зрелости, предсказуемости, ответственности и прочим признакам. В этом параграфе мы рассмотрим некоторые из наиболее актуальных в рамках заданной тематики видов кризисов.

Специалист по антикризисной коммуникации Тимоти Кумбс на основании критерия степени ответственности за возникновение кризисной ситуации, выделяет три группы кризисов:

- кризисы-жертвы
- кризисы-аварии

- предотвратимые кризисы

Кризисы-жертвы предполагают минимальную ответственность компании. Так как кризисы этой группы объективны, и их возникновение предсказать невозможно, на компании лежит ответственность лишь за усиленную ликвидацию последствий. К кризисам этой группы относятся:

- природные катаклизмы;
- распространение слухов, компрометирующих компанию; источник подобных слухов, как правило, внешний;
- факты насилия на рабочем месте, а именно, нападение на действующих сотрудников компании со стороны бывших или настоящих коллег;
- подделка продукции компании либо нанесение ущерба другим способом со стороны внешних недоброжелателей

Кризисы-аварии означают низкую меру ответственности компании перед стейкхолдерами. Кризисы, относящиеся к данной группе, как правило, наносят небольшой ущерб, но при этом некоторые из них практически неизбежны, так как являются неотъемлемой частью процесса производства продукции. К кризисам данной группы относятся:

- испытания на компетентность и квалифицированность, инициированные обычно внешними группами общественности, утверждающими, что организация работает ненадлежащим образом
- технические ошибки, вызванные сбоем оборудования или промышленными авариями
- повреждение продукции из-за технического сбоя

Третья группа – предотвратимые кризисы. Как понятно из названия, кризисы данной группы реально просчитать и, соответственно, предупредить, а, значит, степень ответственности компании при условии их наступления высокая.

- аварии, вызванные ошибками сотрудников; наиболее серьезным последствием ошибки работника является промышленная авария;

- повреждение продукта, вплоть до производства дефективного или потенциально опасного продукта, вызванное ошибками сотрудников;
- организационные ошибки – действия менеджмента, нарушающие законодательство или подвергающие угрозе стейкхолдеров компании<sup>20</sup>.

Другую типологию кризисов предлагает Сэм Блэк, который классифицирует кризисные ситуации по степени предсказуемости их наступления:

- «Известное неизвестное» - это группа рисков, возникающих как часть жизненного цикла предприятия; название данной группы говорит о том, что нам известен перечень потенциальных рисков, но неизвестен момент их наступления;
- «Неизвестное неизвестное» – данная группа может включать обширный перечень рисков, характеризующихся невозможностью предсказать ни момент наступления кризиса, ни его суть<sup>21</sup>.

При сравнении двух описанных классификаций отметим, что типология, предложенная Т. Кумбсом несколько шире, так как включает не только кризисы, касающиеся отдельной организации, но одновременно учитывает и потенциальные риски для индустрии и рынка в целом.

Скотт М. Катлип, Аллен Х. Центер и Глен М. Брум в своей книге о теории и практике публик рилейшенз разделяют кризисы на три группы в зависимости от их продолжительности и степени внезапности наступления кризисной ситуации.

Первая группа, которую авторы называют наиболее опасной и «неудобной» для компании – неожиданные кризисы. Другое название группы – чрезвычайные происшествия – характеризует кризисы внезапностью возникновения, минимальной предсказуемостью и практическим отсутствием времени на проведение анализа ситуации для

---

<sup>20</sup> Coombs W. T. Crisis Management and Communications <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата обращения: 15.04.2018)

<sup>21</sup> Блэк С. Публик рилейшенз. Что это такое? М., 1990 С. 42

принятия взвешенного решения. Очевидно, что опасность таких кризисов в большой вероятности ошибочных шагов в попытке преодоления негативных последствий. В случае возникновения кризисов, относящихся к категории неожиданных, необходима, прежде всего, оперативная мобилизация и слаженная работа группы кризисного реагирования.

Вторая группа – развивающиеся кризисы. В данном случае у руководства и сотрудников компании, как правило, есть время на аналитические манипуляции и планирование кризисного менеджмента. Однако и в этом случае существует вероятность резкого обострения кризиса с предшествующим затяжным периодом нарастания напряжения. В случае с развивающимися кризисами главная задача специалиста по коммуникациям донести до топ-менеджмента аргументы в пользу реализации корректирующих действий до того, как кризис перейдет в критическую стадию.

Устойчивые кризисы – это кризисы, существующие в течение продолжительного периода (месяц, год). Довольно часто такие кризисы имеют тенденцию цикличности, то есть возобновления спустя определенный промежуток времени. Кризисы этой группы характеризуются устойчивостью, так как их преодоление и нейтрализация последствий находятся вне контроля департамента связей с общественностью компании. Как правило, это слухи и другие ложные сведения, распространяемые средствами массовой информации, в социальных сетях, а также устно при личном общении представителей групп общественности. Поток такой информации настолько велик, что специалисты по коммуникациям не обладают достаточными ресурсами для опровержения ложных данных и восстановления репутации компании.

Единственная возможность предотвратить устойчивый кризис – «поймать» и нейтрализовать первоисточник распространения ложной информации<sup>22</sup>.

Отечественные исследователи также предлагают несколько типологий кризисов, разделяя их по критериям источника или причины возникновения кризиса. Так И.В. Олейник, разделяет кризисы по источникам возникновения, подвергая типологизации не сами кризисы, а обстоятельства, при которых они возникают. «Любая фирма и любая персона регулярно сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами, способными нанести урон их репутации. Эти обстоятельства можно разделить на три группы:

- когда источники кризисной ситуации находятся во внешней «безличной» среде (стихийное бедствие), но при этом заинтересованная публика по каким-то причинам ожидает, что обладатель репутации должен в силу своего статуса выполнить общественный долг и начать решать возникшую проблему;
- когда кризис инспирирован (действия конкурента по рыночной нише или попытка захвата бизнеса людьми из другого сектора);
- когда кризисная ситуация прямо или косвенно порождена прошлыми действиями обладателя репутации (выпуск недобросовестной продукции, авария на производстве, острые последствия неудачных управленческих решений и т.д.)»<sup>23</sup>.

Исследователи М.Б. Горкина, А.А. Мамонтов и И.Б. Манн также как И.В. Олейник акцентируют внимание на возможных источниках кризисной ситуации, выделяя следующие группы кризисов:

- технологические кризисы – кризисы, причина которых – нарушение норм технологического процесса во время производства продукции, что

<sup>22</sup> Катлип, Скотт, М., Сентер, Аллен, Х., Брум, Глен, М. Паблик рилейшенз. Теория и практика, 8-е изд. : Пер. с англ. : Уч. пос. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — С.430-431

<sup>23</sup> Олейник, Игорь Витальевич. «Плюс/минус» репутация : российский опыт репутационного менеджмента/ Олейник И. В., Лапшов А. Б. - 2-е изд., доп. - Самара : Бахрах-М, 2003. – С. 80

впоследствии может привести к ухудшению качества товара или его несоответствию общепринятым или законодательным стандартам, остановке производства, утечке вредных веществ, нарушению норм техники безопасности, человеческим жертвам; кризисы данной группы должны быть предусмотрены на уровне организации рабочего процесса сотрудников компании;

- **конфронтационные кризисы** – результат столкновения интересов компании с интересами других коммерческих организаций, государственных институтов, социальных групп или общественных объединений; способ преодоления таких кризисов – последовательное и своевременное лоббирование собственных интересов и поиск компромиссов по средствам постоянной коммуникации с оппонентом;
- **кризисы злоумышленных действий** возникают из-за злонамеренных действий третьих лиц; к кризисам данной группы относятся террористические акты или их угроза; ввиду абсолютной непредсказуемости таких кризисов единственная задача компании – нейтрализация по мере возможности негативных последствий, в рамках которой организация должна показать уровень своей социальной ответственности;
- **кризисы управленческих ошибок** возникают из-за недобросовестного выполнения руководством компании своих непосредственных обязанностей или полное пренебрежение ими, в результате чего могут возникнуть проблемы как во внешней среде (разрыв партнерских отношений, напряженные отношения с представителями СМИ и государственных органов), так и во внутренней (напряженная атмосфера в коллективе, снижение мотивированности и производительности сотрудников);
- **кризисы косвенных действий** – это кризисы, возникающие из-за изменения условий, на первый взгляд не имеющих отношения к основной деятельности компании; в качестве примера можно привести изменения

законодательства, заявления и прогнозы лидеров мнений, изменения конъюнктуры рынка, курсов валют и прочее<sup>24</sup>.

А.Ю. Чернозатонский в рамках собственной классификации выделяет не типы кризисов, а предлагает перечень возможных причин начала или обострения кризисных ситуаций, такие как:

- серьезный несчастный случай;
- угроза террористического акта в отношении кандидата, его родных и близких, помощников, сотрудников, инвесторов и так далее;
- угроза утечки значимой конфиденциальной информации;
- угроза забастовки, потеря эффективности действий или забастовка помощников и сочувствующих;
- проигрыш выборов;
- невозможность принять участие в значимых для политика выборах;
- угроза потери должности, а также потеря возможности занять должность;
- возникновение опасности потерять самостоятельность во время объединения с "дружественными" политическими деятелями и движениями;
- отсутствие "проходных идей" в экономической или политической программе;
- угроза остановки деятельности общественной организации индивидуума;
- возникновение болезни, похищения, смерти и другой причины, затрагивающей возможность функционирования ключевых сотрудников команды;
- фальсификация действий, высказываний и так далее, компрометирующая команду<sup>25</sup>.

Как можно было заметить, данная классификация достаточно узконаправлена и сфокусирована вокруг политической тематики и роли

<sup>24</sup> Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б. PR на 100%: как стать хорошим менеджером по PR. М., 2004. С. 86-87

<sup>25</sup> Чернозатонский А.Ю. Успешное управление кризисом. // PR в России. 1999. № 6. С. 17

персоны в политике. Хочется отметить, что, не смотря на то, что данная типология интересна своим подходом, её недостаток в отсутствии некой упорядоченности и группировки потенциальных причин по обобщающим признакам. Так, например, в данном списке можно заметить довольно неравнозначные пункты – «угроза утечки значимой конфиденциальной информации» и «проигрыш в выборах». Первое принципиальное отличие двух этих критериев – степень завершённости действия. В первом случае существует лишь угроза неблагоприятного для субъекта развития событий, в то время как во втором – неблагоприятный исход уже наступил, более того он неисправим. Более того, между критериями существует и второе отличие, которое ставит под сомнение постановку этих условий в общий ряд, – степень негативных последствий обозначенных событий. Утечка конфиденциальной информации – неприятный факт, но не предполагающий безвыходность положения субъекта, а проигрыш в выборах не имеет позитивной альтернативы в краткосрочной перспективе.

Таким образом, можно с уверенностью говорить о довольно большом количестве причин различной природы и происхождения, которые потенциально могут спровоцировать кризис. Всё вышеизложенное также иллюстрирует многообразие типов кризисов и доказывает необходимость некой осведомленности относительно классификаций кризисных ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Однако, как уже говорилось ранее, тип кризиса не единственная характеристика, на которую стоит опираться при разработке плана антикризисных действий. Необходимо также учитывать стадию развития кризиса, во время которой планируется начало реализации антикризисных мер. Зарубежные и российские исследователи предлагают различные модели развития кризисов. Рассмотрим некоторые из них.

«Кризис – это не статическое состояние, а ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс с постоянным изменением

значений его основных параметров»<sup>26</sup>. Данное определение, автором которого является А.Н. Асаул, очень точно подчёркивает такую важную характеристику кризиса, как стадийность.

Обратимся сначала к относительно стандартной модели развития кризиса, представленной В. Мюллером. Автор берёт за основу классическую производственную компанию, которая создает и поставляет на рынок готовый продукт, и выделяет стадии кризиса в зависимости от потенциала достижения успеха. Так, по мнению В. Мюллера существует всего четыре стадии развития кризиса:

1. стратегический кризис;
2. кризис результатов;
3. кризис ликвидности;
4. банкротство<sup>27</sup>.

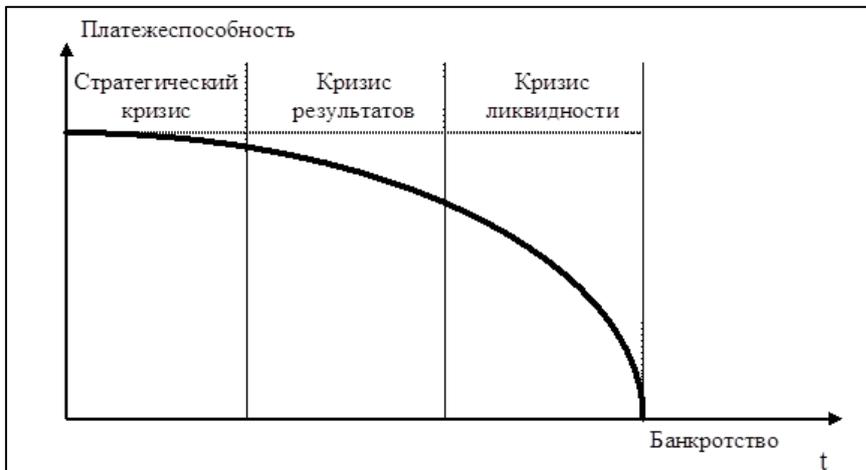


Рис. 1. Модель развития кризиса В. Мюллера

Модель В. Мюллера представляется нам довольно пессимистичной, так как не предполагает благоприятного исхода кризиса. Стадии развития

<sup>26</sup> Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. — СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с. [http://www.aup.ru/books/m8/4\\_2.htm#\\_ftn77](http://www.aup.ru/books/m8/4_2.htm#_ftn77) (дата обращения: 15.04.2018)

<sup>27</sup> Muller-Stewens, G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel fuhren., Stuttgart. 2005. [Text] <file:///C:/Users/Admin/Downloads/9783658053871-c1.pdf>

кризиса, представленные Стивеном Финком, напротив, включают фазу разрешения кризиса. Вот так выглядит модель развития кризиса по С. Финку<sup>28</sup>.

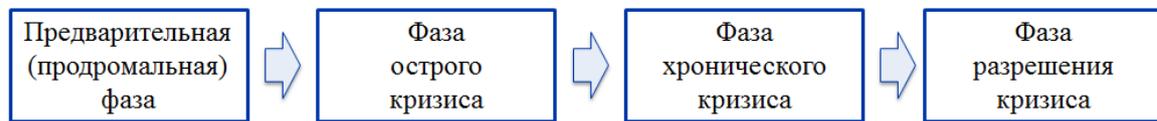


Рис. 2. Модель развития кризиса С. Финка

Сходную с моделью Стивена Финка предложил Г. Кристек, который также выделил четыре стадии развития кризиса:

- потенциальный кризис – это стадия наличия рисков, то есть существуют только возможность возникновения кризиса и, возможно, некоторые предпосылки его зарождения; при этом явные признаки, указывающие на начало кризисной ситуации, отсутствуют, поэтому состояние организации, переживающей потенциальный кризис, называют квазинормальным, так как в этот период функционирование компании протекает в повседневном режиме; бороться с кризисом на данной стадии практически невозможно, не считая превентивных мер, и по сути такая необходимость в целом отсутствует, так как организации не наносится никакого ощутимого ущерба;
- латентный кризис – этап, на котором уже можно говорить о зарождении кризиса, но так как это лишь начальная стадия развития, крайне сложной задачей является выявить признаки кризиса и оценить потенциальный ущерб для организации;
- стадия острого преодолимого кризиса характеризуется высокими темпами развития и протекания кризисного процесса, малым количеством времени,

<sup>28</sup> Steven Fink. Crisis Management: Planning for the Inevitable. - Backinprint.com, 2000. - 262 с

[https://books.google.ru/books?id=hVtqPAAACAAJ&hl=ru&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.ru/books?id=hVtqPAAACAAJ&hl=ru&source=gbs_book_other_versions) (дата обращения: 15.04.2018)

отведенным на процесс принятия решения, максимально высокими требованиями, предъявляемыми к руководству компании и членам группы антикризисного управления; на данном этапе компании необходимо работать максимально эффективно для нейтрализации негативного влияния кризиса, который на этой стадии начинает чётко распознаваться; потенциал компании на этой стадии всё еще превышает размер нанесенного и потенциального ущерба;

- острый непреодолимый кризис наступает в случае, если компании не удастся остановить острый преодолимый кризис; в этом случае требования по преодолению кризиса становятся настолько высоки, что превышают ресурсы, имеющиеся в арсенале организации; в подавляющем большинстве случаев стадия острого непреодолимого кризиса приводит к завершению жизненного цикла организации и к полной ликвидации компании<sup>29</sup>.

Подходы В. Мюллера, С. Финка и Г. Кристека к описанию развития кризиса раскрывают общее видение кризисной ситуации. Достоинство этих моделей в универсальности применения: каждая из схем применима к любой компании вне зависимости от сферы деятельности или масштаба. Однако в качестве минуса можно назвать чрезмерную обобщенность, выраженную в отсутствии конкретики и невозможности прямого применения на практике. Более практически ориентированную модель представляют отечественные исследователи А.П. Градов и Б.И. Кузин, выбирая в качестве критерия деления на стадии степень утраченного компанией доверия (Рис. 3). Такой подход намного ближе к коммуникационной составляющей кризиса, так как сфокусирован на взаимоотношениях компании со стейкхолдерами.

---

<sup>29</sup> Krystek, U. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Wiesbaden, 1987.  
[https://books.google.ru/books/about/Unternehmenskrisen.html?id=QPrTPAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/Unternehmenskrisen.html?id=QPrTPAAACAAJ&redir_esc=y) (дата обращения: 15.04.2018)

Недостаток модели А.П. Градова и Б.И. Кузина в том, что рассмотрена только финансовая сторона кризиса, поэтому категории заинтересованных групп сократилось до тех, кто зависит от благосостояния компании или влияет на него.



Рис. 3. Модель кризисного процесса А.П. Градова и Б.И. Кузина<sup>30</sup>

Наиболее подробную и актуальную с точки зрения связей с общественностью модель развития кризиса разработал А.С. Ольшевский, разделивший кризис на восемь последовательных этапов, представленных в Таблице 1<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Специальная литература. – 1996. – 510с.

<sup>31</sup> Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб., 2003. С. 14-17

Стадия первая	«Зарождение проблемы»	Возникновение исходной проблемы (как правило, мелкой и весьма незначительной), которая и становится первопричиной последующего кризиса
Стадия вторая	«Обсуждение и планирование»	Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительного варианта
Стадия третья	«Материализация исходной проблемы»	Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной
Стадия четвертая	«Первая реакция»	Выбор оперативной реакции объекта и ее проявление
Стадия пятая	«Вторичное воздействие»	Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а также реакцией третьих лиц
Стадия шестая	«Борьба»	Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу
Стадия седьмая	«Компромисс»	Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки
Стадия восьмая	«Регресс»	Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его стороны

Таблица 1. Этапы развития кризиса по А.С. Ольшевскому

Отметим, что данная модель подробно описывает процесс развития кризиса с точки зрения действий субъекта. Уделено внимание процессу планирования, что кажется особенно важным с точки зрения коммуникации, а реакция субъекта разделена на несколько последовательных этапов. Существует лишь один вопрос – возможен ли в

финале благоприятный исход? Так как согласно схеме А.С. Ольшевского все действия субъекта приводят к возникновению ещё больших проблем, что в конечном итоге выливается в осязаемое истощение ресурсов и вынуждает компанию пойти на компромисс, признав себя виновной в произошедшем. Такая категоричная трактовка развития кризисной ситуации кажется не совсем верной, так как, опираясь на типологизацию кризисов, представленную выше, можно утверждать, что компания не всегда является виновником происшествия, а даже в случае причастности негативных событий не всегда существует необходимость признания собственной вины и самобичевания. Сегодня существуют множество теорий кризисных коммуникаций, представляющих многообразие стратегий, пригодных для применения в зависимости от критериев репутационных рисков, степени ответственности и способе восприятия компании общественностью. Об этих теориях речь пойдёт в следующем параграфе.

### 1.3. Основные подходы к теории антикризисной коммуникации

В двадцать первом веке коммуникации заняли одно из лидирующих мест в функционировании практически любой организации. Успешно реализованная коммуникативная составляющая деятельности зачастую обеспечивает компании «топовые» позиции на рынке. Роль коммуникаций со стейкхолдерами особенно возрастает во время кризисных ситуаций, так как возникает особая необходимость поддержания информационного потока, выдержанного в выгодном для организации ключе. Отметим, что такой подход не предполагает ложь, искажение фактов или иные нелегальные способы манипуляции общественным сознанием. Напротив, этика специалистов по связям с общественностью диктует довольно строгие правила транслирования сообщений. Однако представление событий с точки зрения организации – неотъемлемый элемент стратегии защиты и восстановления репутации компании во время кризиса.

Актуальность антикризисных коммуникаций спровоцировала в последние годы появление множества теорий, описывающих стратегию действий для компаний, переживающих кризис. Одной из таких теорий является ситуационная теория кризисных коммуникаций (Situational crisis communication theory, SCCT), разработанная Тимоти Кумбсом в 2007 году.

Суть теории Т. Кумбса заключается в том, что кризисным менеджерам для принятия грамотных и своевременных решений следует сопоставлять реагирование на кризис со степенью ответственности компании за возникший кризис и репутационными угрозами<sup>32</sup>.

Ситуационная теория Т. Кумбса берёт своё начало в теории атрибуции, которая утверждает, что люди по своей природе постоянно находятся в поиске причины произошедших событий, а также занимаются приписыванием этих причин определенным индивидам, группам или организациям, особенно если событие имело неблагоприятные последствия. Что касается приписывания причин кризиса организации, ассоциация компании с инициатором кризиса приведёт к негативной эмоциональной реакции стейкхолдеров, и, как следствие, к нарушению нормального взаимодействия<sup>33</sup>.

В рамках ситуационной теории также частично изложены тезисы теории восстановления имиджа (Image restoration theory, IRT) Вильяма Бенуа, а именно: репутационная угроза есть восприятие стейкхолдерами степени виновности компании в возникшем кризисе.

Ситуационная теория кризисных коммуникаций включает руководство применения различных стратегий в зависимости от двух основных показателей – степени ответственности компании и степени

---

<sup>32</sup> Coombs, W. T. (2007a). Crisis management and communications. Retrieved March 20, 2012 from <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

<sup>33</sup> Coombs, W.T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

репутационных рисков. В общем виде этот гайд выглядит следующим образом:

- простое информирование и корректировка информационного потока – достаточные усилия в случае, если атрибуции ответственности компании за возникший кризис минимальны, организация не была ответственна за возникновение подобных кризисов в прошлом и компания имеет хорошую, наработанную за предыдущий период деятельности репутацию;
- стратегия представления компании жертвой обстоятельств уместна в качестве составляющей кризисного реагирования на случаи насилия на рабочем месте, подделки товаров, природных катаклизмов и распространения слухов;
- стратегия снижения интенсивности кризисного реагирования применима в случае минимальной атрибуции ответственности, но при наличии в истории компании схожих кризисных ситуаций или при присутствии некоторых репутационных огрех в прошлом;
- стратегия снижения интенсивности кризисного реагирования также подходит для случаев с низкой степенью атрибуции ответственности при отсутствии в истории компании схожих кризисов и обладании организацией позитивной или нейтральной репутацией;
- восстановительное кризисное реагирование следует применять при низкой атрибуции ответственности в сочетании со свершившимися подобными кризисами и/или репутационными издержками в прошлом;
- кризисное реагирование восстановления актуально для случаев с высокой степенью атрибуции ответственности без учёта «кризисной истории» и безупречной репутации компании;
- стратегия отрицания по возможности используется для нейтрализации слухов и попыток провокации первых лиц или компании в целом сторонними общественными группами, отдельными индивидами, организациями;

- обеспечение согласованности, логичности и последовательности применения стратегий кризисного реагирования, недопущения их смешивания; одновременное использование стратегии отрицания со стратегиями восстановления или уменьшения ущерба приведёт к снижению общей эффективности антикризисной коммуникации<sup>34</sup>.

Тимоти Кумбс в рамках своей ситуационной теории представляет перечень вариантов развития событий в кризисной ситуации исходя из действий руководства компании и в частности кризисного менеджера. Разработанный перечень включает девять различных вариантов работы с кризисными коммуникациями.

1. Атака жалобщика: кризисный менеджер сталкивается с человеком или группой, утверждающей, что с организацией что-то не так; это могут быть претензии к качеству товара, попытки нанести репутационный ущерб первому лицу или компании в целом, жалобы на низкий уровень обслуживания или намеренный вброс дезинформации о финансовой несостоятельности организации.
2. Опровержение: кризисный менеджер заявляет об отсутствии кризиса в компании; этот пункт говорит о том, что представленный способ реагирования подходит для ситуаций, когда компания реально не находится в состоянии кризиса либо стратегия компании состоит в том, чтобы «пустить пыль в глаза»
3. Стадия «козёл отпущения»: кризисный менеджер находит и объявляет виновными в возникновении кризиса сторонние группы
4. Оправдание: кризисный менеджер полностью или частично снимает ответственность с организации, минимизирует её, в том числе, отрицая намерение компании причинить вред или заявляя о нехватке ресурсов компании для контроля событий, спровоцировавших кризис. Предлагается

---

<sup>34</sup> Coombs, W.T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

несколько вариантов минимизации ответственности компании за наступление кризиса:

- провокация: кризис – это результат реакции компании на действия сторонних субъектов;
  - оборона: недостаток информации о событиях, спровоцировавших кризис;
  - случайность: недостаточность ресурсов организации для контроля событий, спровоцировавших кризис;
  - добрые намерения: организация заявляет о своём намерении принести пользу
5. Оправдывающие обстоятельства: кризисный менеджер минимизирует ощущаемый ущерб, нанесенный кризисом
  6. Напоминание: кризисные менеджеры рассказывают стейкхолдерам о прошлых профессиональных достижениях компании
  7. Поиск расположения: кризисный менеджер выражает открытое одобрение действиям стейкхолдеров
  8. Компенсация: кризисный менеджер предлагает денежную или иную компенсацию пострадавшим во время кризиса
  9. Извинения: кризисный менеджер объявляет о намерении организации взять на себя всю ответственность за случившийся кризис и приносит стейкхолдерам свои извинения<sup>35</sup>.

Стоит отметить, что восстановление репутации может осуществляться как в течение одной стадии кризиса (стадия острого кризиса или посткризисный этап), так и в течение обеих стадий. Заметим также, что не каждый кризис предполагает необходимость восстановления репутации компании. Зачастую обеспечение высокого уровня информированности стейкхолдеров и выражения участия достаточно для защиты репутации организации. В случае если требуется затратить большое количество ресурсов для восстановления репутации,

---

<sup>35</sup> Coombs W. T. Crisis Management and Communications <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата обращения: 15.04.2018)

рациональнее отложить этот процесс на посткризисную стадию, а в период острого кризиса приложить максимум усилий к нормализации деятельности компании.

В качестве расширенной версии ситуационной теории кризисных коммуникаций Т. Кумбса А. Шварц предложил применять ковариационный принцип при анализе и прогнозировании развития кризисной ситуации для обоснованного объяснения причинно-следственных связей и их восприятия заинтересованными группами. В результате такого анализа должны быть избраны максимально подходящие информационные стратегии. В качестве переменных для расчётов А. Шварц выбрал три показателя – согласованность, ясность, последовательность. По мнению автора именно эти факторы напрямую влияют на восприятие стейкхолдерами организации, субъекта и обстоятельств возникновения кризиса, что впоследствии сформирует посткризисное представление о степени ответственности компании и уровне репутации<sup>36</sup>.

Вильям Бенуа построил теорию восстановления имиджа на основе исследований апологии. Согласно этой теории имидж - это некий актив, который индивид или организация пытаются защитить во время кризиса. Согласно теории В. Бенуа необходимо наличие двух обязательных компонентов для того, чтобы можно было назвать ситуацию кризисной:

1. пострадавшая от кризиса компания несёт ответственность за неблагоприятные последствия
2. действия, предпринятые против организации, можно считать оскорбительными.

Так, в случае репутационной или иной атаки компании или персоне следует осуществить плановый отбор сообщений для сохранения своего

---

<sup>36</sup> Schwarz, Andreas (2012). "Stakeholder attributions in crises: the effects of covariation information and attributional inferences on organizational reputation". *International Journal of Strategic Communication*. 6 (2): 174–195.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2011.596869>

первоначального имиджа. Теория восстановления имиджа базируется на двух основных тезисах.

1. Коммуникация - это целенаправленный процесс. Коммуникаторы могут иметь несколько целей, несопоставимых друг с другом, но должны приложить усилия для достижения наиболее приоритетной, учитывая потенциальные ресурсные затраты.

2. Ключевая цель коммуникации - сохранение благоприятной репутации. Поскольку благоприятный имидж является важным активом, попытки внесения репутационного ущерба мотивируют компанию или отдельную персону к активным защитным действиям<sup>37</sup>.

Как и Т. Кумбс, В. Бенуа говорит о важной роли восприятия (атрибуции) ситуации стейкхолдерами и самой компанией. Исходя из степени собственной виновности субъекту следует выбрать наиболее подходящую стратегию антикризисной коммуникации, предварительно оценив кризисную ситуацию в целом. Кризисную ситуацию следует оценить в соответствии с тремя факторами:

- степень достоверности,
- восприятие ситуации аудиторией,
- мера нанесённого ущерба.

В. Бенуа в рамках своей теории представил 5 основных и 14 специальных стратегий, которыми могут воспользоваться переживающие кризис компании. К числу основных относится стратегия отрицания, уклонения от ответственности, снижения давления, корректирующих действий и подавления.

1. Отрицание. Суть данной стратегии заключается в простом отрицании субъектом факта свершившегося действия, повлекшего возникновение кризиса, либо переложение ответственности на «реального» виновника.

---

<sup>37</sup> Benoit, William L. (2014). *Accounts, Excuses, and Apologies*. Albany:NY: SUNY Press.

2. Уход от ответственности - вторая стратегия, предлагаемая для использования в случае, если представляется невозможным отрицание свершившегося действия, повлекшего возникновение кризиса, и прямой или косвенной причастности компании к произошедшему. В такой ситуации субъекту следует попытаться снять с себя ответственность за произошедшее хотя бы частично. Сделать это предлагается четырьмя разными способами:

- Провокация - субъект был злонамеренно спровоцирован на действие, повлекшее возникновение кризиса, третьим лицом
- Недостаток ресурсов - субъект не обладал достаточными ресурсами для контроля обстоятельств, повлекших возникновения кризиса, или не имел полный объем информации о потенциальных рисках
- Оправдание случайными обстоятельствами - субъект приносит извинения за обстоятельства, находящиеся вне его компетенции
- Демонстрация добрых намерений - субъект обращается к стейкхолдерам с просьбой не возлагать всю ответственность за возникновение кризиса на компанию ввиду добрых намерений организации и отсутствия корыстных мотивов

3. Стратегия снижения давления заключается в попытке субъекта бороться с негативным эмоциональным восприятием компании аудиторией. Данная стратегия включает шесть компонентов:

- буферизация - «перекрытие» негативных эмоций аудитории позитивными представлениями о компании путём отсылки к безупречной репутации и «послужному списку» компании
- минимизация - попытка убедить аудиторию, что реальная проблема намного меньше, чем представляется
- дифференциация - разделение в глазах аудитории произошедшего события и других действий, в результате которых был нанесён большой ущерб, с целью снижения негативных оценок путём сравнения

- трансцендентность - информирование о событии в ином контексте для нейтрализации негативного восприятия путём представления произошедшего в рамках иных обстоятельств
- атака обвинителя - субъект подвергает сомнению достоверность информации, представленной третьим лицом в качестве доказательства вины компании
- компенсация - возмещение ущерба пострадавшим от действий компании для компенсации негативных эмоций аудитории в адрес субъекта;

4. Исправление ошибок - компания пытается изменить сложившееся положение дел путём восстановления ситуации до её первоначального состояния или обещания предпринять все возможные действия для того, чтобы предотвратить подобное в будущем

5. Признание вины - субъект полностью признает свою вину за случившееся, приносит извинения пострадавшим.

Модель социально-опосредованной теории кризисной коммуникации (Social-mediated crisis communication model, SMCC model) была предложена для мониторинга протекания кризиса в интернет-среде. Поскольку социальные сети, блоги и форумы стали популярной площадкой для общения и обмена информацией в последние десятилетия, авторы модели считают необходимым анализировать и пытаться влиять на онлайн-контент в рамках антикризисной коммуникации. В рамках теории социально-опосредованной кризисной коммуникации описывается влияние источника и формы информационного сообщения на последующую реакцию аудитории пользователей, а также процесс подбора подходящей коммуникационной стратегии реагирования на кризис с опорой на пять факторов:

- происхождение кризиса,
- тип кризиса,
- инфраструктура,

- стратегический месседж,
- форма подачи информации<sup>38</sup>.

Теория интегрированного моделирования кризисов (Integrated crisis mapping model, ICM model). Авторы данного подхода сосредоточили внимание на эмоциональных изменениях стейкхолдеров в течение развития всей кризисной ситуации. Метод интегрированного моделирования применяется для прогнозирования возможных эмоциональных реакций заинтересованных групп общественности. Необходимость такого анализа с точки зрения разработчиков метода объясняется тем, что во время кризиса люди предрасположены к особо активному интерпретированию своих эмоций<sup>39</sup>. Стоит отметить, что речь идёт не об эмоциональной реакции отдельного индивида, а о восприятии ситуации публикой. Публику в рамках данной теории трактуют как группу людей, столкнувшихся с одной проблемой («group of people who face a common issue»<sup>40</sup>). Исследование Я. Джин, А. Пэнга, Г. Кэмэрона показало, что люди склонны выносить суждения и принимать решения на основе своих чувств и интерпретации собственных эмоций относительно проблемы, вызвавшей их. Я. Джин выявила четыре основные эмоции, свойственные для индивидов, переживающих кризисную ситуацию:

- гнев
- страх
- тревожность
- грусть

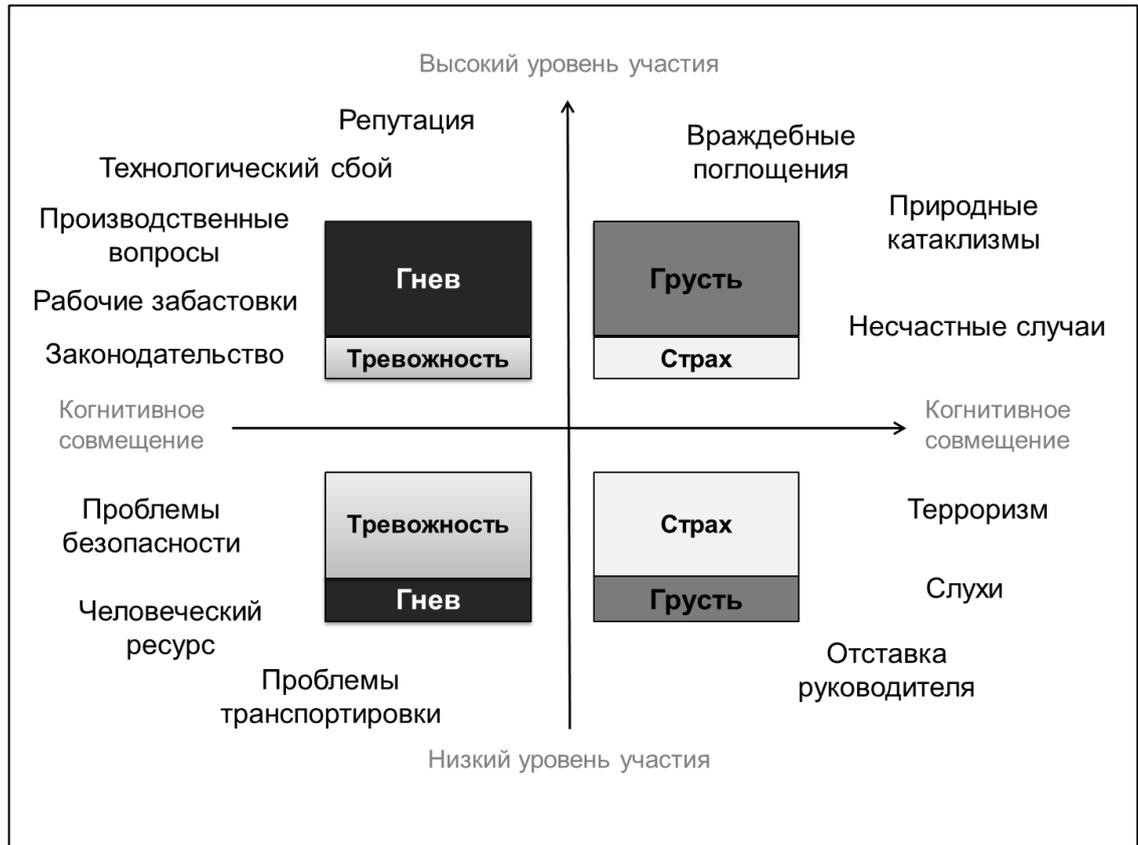
<sup>38</sup> Fisher B., Austin L., Jin Y. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111000956>

<sup>39</sup> Jin Y., Pang A., Cameron G. The role of emotions in crisis responses: Inaugural test of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Corporate Communications An International Journal*, 2010 [https://www.researchgate.net/publication/235252414\\_The\\_role\\_of\\_emotions\\_in\\_crisis\\_responses\\_Inaugural\\_test\\_of\\_the\\_integrated\\_crisis\\_mapping\\_ICM\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235252414_The_role_of_emotions_in_crisis_responses_Inaugural_test_of_the_integrated_crisis_mapping_ICM_model)

<sup>40</sup> Gonzalez-Hererro, Pratt. Exploring a multi-stage model of crisis management. 1996 p. 84

Каждая из этих эмоций соотнесена с типом кризиса, который переживает организация, а вместе с ней стейкхолдеры (Рис. 4).

Рис. 4. Карта интегрированного моделирования кризиса



Дискурс обновления (Discourse of renewal) – теория кризисных коммуникаций, разработанная Гордоном Липпиттом. Суть теории состоит в прохождении организации, оказавшейся в кризисной ситуации, четырех основных стадий, в течение которых руководство и сотрудники компании приобретут такой коммуникационный навык, который позволит управлять не только текущим кризисом, но и подготовит к последующим.

Четыре этапа кризисной коммуникации по Г. Липпитту<sup>41</sup>:

<sup>41</sup> Lippitt G.L. Organization renewal : a holistic approach to organization development. <https://www.worldcat.org/title/organization-renewal-a-holistic-approach-to-organization-development/oclc/7734089>

1. обучение – анализ кризисной ситуации, выявление настоящих и потенциальных кризисов с целью предотвращения повторного возникновения кризиса;
2. этическая коммуникация предполагает честность и открытость при транслировании организацией сообщений, содержащих информацию о реальном положении дел, причинах возникновения кризиса и возможных негативных последствиях; в рамках этого этапа следует также осветить деятельность компании по противодействию кризису и нейтрализации негативных последствий для стейкхолдеров;
3. перспективный взгляд против ретроспективного: в рамках освещения кризиса необходимо давать оптимистичный прогноз, представляя возможности роста и развития компании в посткризисный период, а также делать акцент на высокой степени ответственности компании по отношению к заинтересованным группам в рамках урегулирования ситуации с наименьшими потерями;
4. эффективная организационная риторика – постоянная коммуникация с заинтересованными группами на протяжении всего кризиса, характеризующаяся более интенсивным и оперативным информационным потоком; этот этап включает выступления первых лиц компании, раскрывающие потенциал организации и наличие всех необходимых ресурсов для успешного преодоления кризиса; необходимо «описать кризис так, чтобы вдохновить, дать надежду и мотивацию» («frame the crisis in a way that inspires, empowers, and motivates»)<sup>42</sup>.

Каждая из представленных теорий описывает процесс реализации кризисных коммуникации со специфической точки зрения, поэтому каждый из подходов дополняет прочие, рассматривая коммуникацию во время кризиса под своим углом.

---

<sup>42</sup> Sellnow L.T., Seeger W.M. Theorizing Crisis Communication  
<https://www.worldcat.org/title/theorizing-crisis-communication/oclc/828737001>

### **Выводы по первой главе.**

1. Кризис в переводе с греческого «поворотный пункт», «исход» и «решение». Кризисная ситуация – это переломный момент, который может привести как к негативным, так и к позитивным последствиям. Исход любого кризиса напрямую зависит от принятых решений.
2. Процесс принятия решений в условиях кризиса, как правило, жестко ограничен количеством времени и объемом информации, которой располагает субъект, принимающий решение.
3. Типологизация кризисов предполагает большое количество факторов: временной период, источник возникновения, степень ответственности компании, риск репутационных издержек
4. Описанные этапы развития кризиса включают стадии зарождения, ответной реакции, истощения ресурсов, потерю доверия и ликвидацию организации, но далеко не все модели учитывают вероятность благополучного исхода для организации.
5. Коммуникация – один из ключевых способов противодействия кризису. Сильная зависимость компании от стейкхолдеров объясняет необходимость постоянного коммуникативного взаимодействия с заинтересованными группами, включающего предоставление информации, получение обратной связи, трансляцию стратегических сообщений.
6. Теории кризисных коммуникаций описывают варианты стратегий для разных типов кризисов, с которыми может столкнуться организация. Ситуационную теорию Т. Кумбса можно назвать универсальной, в то время как остальные теории, разобранные в данной главе – социально-опосредованная модель, теория восстановления имиджа В. Бенуа, теория интегрированного моделирования кризиса, дискурс обновления – можно назвать специфическими, так как их авторы рассматривают кризисную коммуникацию в узком плане.

## **Глава 2. Особенности туристской индустрии**

### **2.1. Мировые тенденции в сфере туризма**

Туристическая сфера представляет собой многообразную и сложную структуру, начиная с субъектов сферы, представляющих как малый, средний и крупный бизнес, так и государственные органы и общественные организации. Туризм, как и любую сферу, можно охарактеризовать по многим показателям и параметрам, однако в рамках данного научного исследования наиболее актуально рассмотреть коммуникативную составляющую. Для последующего изучения кризисных коммуникаций, необходимо проанализировать коммуникативную базу туристской индустрии, в том числе выявить наиболее востребованные технологии и инструменты воздействия на целевую аудиторию. Также для анализа предпосылок и причин возникновения той или иной кризисной ситуации необходимо выявить текущие тенденции индустрии. При этом стоит начать с наиболее масштабных тенденций, то есть мировых, так или иначе влияющих на функционирование национальных туристских сфер.

Технологии и инструменты, используемые в туристической сфере, во многом схожи с другими отраслями. Основное отличие в процентном соотношении использования разных видов технологий в рамках коммуникативной стратегии продвижения турпродукта.

- Медиарилейшнз – технология, используемая в туризме в основном для размещения имиджевых статей. Стоит отметить, что почти все туроператоры и турагентства используют данную технологию. Данная технология относится к области связей с общественностью и способствует поддержанию общего благоприятного имиджа компании и лишь косвенно может способствовать повышению уровня продаж.

- Реклама. Данная технология широко распространена. Причём, реклама туристических фирм, а также авиаперевозчиков размещается во всех видах СМИ и в Интернете. В частности, в Интернете наиболее эффективной считается контекстная реклама, рассчитанная на уже

заинтересованную в туристическом продукте аудиторию. По степени таргетированности не отстаёт и баннерная реклама. Так, например, на англоязычном сайте туристической тематики Travel+Leisure отсутствует возможность просмотра русскоязычной версии, одна реклама авиаперевозчика AirFrance для пользователей из России представлена на русском языке (см. рис. 5)

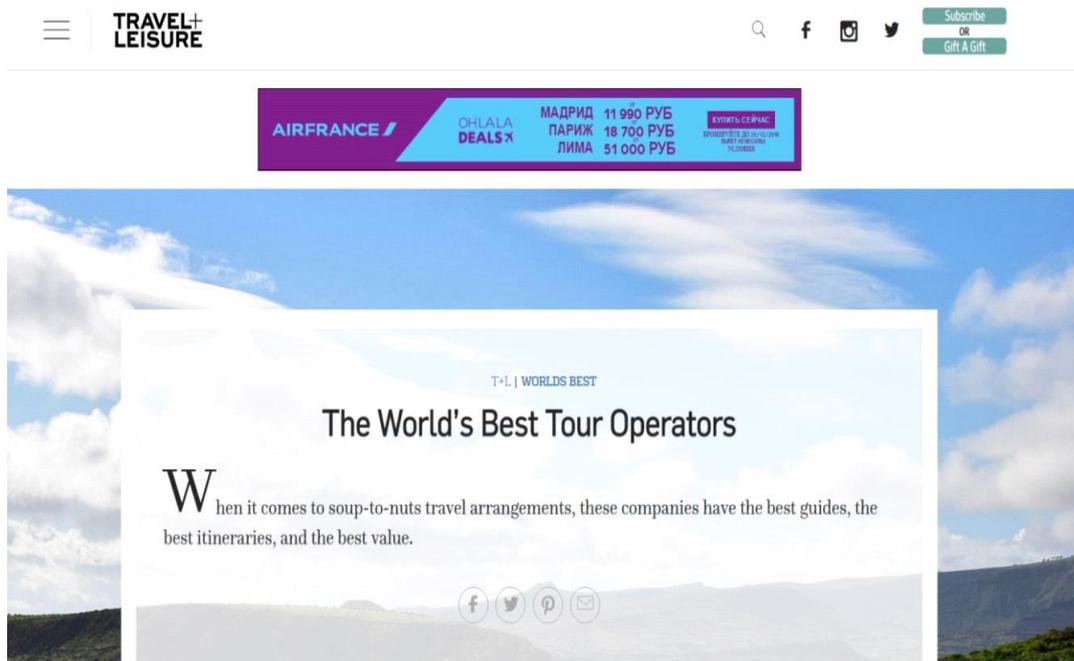


Рис. 5. Русскоязычная реклама авиаперевозчика AIRFRANCE на веб-сайте Travel+Leisure

- Личные продажи. Приобретение тура, как правило, происходит в результате коммуникации клиента со специалистом по продажам. В данном случае ключевую роль играют коммуникативные навыки сотрудника туристической фирмы и его умение оперативно анализировать настроения, потребности и предпочтения клиента. Исключение составляют покупки турпутёвок через Интернет.
- Участие в отраслевых выставках – один из способов напомнить о своей фирме и представить заинтересованной в вопросе аудитории ассортимент своих услуг.

- Раздача сувенирной продукции. Такая продукция, как правило, брендируется фирменным логотип и названием туроператора. Наиболее распространенный вид сувениров – так называемый, дорожный набор путешественника, включающий помимо прочего полезную информацию о стране пребывания, особенностях традиций и культуры, основных достопримечательностях, правилах отеля и так далее. По формату такие наборы напоминают информационный пакет.

- Организация ознакомительных рекламных туров для клиентов, сотрудников, журналистов, блоггеров. Такие поездки предоставляются с целью запустить «сарафанное радио» о высоком качестве предоставления услуг данным туроператором. Бесплатная основа таких туров, несомненно, служит дополнительным фактором формирования положительного мнения у путешественника. Стоит отметить, что данный метод продвижения актуален по большей части для крупных туристических компаний, так как предполагает включение определенных дополнительных расходов в бюджет.

- SMM. Данная технология в настоящее время находится в ТОП-е по частоте использования. Всё больше бизнес-субъектов, в том числе и туристической сферы, прибегают к продвижению своей компании на платформе социальных сетей (см. рис. 6)<sup>43</sup>. Как видно на представленной диаграмме почти две трети туристических фирм России используют SMM-коммуникацию в рамках продвижения своей компании в качестве основного канала либо наравне с остальными инструментами. 63% респондентов считают взаимодействие с целевой аудиторией на базе социальных сетей эффективным против 31% турфирм, признавших данный канал коммуникации не результативным. Возможно предположить, что противники данной технологии ориентированы на ту часть аудитории, для которой предпочтительное личное общение с

---

<sup>43</sup> ТОП-7 ошибок при продвижении турфирмы в социальных сетях: статья (2016) [Электронный ресурс]. URL: <http://profi.travel/articles/23465/details> (дата обращения: 20.12.2017)

сотрудниками турагентства. Тот факт, что SMM является популярной на данный момент технологией доказывает то, что лишь 5% туристических фирм никогда не использовали платформы социальных сетей для самопрезентации.



Рис. 6. Результаты опроса турфирм об уровне их SMM-активности

- Изготовление и распространение информационных материалов. Этот инструмент постепенно сходит на нет за счёт перевода всех данных в цифровой формат.

На основе материалов, приведенных в данной главе, можно сделать следующие выводы:

- Маркетинговые и PR-технологии в сфере туризма преследуют схожие с организациями других направлений цели. А именно, создание благоприятного имиджа, установление двухстороннего взаимодействия, получение обратной связи, а также повышение показателей продаж.

- В туристическом секторе применяются маркетинговые и PR-инструменты, общие для всех сфер деятельности. Однако, наблюдается преобладание рекламы и SMM-коммуникации. Также наиболее продуктивным инструментом взаимодействия с определенным сегментом аудитории до сих остаются личные продажи. Хотя этот сегмент стремительно сужается в последние 5 лет как в России, так и за рубежом.

- В туристической сфере выделился специфический инструмент продвижения – организация рекламных туров для клиентов, сотрудников, журналистов, блогеров. Такой способ продвижения продиктован спецификой туризма как сферы оказания услуг, средняя стоимость продуктов которой довольно высокая.

- Плавный, но динамичный переход процесса продаж туров в онлайн-формат. Всё большее число потребителей предпочитают онлайн-бронирование и покупку. Это объясняется, прежде всего, удобством использования подобных сервисов, а именно возможности спланировать и организовать своё путешествие «не выходя из дома».

Сфера туризма довольно обширна и включает несколько видов бизнес-субъектов, предоставляющих отличные друг от друга туристические услуги. Объединяющей характеристикой является лишь целевая аудитория – путешественники. В качестве субъекта реализуемой программы продвижения могут выступать:

- туристические фирмы, основной целью которых является продажа туров;

Следует отметить, что под фирмой может пониматься как туроператор, так и турагентство. Туроператор – оптовая туристическая фирма, занимающаяся разработкой туров, рассчитанных на массовый потребительский спрос. Турагентство – розничная туристическая фирма, занимающаяся реализацией туров, организуемых туроператором, непосредственно потребителям. Основное отличие двух этих субъектов состоит в том, что туроператор сам формирует продукт, он выходит на

прямую связь с зарубежными партнерами и заключает с ними договор, в то время как турагентства реализует уже готовые туры без возможности их изменения на основе договора с туроператором, включающем условие комиссионного вознаграждения в виде фиксированного процента от каждой сделки. Возможны случаи, когда одна и та же фирма выступает туроператором по одному туру и турагентством, то есть выполняет лишь посредническую функцию, по другому.

- отель или гостиница, стремящаяся к популяризации своих услуг по размещению и обслуживанию гостей;

На данный момент наметившаяся тенденция массового перехода к онлайн-бронированию значительно упрощает процесс продвижения отелей с одной стороны и усложняет работу PR-специалистов и маркетологов по мониторингу рейтинга и отзывов с другой. Стоит отметить, что Россия отстает от Западной Европы в скорости перехода населения к онлайн-покупкам туров, где доля туристических фирм неумолимо сокращается и составляет меньше четверти всего рынка – 21%. В России данный показатель пока равен 36%<sup>44</sup>.

- туристическая местность (город, регион, страна, отдельная достопримечательность) – подразумевается территориальный брендинг, осуществляемый также за счёт использования маркетинговых и PR-технологий. Основная цель продвижения в данном случае – повышение туристической привлекательности местности. Для многих стран, регионов, местностей и даже отдельных городов разработан свой фирменный стиль (логотип, фирменные цвета и шрифты) и стратегия позиционирования (см. рис. 7). Территориальный брендинг может рассматриваться как один из видов туристического продвижения на этапе, когда основной задачей страны является увеличение потока иностранных туристов.

---

<sup>44</sup> Внучкова Т.Н. Коммуникативные технологии эффективных продаж в сервисе и туризме: Учебное пособие для студентов, магистрантов и слушателей курсов повышения квалификации по направлению «Туризм»/Т.Н. Внучкова, И.А. Колупанова – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2014. – с. 82



Рис. 7. Логотип Бали, Венесуэлы и Ватикана

- Авиаперевозчики (ж/д, морской транспорт), предоставляющие туристам услуги по их «транспортировке» до места непосредственного потребления услуги. Важно отметить, что в данном секторе преобладает маркетинговая и PR-деятельность имиджевого характера. В условиях высокой конкуренции между гигантами сферы авиаперевозчики вынуждены прибегать к максимально креативным решениям самопрезентации.

Зарубежная практика богата кейсами креативного продвижения бизнес-субъектов туристической сферы. Невозможно выделить некие общие тенденции, так как мировая практика достаточно неоднородна ввиду привязки каждой программы продвижения к конкретной географической местности. Ментальное, культурные, политические особенности не только разных городов, но и стран, а также различающиеся

задачи субъектов туризма и условия реализации программы диктуют её специфику.

Туристический продукт и процесс его продвижения предполагает предварительное сегментирование целевой аудитории. Ярким примером сегментации и корректировки, предлагаемого набора услуг, является разработка отелем Hilton International концепции «Ва Но Куцуроги». В 1988 году было проведено исследование, в результате которого было выявлено, что 21% гостей отеля составляют туристы из Японии. В то же время было известно, что японцы часто отказываются от международных путешествий из-за дискомфорта, созданного культурным барьером. Команда Hilton разработала маркетинговую стратегию, рассчитанную на японскую аудиторию: была создана эмблема на основе японского национального символа журавля Цуру, а также внедрена концепция обслуживания, включающая японоговорящий персонал, перевод информации об отеле, меню, инструкцию безопасности на японский язык, включение в меню блюд японской кухни и предоставление гостям японских газет. Таким образом, Hilton International привязал значительную часть своей аудитории. Данный кейс демонстрирует с одной стороны, важность проведения аналитической работы для выявления существующих тенденций, а с другой – необходимость внесения изменений в позиционирование в соответствии с потребностями аудитории. Опыт Hilton International – успешное создание качественно нового торгового знака в рамках уже существующего бренда.

В случае если речь не о продвижении готового бренда или его репозиционировании, а о существующем туристическом продукте, нуждающемся в продвижении, характеристики целевой аудитории также остаются на первом месте. Так, разработка и популяризация бренда местности Базилика́та (итал. Basilicata) велась с расчётом на международный рынок с опорой на Великобританию. Главной целью

региона южной Италии было увеличение потока иностранных туристов. Разработанная маркетинговая стратегия включала:

- Дизайн и запуск англоязычного веб-сайта
- Ребрендинг для мирового и рынка Великобритании (см. рис. 8)

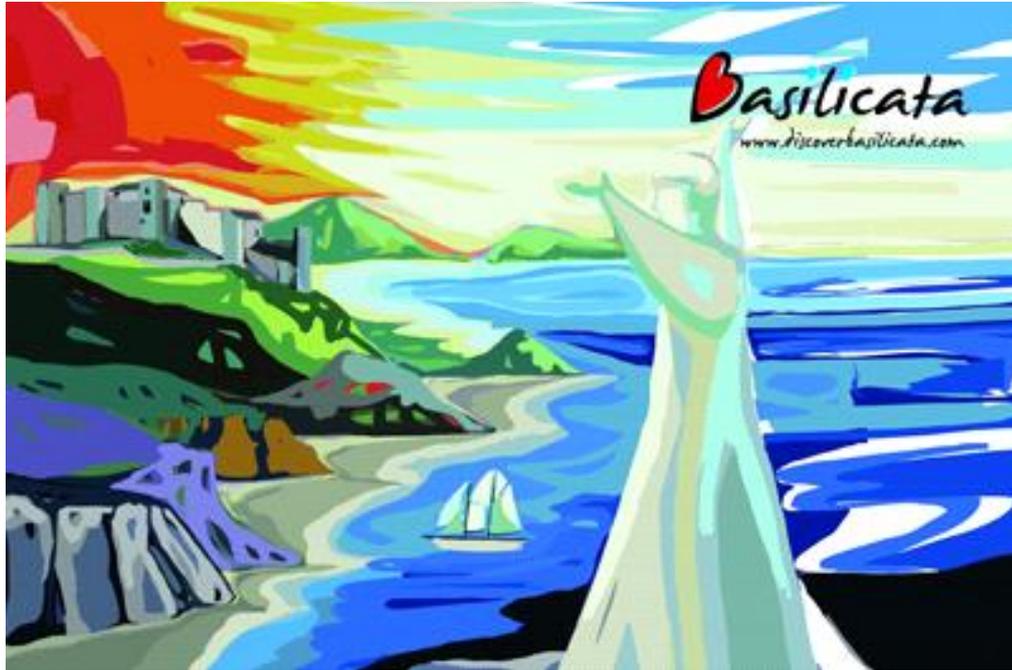


Рис. 8. Фирменный стиль региона Базиликáта

- Выпуск единого путеводителя для региона
- Выпуск печатных промо-материалов
- Запуск SMM-коммуникации
- Предоставление информации блоггерам и представителям СМИ
- Организацию и проведение пресс-тура по региону
- Проведение выставок и специальных мероприятий

В ходе реализации маркетинговой стратегии публикации о регионе Базиликáта были помещены в такие издания как The Metro, Grazia magazine, BBC Lonely Planet, The Daily Mail<sup>45</sup>. Это способствовало

<sup>45</sup> АРТ Basilicataю Travel & tourism marketing for a region in Southern Italy URL: <http://www.redpeppermarketing.com/portfolio/travel-tourism-marketing-2/> ( дата обращения: 21.12.2017)

большей информированности мирового туристического сообщества о преимуществах данного региона как объекта зарубежных путешествий. В результате, первоначальная цель увеличения туристического потока была достигнута.

В туристической сфере, несмотря на достаточно высокий уровень конкуренции, почти отсутствует такое явление как рекламные войны, свойственные другим отраслям таким, как, например, автомобильный бизнес. Поэтому рекламный ролик, выпущенный авиакомпанией Virgin America можно считать своего рода уникальным случаем. Авиакомпания разместила в сети Интернет видеоролик, обличающий все недостатки полётов рейсами прямых конкурентов BLAH Airlines. Ролик «Вы когда-нибудь летали рейсами BLAH Airlines?» (англ. «Have you been flying BLAH Airlines?») представляет собой видеоимитацию полёта в экономическом классе. Самое резонансное в данном видео – его продолжительность – 5 часов 46 минут (см. рис. 9).

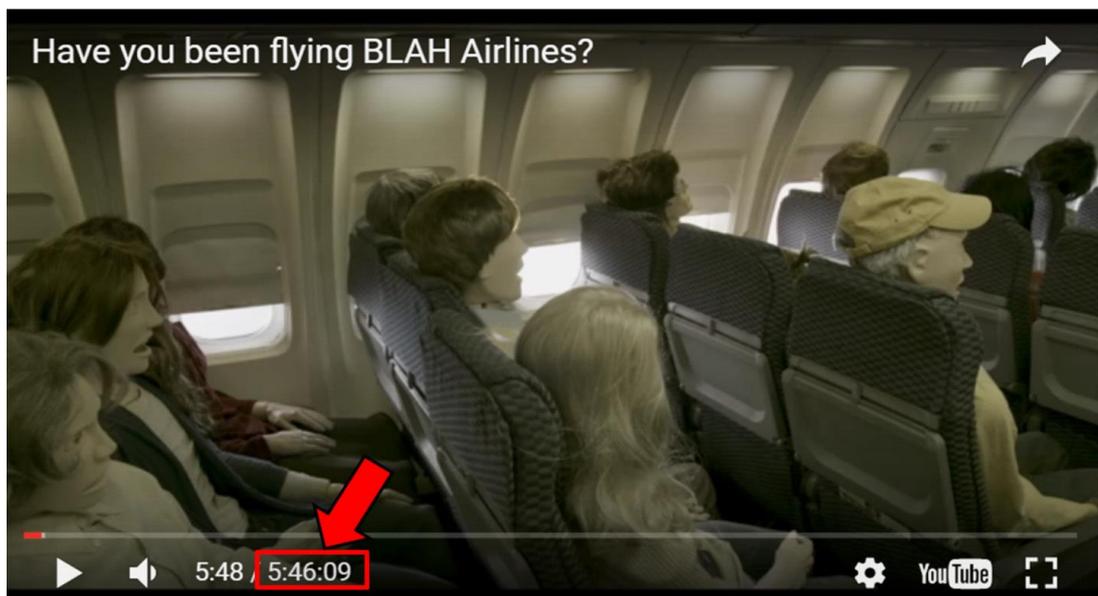


Рис. 9. Кадр из видеоролика «Have you been flying BLAH Airlines?»

Создатели ролика целенаправленно продемонстрировали потенциальным пассажирам все «ужасы» перелёта в режиме реального

времени. Очевидно, что ничтожно малый процент аудитории посмотрит всё видео, но для понимания общей идеи достаточно двухминутного просмотра.

Стоит отметить, что при запросе «BLAH Airlines» в поисковой системе Google страница видеохостинга YouTube с видеороликом занимает второе место после ссылки на официальный сайт авиакомпании (см. рис. 10). На данный момент ролик набрал почти миллион просмотров.

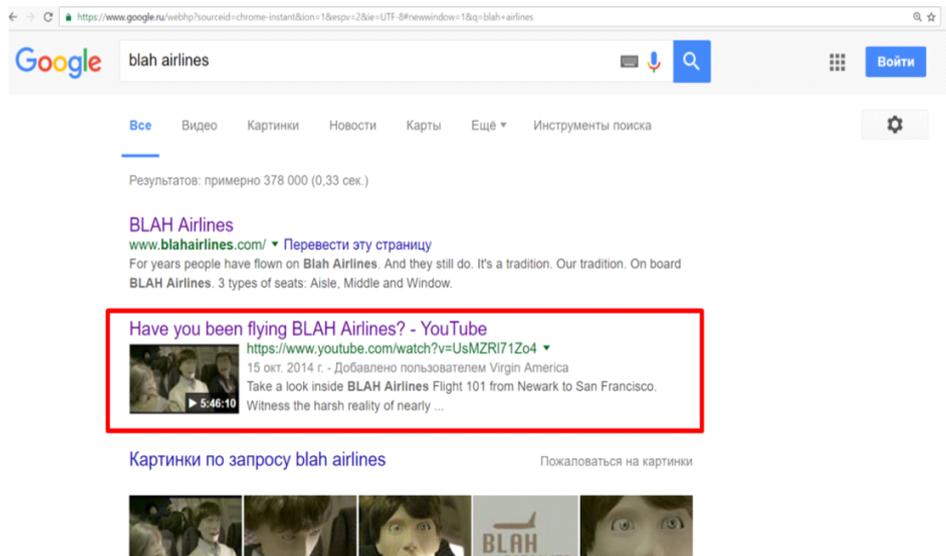


Рис. 10. Результаты поиска по запросу «BLAH Airlines» в Google

Данный кейс раскрывает возможности получения конкурентного преимущества в результате целенаправленной деятельности компании по снижению имиджа конкурента. Стоит отметить, что при создании ролика были детально изучены и проработаны психологические особенности среднестатистического пассажира самолёта, что позволило создать максимально реалистичный ролик и сыграть на чувствах и эмоциях потребителей через визуализацию типичных раздражителей.

В зарубежной туриндустрии прослеживается строгая ориентированность на целевую аудиторию, творческий подход к отбору и способу применения методов продвижения. Стремительный переход

процесса бронирования и покупки туров и билетов в онлайн-среду стимулировало в свою очередь перенос промо-активностей в Интернет. Но даже в рамках этого канала коммуникации бизнес-субъекты зарубежной туристической среды представляют разнообразные подходы и креативные решения. Это, прежде всего, объясняется особенностями культуры, ментальности, традиций и обычаев каждой страны. Такие отличительные черты присущи и России в целом, и российскому туризму в частности.

## 2.2. Особенности российской туристской индустрии

Сектор российского туризма подвержен влиянию внешних и внутренних факторов, которые в некоторой степени становятся определяющими при выборе каналов коммуникации и инструментов продвижения. На данный момент можно выделить несколько основных тенденций.

- Ориентация на выездной туризм. В России туристический бизнес вырабатывается с опорой на выезд<sup>46</sup>. В связи с политической и экономической ситуацией в стране в 2014-2015 годах наблюдался резкий спад: количество выездов россиян за границу сократилось на 25% по сравнению с предыдущими годами. Несмотря на это, российские туроператоры с большей охотой работают в сфере выездного туризма. Более того, по прогнозам на период 2016-2019 годов предсказано планомерное увеличение туристического потока из России за рубеж. Стоит отметить, что уже в ноябре 2016 года спрос россиян на туры в Европу повысился на 30%, в то время как интерес к странам Юго-Восточной Азии

---

<sup>46</sup> Сайбель Н. Ю. Анализ современного состояния выездного туризма в России/Н.Ю. Сайбель, А.А. Пахиева // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 857-860.

понижился<sup>47</sup>. Поэтому неизвестно подтвердятся ли прогнозы касательно выездного туризма.

Все крупнейшие туроператоры, входящие в Топ-10 рейтингов туристических фирм (Coral travel, Tez tour, TUI, Sunmar, Natalie tours, Pegas touristic, Intourist, Anex tour, Библио Глобус, Mouzenidis tour) ориентированы на продажу заграничных туров. Об этом свидетельствуют предлагаемые направления, выносимые на главные страницы сайтов в формате баннерной рекламы, а также всевозможные акции на европейские туры или путешествия в страны Юго-Восточной Азии. Стоит отметить, что значительная часть клиентов предпочитает онлайн-покупку посещению офиса продаж туристической компании. Более того, туроператоры также заинтересованы в таком формате покупок. Их заинтересованность в популяризации онлайн-коммуникации с клиентами выражается в предоставлении дополнительных привилегий (чаще всего, скидки или оказание дополнительных услуг на безвозмездной основе) пользователям сайта, приобретающим тур с использованием банковской карты по принципу «не выходя из дома». Таким образом, туроператоры сокращают нагрузку менеджеров по продажам и снижают риск ошибки в оформлении тура (в том числе, документальном) из-за человеческого фактора.

Туроператоры в свою очередь пытаются максимизировать удобство самостоятельного подбора тура путём создания интуитивного интерфейса и стандартной формы, включающей основные критерии поиска. Первым туроператором, который пошёл дальше формата стандартизированных критериев, был Natalie tours. На сайте компании был создан рубрикатор, который позволял пользователям просматривать только те туры, которые включены в интересующую их категорию («пляжный отдых», «сити туры», «клубный отдых», «сафари», «отдых на озёрах», «горные лыжи», «парки развлечений» и прочие). Туроператор Pegas touristic пошёл по

---

<sup>47</sup> К концу года россияне стали чаще интересоваться турами в Европу: статья (2016) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ассоциации туроператоров URL: [http://www.atorus.ru/ratings/analitic\\_mrch/new/37865.html](http://www.atorus.ru/ratings/analitic_mrch/new/37865.html) (дата обращения: 21.12.2017)

другому пути. Для удобства потенциальных клиентов в стандартную форму поиска туров была добавлена функция фильтрации более чем по 10 дополнительным параметрам («на первой линии», «семейный», «для пар», «молодёжный», «экономичный», «активный», «спа-отель» и прочие). Это позволяет клиентам подобрать максимально комфортный тур в соответствии с индивидуальными потребностями.

- Курс на популяризацию внутреннего и въездного туризма. Согласно данным журнала «Турифо» за 2015 популярность маршрутов по России выросла на 49%<sup>48</sup>. Это является результатом как совокупности политических и экономических факторов, так и государственно деятельности в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 — 2018 годы)», реализация которой строится на трёх задачах: развитие туристско-рекреационного комплекса РФ, повышение качества туристских услуг и продвижение туристского продукта РФ на мировом и внутреннем туристских рынках<sup>49</sup>.

- Третья тенденция, а именно, курс на импортозамещение актуальна и для сферы туризма. Именно данная тенденция увеличила интерес россиян к путешествиям внутри страны. Также в рамках этой и предыдущей тенденции дан старт формированию стратегий продвижения отдельно взятых регионов. Ярким примером является территориальный брендинг Республики Кабардино-Балкарии (КБР). В рамках промо-кампании «С любовью к Кабардино-Балкарии», цель которой – привлечение клиентов на горнолыжные курорты КБР. Этот кейс необычен тем, что

---

<sup>48</sup> 6 трендов туристического рынка: как будут путешествовать россияне в 2016 году?: статья (2016) [Электронный ресурс] //Журнал «Турифо» URL: <http://www.tourinfo.ru/article/6-trendov-turisticheskogo-rynka-kak-budut-puteshestvovat-rossiyane-v-2016-godu> (дата обращения: 22.12.2017)

<sup>49</sup> Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 — 2018 годы)» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ростуризма URL: <http://www.russiatourism.ru/contents/deyatelnost/programmy-i-proekty/federalnaya-tselevaya-programma-razvitie-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-2011-2018-gody/> (дата обращения: 22.12.2017)

стратегия продвижения региона Приэльбрусья разработана по инициативе туроператора KBR travel, функционирующего исключительно на территории данного региона. единственным каналом коммуникации стал Интернет. В качестве инструмента продвижения – создание промо-сайта с названием «KBR travel» и слоганом «Горнолыжные туры на Эльбрус», посвященного туристическому сектору Республики. В основу дизайна сайта легла, так называемая, философия гор (см. рис. 11).

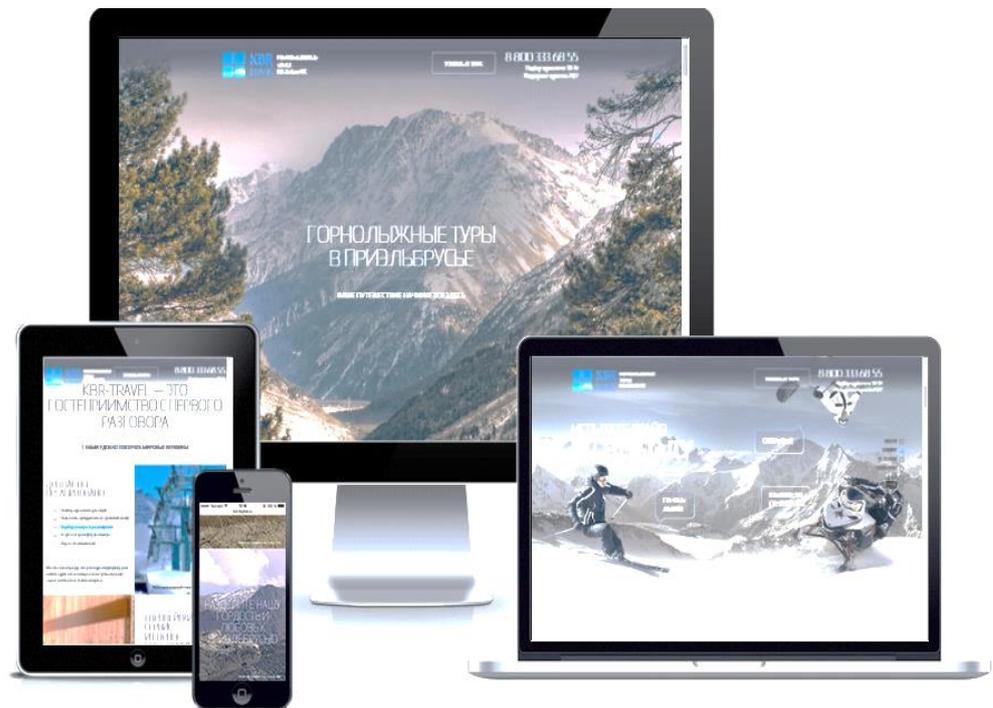


Рис. 11. Дизайн сайта KBR travel

Этапу разработки и запуска сайта предшествовал пласт аналитической работы и последовавшим за ней созданием маркетинговой стратегии продвижения горнолыжных курортов Приэльбрусья в качестве туристического продукта. Предложенная стратегия базируется на следующих принципах:

- отстройка от конкурентов за счёт провозглашения философии любви и заботы туроператора о Кабардино-Балкарии;

- развитие установки клиента о высоком сервисе в идею мгновенной доступности и заботы туроператора о своих гостях;
- акцентирование внимания на живописной природе Кабардино-Балкарии
- представление информации о конкретных условиях отдыха
- разработка стимулирующей акции на повышение среднего чека<sup>50</sup>.

Помимо качественного дизайна, базирующегося на живописных пейзажах Кабардино-Балкарии, для привлечения интереса пользователей создатели сайта внесли элемент геймификации. На сайте создана интерактивная карта (см. рис. 12), позволяющая изучить все условия отдыха в формате исследования.

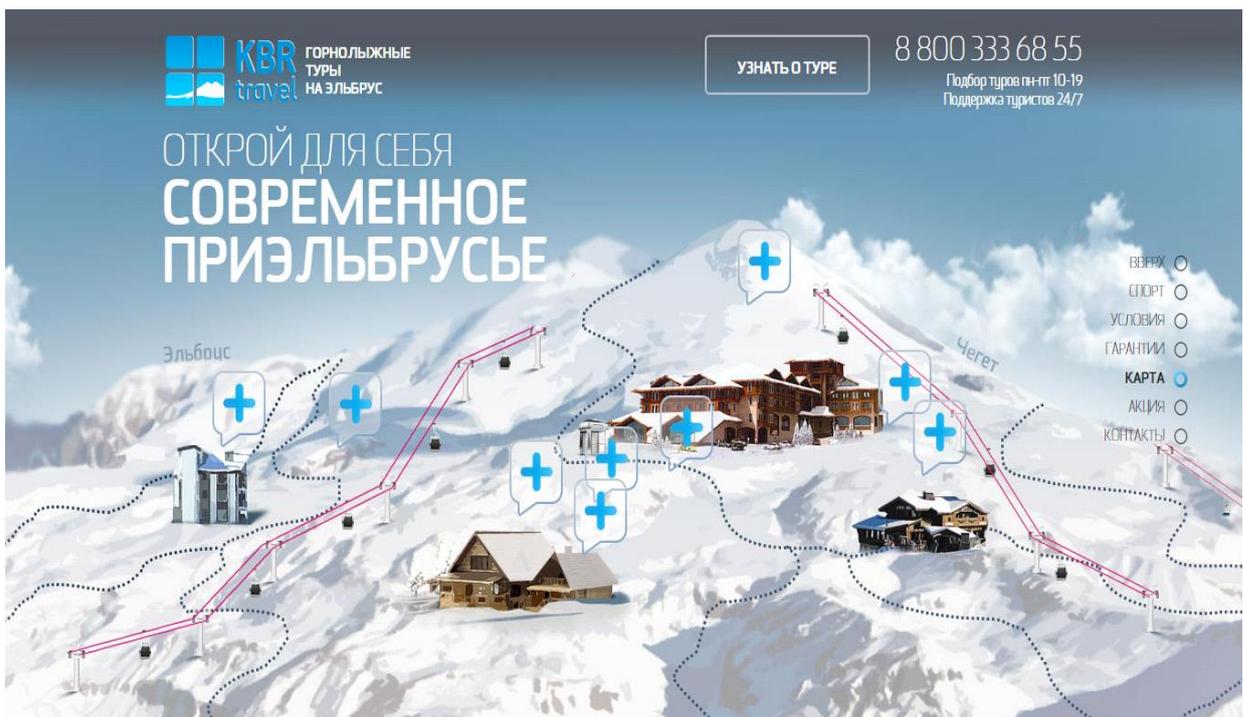


Рис. 12. Интерактивная карта на сайте KBR travel

<sup>50</sup> Кейс: С любовью к Кабардино-Балкарии: статья (2015) [Электронный ресурс] // Сайт агентства комплексного интернет-маркетинга Tesla Marketing. URL: <http://tesla-m.ru/blog/s-lyubovyu-k-kabardino-balkarii/> (дата обращения: 22.12.2017)

Таким образом, горнолыжные курорты Кабардино-Балкарии как турпродукт в целом «раскручиваются» в рамках маркетинговой стратегии коммерческой организации. То есть конечная цель туроператора – повышение прибыли достигается за счёт отстройки туристического имиджа региона.

- Отсутствие заинтересованности туроператоров в продвижении внутреннего туризма – четвертая тенденция российского туристического рынка. Причиной является низкая рентабельность туров по стране с точки зрения турфирм. Низкая рентабельность в свою очередь объясняется несформированным имиджем туристических объектов России.

- Государственная поддержка туризма на территории России. На данный момент государством реализуются четыре программы в сфере туризма: Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 — 2018 годы)»; Региональные целевые программы развития туризма в субъектах РФ (Вологодская, Нижегородская и Новгородская области); Туризм в моногородах; Государственная программа российской федерации «развитие культуры и туризма» на 2013 - 2020 годы.

Туристический рынок России в том виде, в котором он пребывает на данный момент, сформировался, под влиянием изменений в политике и экономике последних трёх лет. Общероссийский курс на импортозамещение стимулирует развитие внутреннего туризма, но в то же время ввиду некоторой стабилизации положения наблюдается обратная тенденция – возвращение выездного туризма на прежнее «привилегированное» положение.

Российский туристический рынок разнообразен, что вызвано рядом факторов функционирования сферы в целом, описанных в предыдущем параграфе. Каждый функционирующий в данном сегменте субъект, будь то турфирма, авиаперевозчик или администрация отдельного региона, имеет свои отличительные характеристики, которые необходимо

учитывать при разработке программы продвижения. Не смотря на крайнюю неоднородность туристического рынка в целом и коммуникационного взаимодействия внутри него, существуют общие для всего российского туризма черты с точки зрения стратегии позиционирования туристического продукта.

Первая особенность – преобладание маркетинговых коммуникаций. Основная задача игроков туристического рынка России – получение прибыли и её преумножение. Поэтому при разработке стратегии продвижения предпочтение отдается маркетинговым технологиям, которые напрямую влияют на уровень продаж. Данная тенденция касается в основном турфирм, отдельных отелей и ж/д и авиаперевозчиков. Если речь идёт о брендинге территории как туристического продукта, то в данном случае применение PR-технологий в рамках формирования единого благоприятного имиджа необходимо. Ещё одной причиной данной тенденции является дороговизна мероприятий по связям с общественностью при отсутствии мгновенной финансовой отдачи, которую предоставляет маркетинг. Поэтому PR-деятельность свойственна крупным игрокам, которые ограничиваются, как правило, единичными PR-акциями. Так, например авиакомпания Аэрофлот уже несколько лет подряд спонсирует проведения световое шоу в нескольких городах России (в 2016 – это Санкт-Петербург, Казань, Самара, Екатеринбург, Новосибирск, Астана). Мероприятие активно рекламируется в социальных сетях (см. рис. 13) и освещается на официальном сайте авиакомпании. В рамках мероприятия дополнительно проводится фотоконкурс с ценными призами от Аэрофлота.

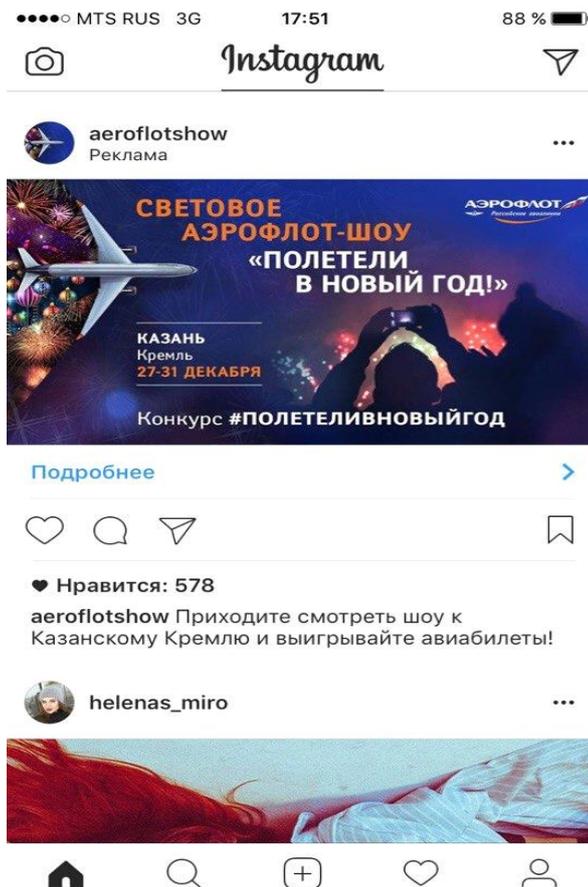


Рис. 13. Реклама светового шоу авиакомпании Аэрофлот в социальной сети Instagram

В качестве второй особенности можно обозначить преобладание digital-маркетинга (преимущественно в Интернете) в построении коммуникации. Большинство коммуникационных взаимодействий проводятся в сети Интернет. Следует отметить, что это один из наименее затратных в финансовом плане инструментов. При этом онлайн-коммуникация имеет ряд преимуществ помимо финансовой выгоды – возможность получения обратной связи, отслеживания активности пользователей сети, общение с потребителями в режиме реального времени. На данный момент наиболее популярными digital инструментами, используемыми в онлайн-пространстве являются поисковая оптимизация (SEO), поисковый маркетинг (SEM), контент-маркетинг, автоматизация создания контента, маркетинг социальных медиа (SMM), прямые рассылки, контекстная реклама. Также

используются каналы, не связанные непосредственно с сетью интернет: мобильные телефоны (SMS и MMS), обратный звонок, мелодии удержания звонка.

Третья особенность – ставка на количественные показатели. В отличие от зарубежных компаний, которые делают ставку на креативный подход, даже если речь идёт о коммуникации в онлайн-пространстве, российский рынок ориентируется на более прагматичные методы продвижения – использование таких сервисов как Google Analytics или Яндекс.Метрика, которые позволяют выразить эффективность проделанной работы в точных цифрах (количество посетителей сайта, число кликов, просмотров, переходов). Возможно предположить, что данная тенденция сложилась на фоне предъявления к PR-специалистам требования демонстрации конкретных результатов работы, а числовое выражение является самым наглядным. С другой стороны, такой метод работы может быть связан с желанием иметь возможность проанализировать каждый шаг реализуемой стратегии на успешность. А цифры – самый объективный показатель. Кейс, вписывающийся в данную тенденцию – продвижение апартаментов YE`S в сервисе локального поиска 2ГИС. Суть программы продвижения состояла в еженедельном обновлении рекламных материалов в рамках рекламной кампании в 2ГИС. В ходе реализации программы на сервисе была размещена контекстная, а затем медийная реклама. Основная особенность данного кейса – рекламодатель получал выкладку понедельных статистических данных по количеству кликов (см. рис. 14)<sup>51</sup>. То есть эффективность проводимой рекламной кампании была выражена в конкретном числе.

---

<sup>51</sup> Разбор кейса: продвижение апартаментов в 2ГИС: статья (2015) [Электронный ресурс] //Официальный сайт PR Club SPбю URL: <http://prclub.spb.ru/2015/08/21/%D1%80%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%80-%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82-%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F/>

## Рекламная кампания апарта-отеля Y`ES<sup>3</sup>

Понедельная динамика кликов

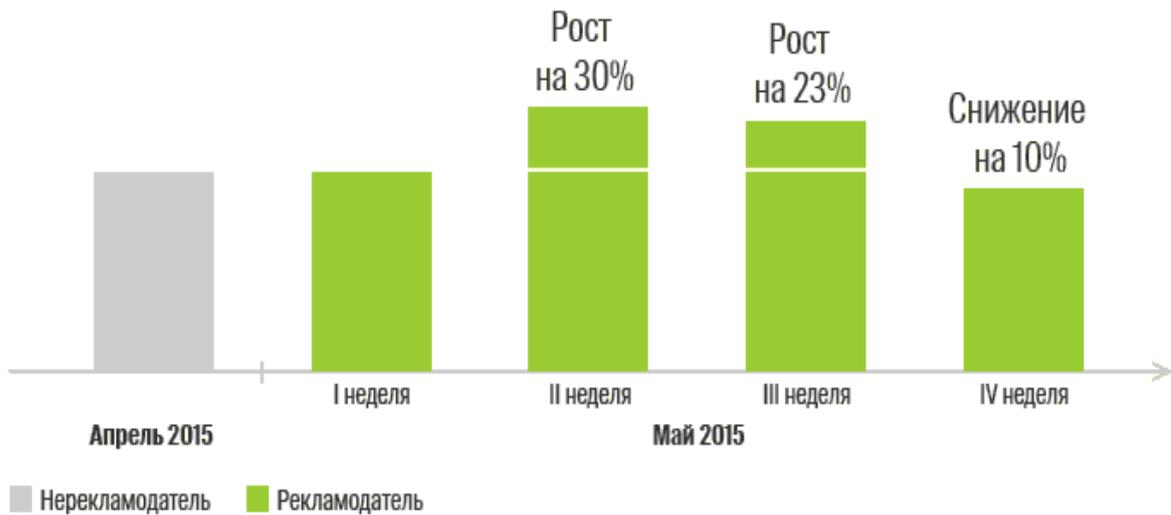


Рис. 14. Понедельная статистика кликов рекламы апарта-отеля Y`ES в 2ГИС

Ориентированность на внутреннюю аудиторию – ещё одна особенность российского туризма. Ввиду неразвитости России в целом как объекта туризма, все маркетинговые и PR-активности направлены в основном на стимулирование внутреннего туризма. Большую рентабельность такого подхода доказывают статистические данные представленные на сайте Ростуризма<sup>52</sup>. Так, количество въездных туристических поездок за первый квартал 2016 года составило около 4,7 миллионов, в то время как совокупное число поездок российских граждан в Крым и Краснодарский край – 6,1 миллионов.

Пятая особенность, проявляющаяся в ходе создания программ продвижения туристических продуктов – заимствование западных технологий. Использование уже испытанных на опыте инструментов продвижения встречается в российском туризме чаще, чем разработка

<sup>52</sup> Федеральное Агентство по туризму: официальный сайт Федерального Агентства по туризму [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru> (дата обращения 21.12.2017)

собственных оригинальных подходов. Яркий пример – идея создания телефонного номера страны. Весной 2016 года шведская ассоциация туризма зарегистрировала специальный номер, позвонив по которому можно поговорить со случайным шведом. Русская служба Би-би-си в рамках своей статьи дала краткое описание такого разговора: «Весьма бодрый человек иранского происхождения с заметным шведским акцентом сказал, что зарегистрировался стать "послом" лишь шесть часов тому назад, и что это уже его третий звонок. Он был весьма дружелюбен, красноречив и несколько раз намекал, что хорошо бы нам посетить Швецию»<sup>53</sup>. Как следует из описания, конечная цель проводимой PR-акции – привлечь дополнительный туристический поток в страну. Данная акция выстроена по принципу, схожему тем, что лёг в основу PR-кампании Исландии. Воздействие на потенциальных туристов через общение с обычными жителями страны.

В начале лета 2016 года данный концепт был позаимствован Северной столицей России – Санкт-Петербургом. Принцип работы был точно скопирован с оригинала – при звонке по единому номеру любой желающий мог поговорить со случайным жителем Санкт-Петербурга. Главное различие в том, что в случае со Швецией акция была ориентирована на иностранных туристов: все разговоры велись на английском, также англоязычной была и система автоответчика. Акция, проводимая в Петербурге рассчитывалась прежде всего на внутреннюю аудиторию, так как большинство разговоров велись на русском языке, а иностранцы могли позвонить только тем добровольцам, которые указали в анкете знание английского.

На основе анализа практических зарубежных и отечественных кейсов туристической сферы, проведенного во второй главе данной работы

---

<sup>53</sup> Появился телефон, позволяющий пообщаться со шведом: статья [Электронный ресурс] // Официальный сайт русской службы BBC. URL: [http://www.bbc.com/russian/society/2016/04/160406\\_sweden\\_phone\\_number](http://www.bbc.com/russian/society/2016/04/160406_sweden_phone_number) (дата обращения: 22.12.2017)

были выявлены качественные отличия в общих принципах формирования программ продвижения. Преобладание творческого подхода к подбору инструментов продвижения и проведению активностей, чёткое сегментирование аудитории и стремительный переход процесса оказания туристических услуг в онлайн-сферу. В то же время туристический рынок России, всячески поддерживаемый государством в рамках федеральных программ, также как и западный характеризуется ориентированностью на целевую аудиторию и анализ её потребностей. К отличительным чертам продвижения в российской туристической сфере можно отнести преобладание маркетинговых технологий над PR и заимствование успешно использованных за рубежом технологий и инструментов. Последняя особенность объясняется более высокими темпами развития зарубежных рынков в целом и туристического в частности.

### 2.3. Туристская индустрия Санкт-Петербурга

В туристской индустрии Санкт-Петербурга сохраняются все тенденции, характерные для российского туризма. Однако, статус культурной столицы, большое количество достопримечательностей, а также особое внимание туристов к Петербургу выделяет город среди прочих туристических дестинаций России.

Одной из особенностей туристической сферы Санкт-Петербурга является развитие отдельных видов туризма, которые призваны разнообразить пребывание гостей города в Северной столице. Такие усилия направлены по большей мере на туристов, уже побывавших однажды в Санкт-Петербурге и посетивших основные достопримечательности. Таким образом, путешественники, однажды увидевшие классический Петербург через призму «Эрмитажа», «Петергофа» и разводных мостов, имеют возможность посмотреть на город с другой стороны.

Так, на начальном этапе развития находится медицинский туризм. Как недавно заявил председатель Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга Андрей Мушкарев, в 2018 году планируется создание единого оператора для работы по этому направлению<sup>54</sup>. Данный оператор объединит более 40 медицинских учреждений, взяв на себя функцию продвижения. Было отмечено, что при развитии медицинского туризма в Петербурге будет использован опыт Южной Кореи. В список предложений будет включаться не вся государственная или частная клиника, а ее конкретное лечебное направление, способное предложить лучшее качество услуги по доступной цене. По словам А. Мушкарева при формировании и продвижении медицинского туристического продукта важно учитывать два фактора: цена и недоступность или долгое ожидание услуги у себя в стране.

Развитие медицинского туризма поддерживается правительством Петербурга в рамках программы развития сферы туризма до 2023 года, которая включает статью расходов в том числе на развитие медицинского туризма в регионе. Данная программа предполагает увеличение числа медицинских туристов в 2,5 раза – со 130 до 325 тысяч человек<sup>55</sup>.

В рамках принятой программы предполагается дальнейшее развитие водного туризма, а именно позиционирование и продвижение Санкт-Петербурга как круизной столицы России. Планируется повысить число «водных» туристов до полутора миллиона человек. Один из способов развития данного направления – создание плавучих отелей к 2018 году<sup>56</sup>.

Театральный туризм – третье направление развития Санкт-Петербурга как туристической дестинации. Санкт-Петербург – город,

---

<sup>54</sup> Агентство медицинского туризма может заработать в Петербурге: статья в газете «Коммерсант» URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3474120> дата обращения: 23.12.2017

<sup>55</sup> В Петербурге в 2018 году может заработать агентство медицинского туризма: статья. URL: <http://tass.ru/obschestvo/4746103> дата обращения 23.12.2017

<sup>56</sup> В Петербурге появятся плавучие гостиницы: статья. URL: <https://kudago.com/spb/news/v-peterburge-poyavyatsya-plavuchie/> дата обращения 23.12.2017

располагающий огромным количеством театров разной направленности и тематики. Но авторы идеи театрального туризма предлагают путешественникам посмотреть на театральную сферу под другим углом. Гости Петербурга смогут не только посетить спектакли, но познакомиться с традициями российского театра, а также увидеть театральное закулирье. Планируется, что в маршрут войдут несколько объектов: Александринка, Академия русского балета, Театральная библиотека, Музей театрального и музыкального искусства. Площадки находятся на небольшом расстоянии и дополняют друг друга, что и позволит объединить их в одном маршруте<sup>57</sup>.

Если говорить об экономических показателях, то Санкт-Петербург в качестве туристической дестинации демонстрирует положительную динамику. Так, по данным Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга общий объем туристского потока в Северную столицу за 2016 год составил 6,9 миллиона человек, что на 0,4 миллиона превышает аналогичный показатель предыдущего года<sup>58</sup>. Как следствие, в 2016 году повысилась и общая загруженность отелей Санкт-Петербурга, что отражено ниже в Таблице 2. Отметим, что в данной таблице не представлены статистические данные по отелям категории 1 и 2 звезды, а также отелям без звезд, мини-гостиницам и хостелам. Это результат отсутствия полноценной аналитической работы. Не в полной мере отлаженная система сбора статистических данных является одной из особенностей туристического рынка Санкт-Петербурга<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Состоится подписание четырехстороннего соглашения по проекту «Театральный квартал»: статья. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. URL: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/123977/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/123977/) дата обращения: 23.12.2017

<sup>58</sup> Комитет по развитию туризма подвел итоги 2016 года: статья. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. URL: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/104110/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/104110/) дата обращения: 23.12.2017

<sup>59</sup> Экспертное интервью П.С. Румянцева, заместителя директора Северо-Западного регионального отделения Российского союза туриндустрии

	2015 год	2016 год
Отели категории 5 звёзд	60%	51%
Отели категории 4 звезды	57%	46%
Отели категории 3 звезды	48%	46%

Таблица 2. Сравнительная таблица степени загруженности отелей Санкт-Петербурга в 2015-2016 гг.

Высокая востребованность Санкт-Петербурга как туристической дестинации подтверждается рейтингами мировых порталов для путешественников и сервисов онлайн-бронирования. Так, аналитики компании RoomGuru составили список российских городов, пользовавшихся наибольшей популярностью у туристов в Рождество 2017 г. Рейтинг составлен по данным бронирования отелей для проживания с 6 на 7 января 2017 года. Санкт-Петербург занял первое место в рейтинге популярности. Среди российских туристов Санкт-Петербург уступает только Москве<sup>60</sup>.

Статистические данные свидетельствуют и о некотором спаде показателей, демонстрирующих туристический поток иностранных граждан в Санкт-Петербург. В 2016 году 2,84 миллиона иностранных граждан прибыло в Северную столицу против 2,94 миллионов в 2015 году. В Комитете по развитию туризма сложившуюся ситуацию объясняют сокращением числа прямых авиарейсов, прибывающих в аэропорт «Пулково» из зарубежных дестинаций<sup>61</sup>.

Помимо статистических данных и векторов развития стоит упомянуть и о структуре туристического рынка Санкт-Петербурга. В

<sup>60</sup> 10 популярных городов серебряного ожерелья России: электронная статья URL: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/36312.html>. Дата обращения: 22.12.2017

<sup>61</sup> Комитет по развитию туризма подвел итоги 2016 года: статья. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. URL: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/104110/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/104110/) дата обращения: 23.12.2017

Таблице 3 представлены основные стейкхолдеры туристской индустрии<sup>62</sup>, сознательно визуально разделенные на 4 группы.

<div data-bbox="391 436 662 571" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга       </div>	<div data-bbox="774 459 1061 548" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Историко-культурные комплексы       </div>
<div data-bbox="399 683 646 817" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Средства массовой информации       </div> <div data-bbox="399 840 646 940" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Некоммерческие организации       </div>	<div data-bbox="813 638 1021 728" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Объекты размещения       </div> <div data-bbox="813 750 1021 840" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Транспортные компании       </div> <div data-bbox="813 862 1021 963" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">         Туроператоры и турагенты       </div>

Таблица 3. Стейкхолдеры туристического рынка Санкт-Петербурга

Первая группа представлена государством, выполняющим прежде всего регулируемую функцию и представленную на территории Санкт-Петербурга Комитетом по развитию туризма. Как уже было сказано выше, прежде всего государство осуществляет регулирование сферой путем издания нормативных актов и контроля их выполнения. На данный момент сфера туризма Санкт-Петербурге регулируется семнадцатью нормативными актами, среди которых 4 Федеральных закона, действие которых распространяется на территорию Санкт-Петербурга, равно как и других субъектов Российской Федерации, а именно, ФЗ закон от 24 ноября 1996 года №132 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», ФЗ от 15 августа 1996 №114 «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию», ФЗ от 25 июля 2002 №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в

<sup>62</sup> Фонова Н.Г. Рынок туризма. Стейкхолдеры (заинтересованные лица). Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) # 2 (11), 2015, с. 52-56

Российской Федерации», ФЗ от 06 октября 2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В общий перечень также включены три нормативных акта, имеющих силу исключительно на территории Санкт-Петербурга<sup>63</sup>, содержание которых подробно изложены в Приложении 1.

На практике наиболее плодотворные инициативы государства претворяются в жизнь в рамках реализации федеральных и государственных программ. На данный момент для Санкт-Петербурга это государственная программа Санкт-Петербурга "Развитие сферы культуры и туризма в Санкт-Петербурге" на 2015-2020 годы, целью которой является «обеспечение гармоничного развития личности на основе уникального культурно-исторического наследия Санкт-Петербурга»<sup>64</sup>.

Примером реагирования государства на кризисные ситуации может служить создание в 2014 году после серии банкротств крупных туроператоров, работающих в сфере выездного туризма, организации «Турпомощь». «Турпомощь» - это ассоциация туроператоров, основная цель которой – оказание экстренной помощи туристам в соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и Уставом Ассоциации. Ниже представлена выдержка из экспертного интервью заместителя директора Северо-Западного регионального отделения Российского союза туриндустрии Павла Румянцева, содержащая информацию о порядке формирования и работы «Турпомощи»:

«Помните в 2014-м году была серия крупных банкротств туроператоров? После этого государство взяло курс на ужесточение

---

<sup>63</sup> Нормативные правовые акты в сфере туризма. Федерального агентство по туризму. URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/documenty/normativnye-pravovye-akty/> дата обращения 23.12.2017

<sup>64</sup> Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга URL: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/programma-razvitiya-sankt-peterburga-kak-turistskogo-centra/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/programma-razvitiya-sankt-peterburga-kak-turistskogo-centra/) дата обращения: 23.12.2017

определённые политики в сфере выездного туризма и учредило организацию под названием «Турпомощь», членство в которой для туроператоров выездного туризма является добровольно-принудительным и, условно говоря, там существует система фондов: персональная ответственность, резервный фонд, которые должны в случае банкротства туроператоров помочь туристу собственно продолжить свой отдых в месте его пребывания и благополучно вернуться домой. Соответственно, все эти фонды туроператоры на основании определённых коэффициентов пополняют. В том числе каждый туроператор, который занимается выездом, должен подсчитывать и обнародовать стоимость того туристского продукта, который он реализовал в прошлом году, и количество туристов, которое соответственно он отправил»<sup>65</sup>.

Ещё одной мерой по повышению степени защищённости российских граждан, находящихся за рубежом в рамках туристических поездок, стало повышение, так называемых страховых взносов, или финансовой гарантии туроператоров, занимающихся выездным туризмом. Это повлекло за собой сокращение числа туроператоров. Павел Румянцев: «До 2014 года, до основания «Турпомощи» в Санкт-Петербурге было порядка 450 компаний, которые обладали законным правом заниматься выездным туризмом. Есть такой инструмент как финансовая гарантия. Каждый туроператор должен оформлять у страховых компаний финансовую гарантию. То есть это некая страховка на случай невыполнения обязательств, банкротства и так далее. Соответственно, финансовые гарантии по внутреннему и въездному туризму стоят довольно дёшево, никто против них не протестует. Финансовые гарантии по выездному туризму с 2014 г. начали довольно быстро и сильно дорожать. И получается, что туроператор, а туроператор – это тот игрок туристской индустрии, который формирует туристский продукт,

---

<sup>65</sup> Экспертное интервью П.С. Румянцева, заместителя директора Северо-Западного регионального отделения Российского союза туриндустрии

продвигает, а турагентство может его по сути только реализовывать. Соответственно, 450 туроператоров имели финансовую гарантию на выезд. В какой-то момент, в прошлом году было, что называется, самая низшая планка, их было порядка 50. На данный момент их 72 по Санкт-Петербургу».

Отметим, что, по сути, Ассоциацию «Турпомощь» можно отнести к некоммерческим организациям, которые относятся ко второй группе стейкхолдеров. Вторая группа стейкхолдеров условно выделена по признаку выражения мнения общества или его отдельных групп. К этой группе относятся некоммерческие организации и средства массовой информации. К наиболее активным некоммерческим организациям Санкт-Петербурга можно отнести Российский союз туриндустрии (Северо-Западное региональное отделение), Ассоциацию участников круизного рынка, Ассоциацию владельцев пассажирских судов Санкт-Петербурга (АВПС), Ассоциацию курортов Северо-Запада. Также ко второй группе относятся средства массовой информации. В Приложении 2 представлен максимально полный перечень СМИ, релевантных для туристской индустрии Санкт-Петербурга. Под релевантными в данном случае подразумеваются СМИ, на постоянной основе предоставляющие информацию о событиях туристического рынка Санкт-Петербурга. В перечень вошли как профильные СМИ, так и медиа, располагающие тематическим разделом или рубрикой о туризме.

В третьей группе стейкхолдеров (историко-культурные комплексы) можно выделить наиболее востребованные комплексы, которые не первый год входят в ТОП-ы самых посещаемых музеев России, Европы и даже мира<sup>66</sup>. К таким историко-культурным комплексам относятся Государственный Эрмитаж, Исаакиевский собор, Русский музей, Музей истории Санкт-Петербурга, расположенный на

<sup>66</sup> Эрмитаж вошел в десятку самых посещаемых музеев мира: статья. Информационное агентство «РБК» [электронный ресурс] URL: <http://style.rbc.ru/view/art/571637f29a79472acdb3457f> дата обращения 22.12.2017

территории Петропавловской крепости; музеи-заповедники Царское село, Гатчина, Петергоф, Павловск<sup>67</sup>.

Четвертая группа включает стейкхолдеров, которые, так или иначе, участвуют в формировании или реализации туристического продукта:

- туроператоры непосредственно формируют турпродукт и несут ответственность перед клиентом за выполнение всех обязательств по предоставлению пакета туристических услуг. В данном случае невозможно назвать основных стейкхолдеров конкретного региона, так как логично предположить, что крупные туроператоры работают на территории всей страны, а иногда являются совместным с иностранными стейкхолдерами компаний (например, совместная работа Интуриста и Thomas Cook). Так, к крупным туроператорам России можно отнести ТЕЗ ТУР, Пегас Туристик, Натали Турс, TUI, Библио-Глобус, Coral, Sunmar, Solvex, Анекс Тур<sup>68</sup>;

- турагентства занимаются продажей туров индивидуальным клиентам. В первую десятку рейтинга турагентств Санкт-Петербурга входят Каприкон Тревел, Уровень Тур Петербург, Синяя птица плюс, Тропикана, Скандика, Туристическая компания, Арина, Путешествие со вкусом, Горизонт без границ, Азбука отдыха<sup>69</sup>. Стоит отметить, что клиентами турагентств чаще всего становятся клиенты, стремящиеся сэкономить, приобретая, так называемы, горящие туры. С другой стороны, клиенты, претендующие на надежность. Предпочитают обращаться напрямую к туроператору, сформировавшему турпродукт;

- объекты размещения предоставляют туристам место проживания на время их пребывания в городе. Так как Санкт-Петербург, как уже отмечалось выше, является востребованным туристическим направлением, вполне закономерно, что в гостиничную сферу «зашли»

<sup>67</sup> [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/104110/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/104110/)

<sup>68</sup> Рейтинг надежности туроператоров России 2017. [электронный ресурс] URL: <http://travelata.ru/rating> дата обращения 23.12.2017

<sup>69</sup> Рейтинг турфирм Санкт-Петербурга. Портал о туризме Turizm.ru [электронный ресурс] URL: [http://spb.turizm.ru/firms\\_rating/](http://spb.turizm.ru/firms_rating/) дата обращения 23.12.2017

крупные сети отелей таких, как Rezidor Sas, Sokos Hotels, Intercontinental Hotels Group, Marriott Int., Accor Group, Rocco Forte Collection, Orient Express Hotels, Corinthia Hotels. Стоит отметить, что, как правило, отели, принадлежащие крупным сетям, обладают современной развитой инфраструктурой. Уровень сервиса в отелях, находящихся под управлением международных операторов, соответствует мировым стандартам, что, несомненно, привлекательно, особенно для иностранных туристов<sup>70</sup>;

- к крупным транспортным компаниям, осуществляющим перевозку путешественников, можно отнести Балтик Бизнес Тревл, Ком Тур, Виртранс Тур, Восток, Агентство круизных путешествий. Смежной категорией являются объекты туристской инфраструктуры такие, как аэропорт «Пулково» или порт «Морской фасад».

Туристический рынок Санкт-Петербурга может быть охарактеризован по многочисленным параметрам. На основании экспертных оценок<sup>71 72</sup> были выделены основополагающие характеристики, которые имеют потенциал влияния на дальнейшее развитие сферы. Результаты исследования представлены в виде SWOT-анализа (Таблица 4).

Указанные слабые стороны Санкт-Петербурга как туристической дестинации приводят к невозможности реализации реального потенциала города. Так, по данным Правительства Санкт-Петербурга, не смотря на видимую востребованность данного туристического направления, вес

---

<sup>70</sup> Обзор текущего состояния и основных тенденций развития туризма в Санкт-Петербурге. [электронный ресурс] URL: [https://mcdpartner.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159:obzor-tekushchego-sostoyaniya-i-osnovnykh-tendentsij-razvitiya-turizma-v-sankt-peterburge&catid=29&Itemid=172](https://mcdpartner.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=159:obzor-tekushchego-sostoyaniya-i-osnovnykh-tendentsij-razvitiya-turizma-v-sankt-peterburge&catid=29&Itemid=172) дата обращения 23.12.2017

<sup>71</sup> Балашов А.И. Оценка перспектив развития туристической дестинации Санкт-Петербурга: статья. Управленческое консультирование. №5, 2016. С. 75-80

<sup>72</sup> Стратегический анализ Санкт-Петербурга: внешняя среда, конкурентные позиции, SWOT-анализ. Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга. 2013, с. 141-165

Северной столицы как дестинации составляет только 0,6% по числу посещений и 0,3% по уровню доходов<sup>73</sup>.

<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выгодное географическое месторасположение (близость к странам Европы) Высокая концентрация культурно-исторических комплексов</li> <li>• Транспортная доступность (наличие аэропорта, железнодорожного узла и крупного морского порта)</li> <li>• Наличие известного, хорошо продаваемого бренда</li> <li>• Стабильный турпоток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность визовых процедур</li> <li>• Несоответствие уровня развития городской инфраструктуры потенциалу туристической дестинации</li> <li>• Завышенная стоимость туристских услуг по критерию «цена – качество»</li> <li>• Низкий уровень гостиничного сервиса</li> <li>• Дефицит мест в объектах размещения туристов</li> <li>• Недостаточная пропускная способность некоторых музеев</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение себестоимости туристического продукта в перерасчёте на иностранную валюту</li> <li>• Переориентация части выездного туризма россиян на внутренний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Санкционное давление на Россию со стороны стран запада</li> <li>• Постепенная деформация историко-культурного образа города</li> <li>• Высокая концентрация административных и конгрессных мероприятий на территории Санкт-Петербурга в высокий сезон</li> </ul>

Таблица 4. SWOT-анализ Санкт-Петербурга как туристской дестинации

Таким образом, можно констатировать некую индивидуальность туристического рынка Санкт-Петербурга, продиктованную особенностями месторасположения, культурно-исторического наследия и прочими факторами. Однако нельзя также отрицать влияние общероссийских течений на туристическую индустрию отдельного города, также как нельзя не отметить

<sup>73</sup> Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие сферы культуры и туризма в Санкт-Петербурге на 2015-2020 годы» (ред. 02.11.2017 г.): утверждена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 17.06.2014 г. № 488 // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://gov.spb.ru/law?d&nd=822403595&nh=3> дата обращения 23.12.2017

интеграцию мировых тенденций, которая зачастую происходит путём целенаправленного заимствования успешного зарубежного опыта.

### **Выводы по второй главе.**

1. Мировой туристический рынок строго ориентирован на целевую аудиторию, что выражается в кастомизации туристского продукта, а также в нетривиальных решениях в рамках отбора и использования методов продвижения.
2. Зарубежные компании, как правило, американские или европейские, активно переносят промо-активности в онлайн-среду. Это спровоцировано, в первую очередь, ростом числа интернет-покупок билетов и комплексных туров.
3. Туристический рынок России пользуется поддержкой государства, что подтверждается реализацией нескольких федеральных программ по развитию внутреннего туризма в регионах РФ.
4. Соотношение маркетинговых и PR технологий на туристическом рынке России склоняется в пользу первых, так как для большинства российских предпринимателей основной целью деятельности компании является получение прибыли в результате роста продаж. В целом, российские туристические компании пока не готовы к финансовым вложениям в формирование благоприятного имиджа.
5. В качестве особенности туристического рынка России можно выделить тенденцию заимствования успешно опробованных на зарубежном рынке технологий продвижения продукта или услуги.
6. Туристический рынок Санкт-Петербурга обладает всеми характеристиками, свойственными сфере туризма России, однако северная столица обладает рядом конкурентных преимуществ перед прочими туристскими дестинациями нашей страны: близость к Европе, большое количество культурно-исторических комплексов, стабильный туристический поток, наличие известного бренда.

### Глава 3. Кризисные коммуникации в туризме

#### 3.1. Понимание кризисной ситуации в туризме

Всемирная торговая организация ЮНВТО (англ. United Nations World Tourism Organization; UNWTO) в рамках «Руководства к действию в кризисных ситуациях для индустрии туризма» трактует кризис как «любое неожиданное событие, подрывающее доверие путешественника к цели его поездки (дестинации) и мешающее нормальному продолжению деятельности». Если рассмотреть данное определение более подробно, то можно увидеть черты классических определений кризиса в целом, а именно, трактовку как неожиданного события. Отметим, что в данном случае кризисная ситуация рассматривается с точки зрения урона, потенциально нанесенного туристу. С другой стороны, такое «кризисное» событие трактуется как «подрывающее доверие к дестинации». Именно такое определение демонстрирует суть кризисной ситуации и обозначает цель кризисных коммуникаций – нейтрализация репутационных и имиджевых последствий туристического направления.

Стоит отметить, что данное определение рассматривает в качестве субъекта кризисных коммуникаций администрацию определенной территории, позиционирующей себя в качестве туристической дестинации. Однако в качестве субъекта может также выступать коммерческая организация. В таком случае подрывается доверие туриста не к территории, а к «предоставителю» некоторых продуктов и услуг. Возникает вопрос – насколько разнятся принципы и порядок осуществления кризисных коммуникаций в зависимости от субъекта, объекта и прочих параметров коммуникации?

В работе «Crises in the Tourism Industry and their Effects on Young Travellers» её автор Лора Бэгенс трактует кризис как нежеланный, внештатный, часто непредсказуемый и ограниченный по времени процесс с неясными путями развития («undesired, extraordinary, often unexpected and

timely limited process with uncertain possibilities to develop»)<sup>74</sup>. В данной трактовке основной акцент – на высокой степени неопределенности как самого процесса кризиса, так и его последствий.

Что касается непосредственно туристической сферы, Л. Бэгенс предлагает разделять кризисы по критерию причины их возникновения на кризисы, вызванные природными условиями, и кризисы, возникшие по вине человека. Причиной такого разделения автор называет разницу восприятия кризисов с отличными причинами-первоисточниками. Так, по мнению автора, кризисы, возникшие по вине человека, наносят больший ущерб репутации и в высшей степени подрывают доверие потенциальных клиентов к компании<sup>75</sup>.

Л. Бэгенс также приводит классификацию рисков туристской индустрии в зависимости от сферы их возникновения. Классификация представлена в Таблице 5. Отметим, что подобная классификация полезна при разработке стратегии компании и формирования красной папки кризисного реагирования, так как риски при определенных условиях представляют собой потенциальные кризисы.

Сфера	Внешние риски	Внутренние риски
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономический спад</li> <li>• Нестабильность валюты</li> <li>• Налогообложение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост цен</li> <li>• Снижение доходов</li> <li>• Нерентабельность</li> </ul>
Политическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственная политика</li> <li>• Международные</li> </ul>	

<sup>74</sup> L. Bagans Crises in the Tourism Industry and their Effects on Young Travellers. 2011 [text]. P. 4

<sup>75</sup> L. Bagans Crises in the Tourism Industry and their Effects on Young Travellers. 2011 [text]. P. 7

	<p>отношения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политическая нестабильность</li> <li>• Терроризм</li> </ul>	
Социо-культурная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волнения, беспорядки</li> <li>• Уровень преступности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадровое обеспечение</li> <li>• Культурные конфликты</li> </ul>
Окружающая среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природные катаклизмы</li> <li>• Загрязнение</li> <li>• Угроза эпидемий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ухудшение окружающей среды</li> </ul>
Техногенная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбой компьютерной системы</li> <li>• Технический сбой</li> <li>• Пожар</li> </ul>	
Коммерческая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативно-правовые акты</li> <li>• Государственное вмешательство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рабочие споры</li> <li>• Управленческие решения</li> <li>• Человеческая ошибка</li> </ul>

Таблица 5. Классификация внешних и внутренних рисков<sup>76</sup>

Л. Бэгенс в своей работе обозначает достаточно широкие границы понятию кризиса в туризме: от кадровых перестановок в компании и текущих рабочих споров до терроризма и природных катаклизмов. Однако, автор отмечает, что действительно стоит обратить внимание только на

<sup>76</sup> L. Bagans Crises in the Tourism Industry and their Effects on Young Travellers. 2011 [text]. P. 9

крупномасштабные кризисные ситуации. Таким образом, в качестве кризисов туристской индустрии выделено три категории:

- терроризм
- природные катаклизмы (стихийные бедствия)
- эпидемии

Нельзя сказать, что данная классификация охватывает все возможные сферы возникновения туристического кризиса. Так, например, Y. Jiang в статье «Bibliometric visualization: an application in tourism crisis and disaster management research» относит к возможным кризисам туристской индустрии экономические спады, природные катастрофы, эпидемии, терроризм, международные конфликты.

Отметим, что, по всей видимости, обе классификации составлены с точки зрения степени государственного участия в урегулировании кризиса. Все вышеперечисленные виды кризисов, так или иначе, угрожают национальной безопасности или безопасности населения страны, а, следовательно не могут быть оставлены без внимания государственных органов.

Недостаток двух представленных выше классификаций заключается в том, что их авторы не смотрят на кризис с точки зрения бизнес-сообщества, что довольно важно, так как именно для коммерческих организаций степень успешности нейтрализации последствий кризиса является показателем рентабельности компании, как финансовой, так и репутационной.

Несомненно, если говорить о масштабном кризисе, возникшем в коммерческой организации, охватившем большое количество людей, его разрешение – это совместная обязанность государства и частного сектора, так как пострадавшие являются не только клиентами компании, но и гражданами страны. Примером такого кризиса может являться задержка и отмена множества рейсов компанией «ВИМ-Авиа», завершившееся банкротством авиакомпании. Несомненно, в ситуации, когда около 200

тысяч туристов не могут вернуться в свою страну из туристической дестинации и, когда 100 тысяч из этих туристов – россияне, государство не может оставаться в стороне, так как вмешательство и регулирование ситуации в данном случае необходимо. Эта необходимость объясняется, прежде всего, большим размером авиакомпании – «ВИМ Авиа» входит в ТОП-10 рынка авиации, а также тем, что для некоторых регионов России, например, Амурской области, компания является стратегическим перевозчиком<sup>77</sup>. Таким образом, пассажиры, лишенные возможности перелёта по приобретенным билетам, не имеют рациональной альтернативы, осуществленной даже за счёт собственных средств.

3.2. Регулирование кризисных коммуникаций (лучше назвать по-другому, чтобы лучше соответствовало содержанию параграфа)

В 2012 году Всемирная торговая организация ЮНВТО сформировала документ под названием «Руководство к действию в кризисных ситуациях для индустрии туризма». Основная цель, которую, по мнению авторов этого документа, должны преследовать субъекты туристической индустрии при управлении кризисными ситуациями – это «помочь сохранить доверие путешественников к индустрии туризма и свести к минимуму последствия кризиса для дестинации». Ключом же к успешному управлению кризисной ситуацией является коммуникация, причём коммуникация, «основанная на принципах честности и прозрачности»<sup>78</sup>. В рамках данного параграфа приведены некоторые пункты, являющиеся, по мнению автора работы, наиболее интересными для анализа.

В документе предложено разделить весь процесс кризисной коммуникации на три этапа:

- До кризиса

---

<sup>77</sup> «ВИМ-Авиа»: стабилизировать «авиаперегруз»: статья. Деловой Петербург. 2017 URL: [https://www.dp.ru/a/2017/09/26/VIM-Avia\\_kak\\_stabilizi](https://www.dp.ru/a/2017/09/26/VIM-Avia_kak_stabilizi) дата обращения: 24.12.2017

<sup>78</sup> Руководство к действию в кризисных ситуациях для индустрии туризма URL: [https://www.russiatourism.ru/doc/rek\\_wto.doc](https://www.russiatourism.ru/doc/rek_wto.doc)

- В момент возникновения действительных проблем
- Сразу же после кризиса

Отметим, что в качестве главной цели на всех трёх этапах кризисной коммуникации обозначается «возвращение туристов в конкретную дестинацию как можно скорее».

Первый этап «До кризиса» содержит перечень функций, которые, по сути, должны быть частью повседневной деятельности департамента связей с общественностью, службы безопасности и аналитического отдела. Например, такие задачи, как:

- Проводите мониторинг случаев госпитализации туристов – аналитический отдел
- Включитесь в процесс определения необходимых мер в контексте безопасности – служба безопасности
- Будьте честны и этичны в рекламно-пропагандистской деятельности – департамент связей с общественностью

Отметим, что в данном разделе присутствуют рекомендации, относящиеся непосредственно к действиям государственных органов, так как только в их ведении может быть принятие решения о создании национального узловой пункт (Focal Point) по вопросам безопасности туристов или туристической полиции и центра экстренной связи. Однако, некоторые рекомендации актуальны и для частного сектора – постоянное взаимодействие со СМИ, подготовка плана управления кризисными коммуникациями и прочее.

Второй этап «Во время кризиса» содержит, прежде всего, рекомендации относительно оперативного информирования о текущем положении дел без замалчивания и попыток манипуляций. Также указана важная цифра – первые 24 часа кризиса – это именно тот период, который впоследствии решит исход всей коммуникации. Именно поэтому быстрое реагирование на происходящее – один из факторов успешного управления кризисом и осуществления кризисных коммуникаций. Одна из наиболее

важных рекомендаций – помнить о пострадавших. В качестве примера приводится случай, когда двоих загорающих на пляже французов переехал автомобиль во время полицейской погони в Майями, глава туристической индустрии (tourism director) немедленно организовал прилет их, потрясенных случившимся родителей, встретил их персонально в аэропорту и провел целый вечер с этой семьей в госпитале. Его личное участие, а не преступная неосторожность полиции, оказалась в центре внимания репортажа, опубликованного в утренних газетах.

На втором этапе также рекомендуется активно использовать СМИ. Несомненно, в момент кризиса необходимо ещё более тесное взаимодействие с представителями медиа, чем в обычное время, так как это возможность представить общественности ситуацию со своей точки зрения, в выгодном для компании свете. Подчеркнем, что речь не идёт о манипуляции, замалчивании или подмене информации, только о всестороннем сбалансированном освещении события. Однако пояснение данной рекомендации содержит следующую мысль: «Старайтесь включать позитивные детали в выпуски новостей, например: новые направления развития туризма, статистика роста и как важен туризм для сообщества». Не приведёт ли подобная тактика к образованию коммуникативной вилки?

Задачей третьего этапа «Сразу после кризиса» – возвращение доверия туристов. Очевидно, что успешность выполнения данной задачи напрямую зависит от модели поведения, избранной субъектом во время кризиса. На третьем этапе предлагается частично вернуться к инструментам первого этапа, а именно, постоянное активное информирование о своей деятельности, но с акцентом на реабилитацию региона после кризиса и его готовность принимать туристов в штатном режиме. Помимо инструментов информирования предлагается задействовать и маркетинговые технологии – создание уникального торгового предложения, ориентирование на узкие группы целевых аудиторий, разработка специальных ценовых предложений.

Таким образом, управление кризисными коммуникациями в сфере туризма выстраивается на базе классического «скелета», актуального для любой сферы, но с дополнительными условиями и способами работы с целевой аудиторией, продиктованными спецификой туристской индустрии.

### 3.3. Кризисные коммуникации в туристской индустрии

В данном параграфе приведен анализ нескольких российских и зарубежных кейсов кризисных коммуникаций в сфере туризма с целью выявления общих тенденций.

Подбор кейсов обоснован прежде всего степенью результативности реализованных антикризисных коммуникаций. На наш взгляд анализ кейсов успешной антикризисной коммуникации полезно с точки зрения выявления инструментов, гарантирующих достижение поставленной цели.

Помимо этого кейсы подобраны, исходя из принципа разнообразия масштаба субъекта, типа кризиса и площадки, на которой данный кризис развивается. Так, в параграфе проанализирован кейс, где в качестве субъекта выступает целая страна – туристическая дестинация – в лице главы государства, местных жителей и туристов, уже посетивших Исландию. В качестве субъекта в одном из кейсов выступает объект туристской инфраструктуры – аэропорт г. Санкт-Петербурга – реализующий коммуникацию после несчастного случая на территории объекта. В данном случае степень субъекта кризисной коммуникации крайне высока.

На графике, представленном ниже, продемонстрировано, что описанные в данном параграфе кейсы представляют все типы кризиса, описанные Т.Кумбсом: кризисы-жертвы (минимальная ответственность организации), кризисы-аварии (низкая степень ответственности), предотвратимые кризисы (высокая степень ответственности) (Рис. 15).

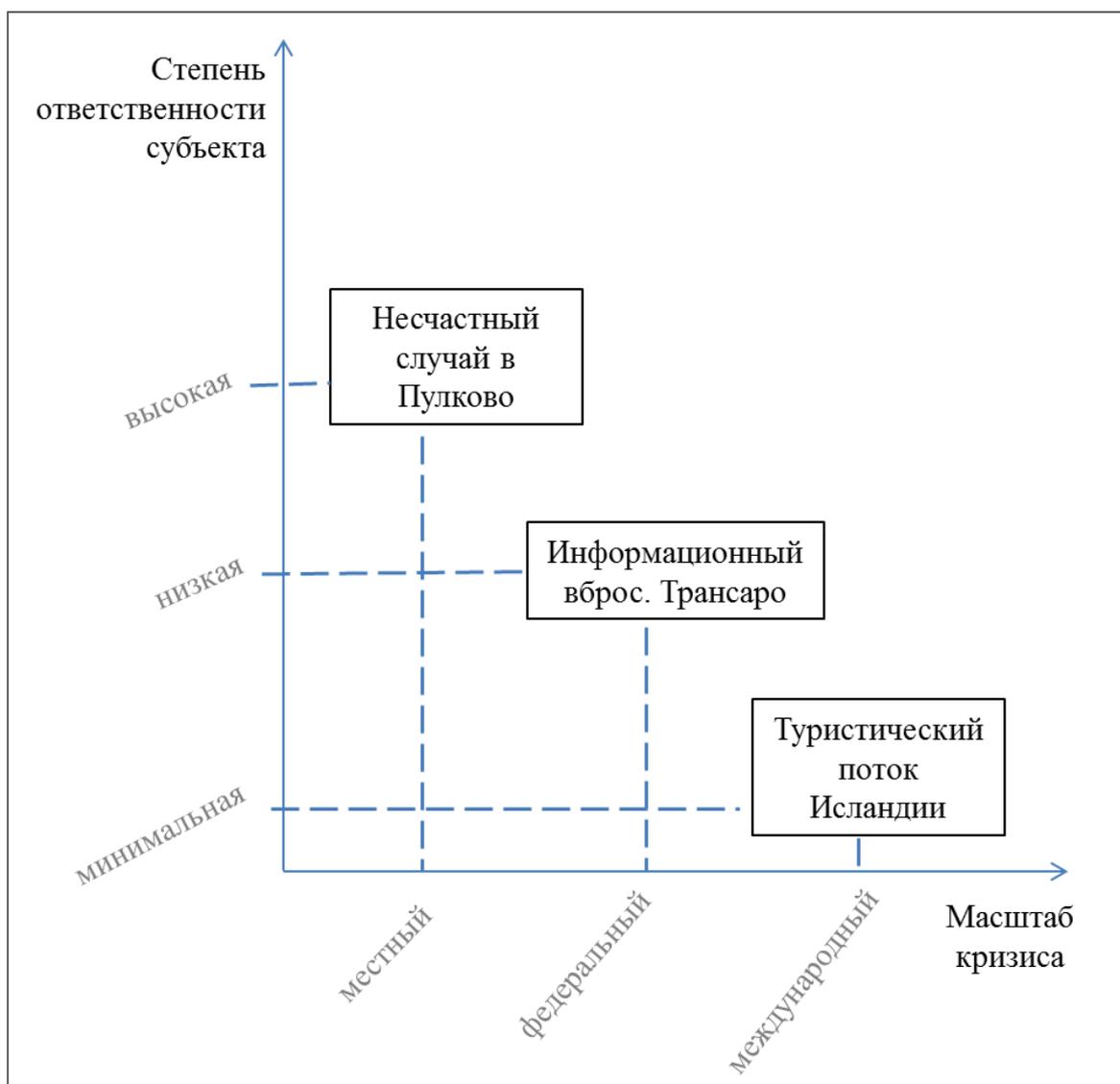


Рис. 15. Типология представленных в параграфе кейсов

### Кейс 1. Кризисные коммуникации туристической дестинации

Страна	Исландия
Временной период	2011-2013 гг.
Суть кризиса	Резкое снижение внешнего туристического потока Исландии произошло в апреле 2010 года после извержения вулкана Эйяфьядлайёкюдль (исл. Eyjafjallajökull). Прогнозировалось падение туристической активности как минимум на 20% ввиду отказа туристов посещения страны ради сохранения своей безопасности

Стейкхолдеры	Объединенное сообщество туроператоров Исландии (организатор кампании), Президент Исландии, жители Исландии, туристы
Основной канал коммуникации	Социальные сети, Youtube
Результат	Положительный; первоначальная цель достигнута

Для реабилитации туристического имиджа страны и восстановления туристического потока до прежнего уровня была разработана коммуникационная стратегия, состоящая из нескольких этапов<sup>79</sup>.

На первом этапе были задействованы инструменты SMM-коммуникации. В социальных сетях (Facebook, Twitter, Vimeo) была запущена акция «Вдохновленные Исландией» (англ. «Inspired by Iceland»), в рамках которой пользователи (как туристы, так и сами исландцы) выкладывали на свои персональные страницы видеоистории о том, почему Исландия их вдохновляет. Также велись видеотрансляции в режиме «онлайн» из самых популярных туристических точек Исландии. Такой инструмент по типу «сарафанного радио» является эффективным, если не выглядит наигранным и отрепетированным. Современный искушенный пользователь социальных сетей довольно быстро отличает «отзывы по сценарию», именно поэтому реальные искренние отзывы ценятся ещё выше. Организаторы кампании справились с задачей организации реальных отзывов путем объявления конкурса на лучший отзыв.

<sup>79</sup> Case Study: Inspired by Iceland The best of global digital marketing URL: <http://www.best-marketing.eu/case-study-inspired-by-iceland/> (дата обращения: 22.12.2016)



Рис. 16. Кадр видеоролика-отзыва на Youtube с хештегом #InspiredbyIceland<sup>80</sup>

На втором этапе была объявлена концепция «Почетный исландец» (англ. «Honorary Islander»), согласно которой каждый турист становился «почётным исландцем». На этом этапе звучал призыв, обращенный к исландцам, быть максимально открытыми для туристов и «впустить их в свою жизнь». Стоит отметить, что инициатива была поддержана, в том числе и Президентом страны, который в своем видеообращении приглашал всех желающих посетить его резиденцию и попробовать традиционные исландские блинчики, приготовленные его супругой (см. Рис. 16). Примеру Президента последовало множество жителей Исландии. Это является примером того, что Всемирная туристическая организация назвала туризмом с человеческим лицом. На смену массовым маркетинговым инструментом приходит кастомизированная коммуникация, максимально приближенная по эффекту к межличностной.

<sup>80</sup> Видео «Inspired by Iceland : Emiliana Torrini - Jungle Drum» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QI52dp3r2o0> дата обращения: 24.12.2017



Рис. 17. Видеообращение Президента Исландии (2011)

После завершения второго этапа PR-кампании зимний туристический сезон Исландии был признан самым успешным за всю историю страны. Данный кейс демонстрирует поэтапную антикризисную коммуникацию и является доказательством того факта, что повторная отстройка «пострадавшего» имиджа более трудоёмкий и длительный процесс (кампания «Вдохновленный Исландией» реализовывалась в течение трёх лет). Более того, это яркий пример выстраивания объединяющей коммуникации, позволившей заново сформировать имидж страны силами всех её жителей.

Стоит также отметить, что данный проект не завершился после достижения поставленной цели антикризисного PR. Напротив, организаторы предлагают разнообразные проекты такие как исландские караоке или рубрика «Задай вопрос об Исландии», поддерживая таким образом интерес путешественников к Исландии как к туристической дестинации.

Результативность данного кейса можно продемонстрировать и в количественных показателях. Так по данным за 2010 год количество

туристов прибывших в Исландию из других стран 489 000 человек<sup>81</sup>. Как видно на графике (Рис. 18) в период проведения антикризисной кампании наблюдался постоянный рост иностранного турпотока.

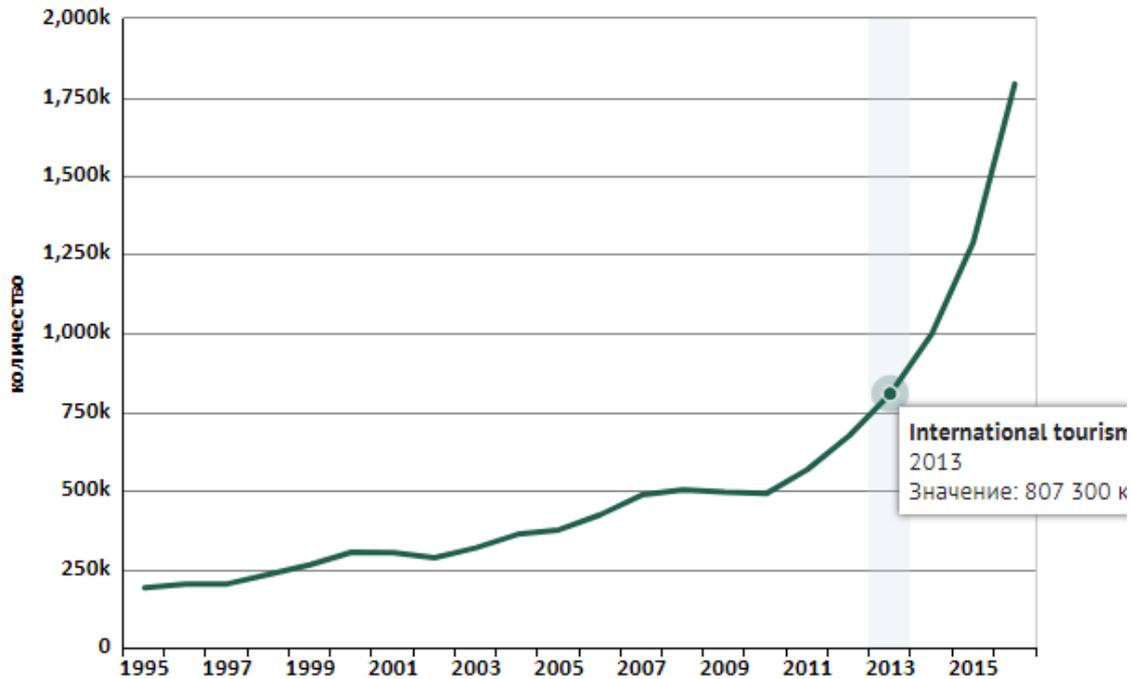


Рис. 18. Динамика числа иностранных туристов в Исландии в год

### Кейс 2. Борьба со вбросом дезинформации

Компания	Трансаэро
Временной период	18-21 марта 2014 г.
Суть кризиса	18 марта в Интернете распространилась информация об отмене авиаперевозчиком всех рейсов с апреля по октябрь. В качестве основной версии случившегося называлось приближающееся банкротство компании. На следующий день, 19 марта, «очевидцы» сообщали о скоплении 20 самолетов авиакомпании в аэропорту «Домодедово», и началось активное обсуждение и распространение этой информации в социальных

<sup>81</sup> Исландия – международный туризм, число прибытий. Электронный ресурс URL: (дата обращения 22.04.2018)

	медиа.
Стейкхолдеры	Авиакомпания «Трансаэро», отдельные пользователи социальной сети Twitter, СМИ
Основной канал коммуникации	Социальные сети. Twitter
Результат	Положительный; негативный эффект нейтрализован

В данном кейсе кризисных коммуникаций прослеживаются чёткие последовательные этапы.

1 этап. 17 марта в социальной сети Twitter появились посты-первоисточники, заявляющие о массовых отменах рейсов авиакомпании «Трансаэро» (Рис. 19.).

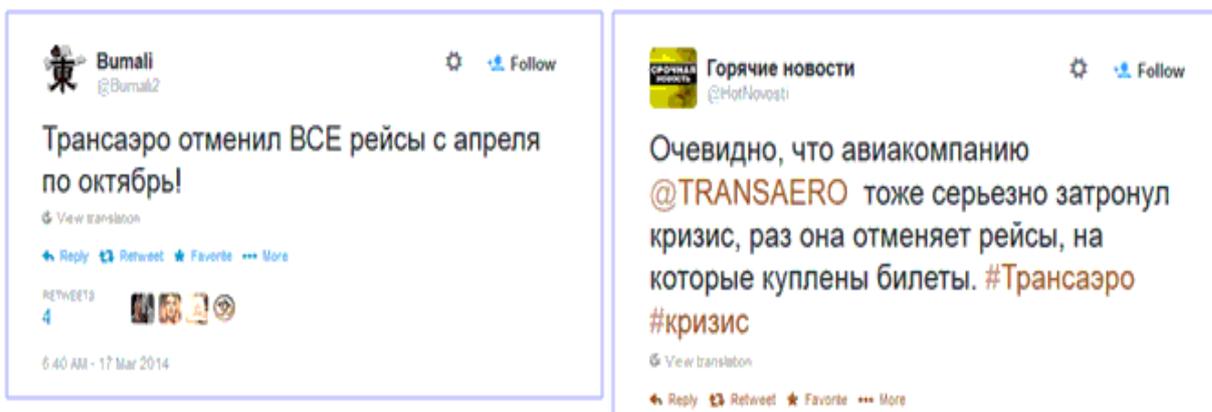


Рис. 19. Сообщения-первоисточники в Twitter

2 этап. 18 марта, так называемые, топовые пользователи Twitter с большим количеством подписчиков начали ретвитить сообщения первоисточников. Отметим, что никакой связи между топовыми аккаунтами и пользователями-первоисточниками сообщения, у которых не набиралось и 100 подписчиков, выявлено не было. На графике ниже (Рис. 20) представлена динамика количества упоминаний об авиакомпании.



Рис. 20. Динамика количества сообщений о компании «Трансаэро»

Этап 3. 18 марта в момент пика количества ретвитов сообщения об отмене авиарейсов компания «Трансаэро» начала проводить работу по нейтрализации дезинформационного вброса. Служба связей с общественностью авиакомпании оперативно отработал подавляющее большинство сообщений, содержащих ложную информацию (Рис. 21). Важно, что пользователи получали ответы на твиты в среднем в течение 20 минут, что предотвратило дальнейшее массовое распространение сообщение по сети другими пользователями.

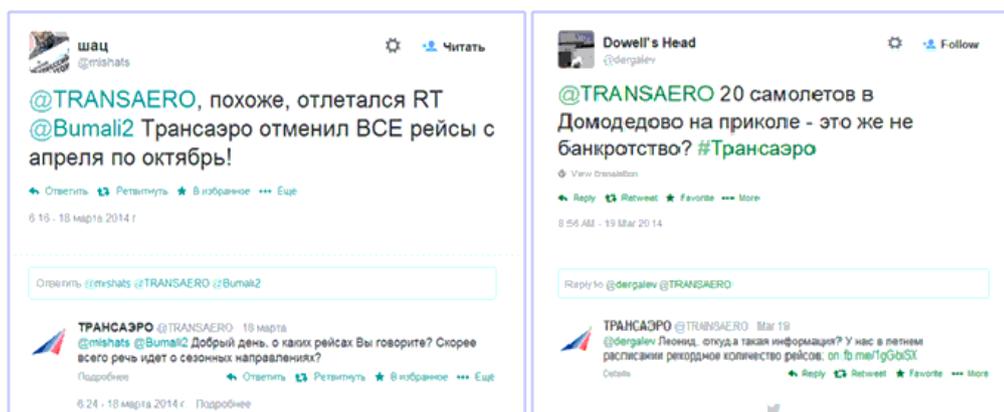


Рис. 21. Ответ Трансаэро на сообщение пользователя

Этап 4. 19-21 марта начался второй этап информационной атаки. При этом источники информации сместили акцент с отмены рейсов на простой самолетов в «Домодедово» и банкротство (Рис. 22). Но сотрудники PR-департамента также оперативно нейтрализовали и эту дезинформацию. Третьей попытки вброса не последовало.

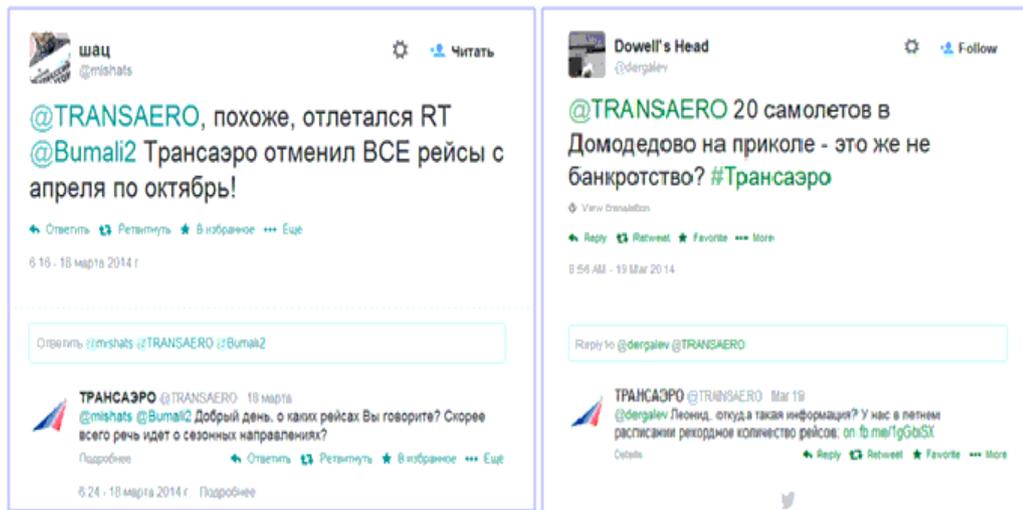


Рис. 22. Ответ Трансаэро на сообщение пользователя о банкротстве

На графике (Рис. 23) также видно, что к 20 марта число упоминаний об авиакомпании достигло своего пика.



Рис. 23. Динамика количества сообщений об авиакомпании «Трасаэро»

В то же время диаграмма (Рис. 24) показывает, что большинство коммуникаций велось на площадках социальных сетей.

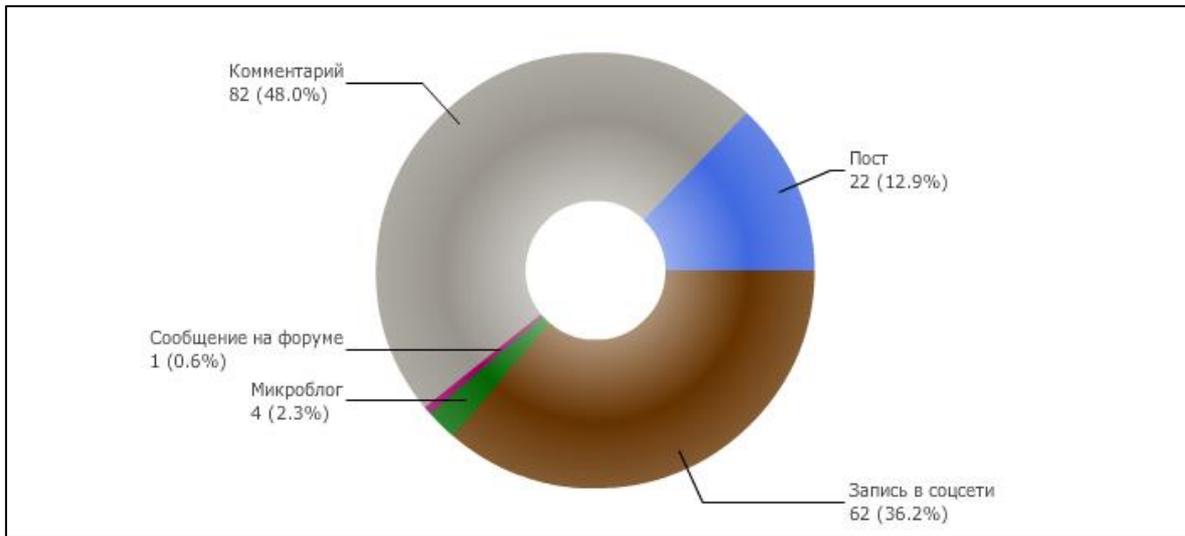


Рис. 24. Распределение сообщений об авиакомпании «Трансаэро» по типам источников

Таким образом, можно констатировать факт злонамеренного вброса дезинформации о компании и попытка его широкого распространения. И хотя информация дошла до широкой общественности, постоянный мониторинг интернет-пространства дал возможность сотрудникам «Трансаэро» оперативно среагировать и нейтрализовать вброс, минимизировав возможный ущерб репутации и самому бизнесу авиакомпании.

Кейс 3. Оперативное информирование пострадавших во время кризиса.

Компания	Аэрофлот
Временной период	3-27 октября 2015 г.
Суть кризиса	С 3 октября начались отмены рейсов авиакомпании «Трансаэро». Компания «Аэрофлот» взяла на себя обязательства по перевозке пассажиров.
Стейкхолдеры	Авиакомпания «Аэрофлот», авиакомпания

	«Трансаэро», отдельные пользователи социальной сети Вконтакте, СМИ
Основной канал коммуникации	Социальные сети. Вконтакте
Результат	Положительный; достигнута максимальная степень информированности пассажиров

Авиакомпания «Аэрофлот», взявшая на себя обязательства по перевозке пассажиров авиакомпании «Трансаэро», ежедневно публиковала в своём официальном сообществе Вконтакте информацию о возмещении отмененных рейсов (Рис.25).

Данный кейс нельзя представить в качестве примера полноценных антикризисных коммуникаций, однако это пример грамотного оперативного информирования пострадавшей стороны. Отметим, что, хотя, по словам ex-PR специалиста «Аэрофлота», активно велась межличностная коммуникация, целью которой было «успокоить людей»<sup>82</sup>, основная задача пассажиров была долететь до места назначения, и своевременная система информирования в данном случае оказалась эффективнее всего.

Эффективность коммуникации, проведенной «Аэрофлотом» можно измерить количеством информационных постов, опубликованных в период с 3-27 октября. Общее количество – 43 поста, то есть в среднем публиковалось 1,7 поста в день. Отметим, что содержание подсчитанных постов напрямую относится к кризисной ситуации, возникшей в связи с массовой отменой рейсов авиакомпании «Трансаэро».

<sup>82</sup> 100 дней кризисных коммуникаций: интервью с ex-PR Аэрофлота спустя год после краха «Трансаэро»: статья URL: [http://www.frequentflyers.ru/2016/10/05/sidorkova\\_interview/](http://www.frequentflyers.ru/2016/10/05/sidorkova_interview/) дата обращения: 24.12.2017

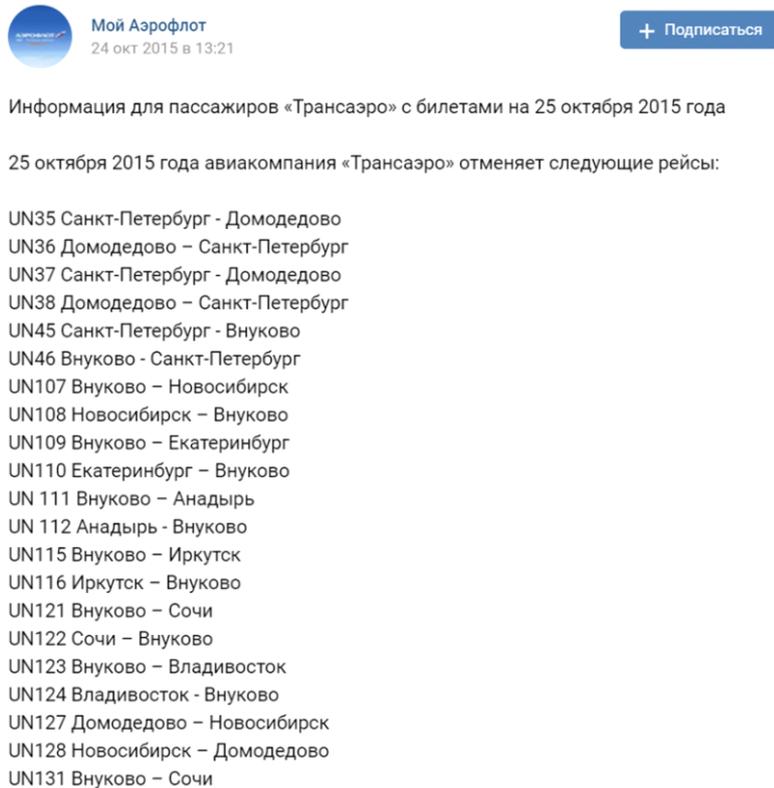


Рис. 25. Информация об отмененных рейсах в официальном сообществе «Аэрофлота»

#### Кейс 4. Несчастный случай в аэропорту

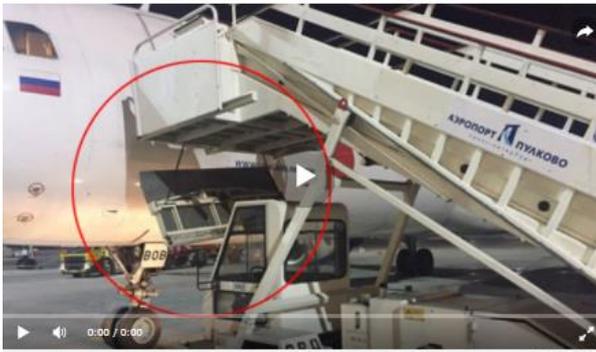
Компания	Аэропорт «Пулково»
Временной период	28 сентября 2017 г. – настоящее время
Суть кризиса	28 сентября в аэропорту «Пулково» г. Санкт-Петербург женщина 44 лет и её 1,5 годовалая внучка упали с трапа из-за технической неисправности. Госпитализированы в больницу.
Стейкхолдеры	Аэропорт «Пулково», авиакомпания «Уральские авиалинии», следственный комитет, СМИ
Основной канал коммуникации	СМИ
Результат	Отрицательный; коммуникации со стороны аэропорта практически не ведутся; аэропорт терпит

1 этап. Информация в СМИ в первые несколько дней после происшествия (28-29 сентября). Сообщения примерно одинакового содержания – «Женщина с внучкой упали с трапа. Госпитализированы. Причины произошедшего выясняются» (Рис. 26).

**Женщина с младенцем упала со сломанного трапа в Пулково**

Наталья Жуковская 01:22 29.09.2017

В петербургском аэропорту Пулково женщина с младенцем упала с 3-метровой высоты из-за обвалившегося трапа.



Как сообщает «Фонтанка», «рукав», поданный к самолету, был неисправен, и женщина упала вместе с малышом на рукав. Девочка в тяжелом состоянии. Ее и пострадавшую женщину госпитализировали. Инцидент произошел 28 сентября в 18:50 по местному времени.

По поданному трапу прошли около 90 пассажиров, но сломался он, когда на него наступили сразу 91-летняя пенсионерка и 44-летняя женщина с ребенком.

На место оперативно вызвали медиков Пулково, скорую и транспортную полицию. Врачи поставили предположительный диагноз – перелом ноги у взрослой и черепно-мозговая травма у ребенка. В воздушной гавани началась внутренняя проверка. Руководство выясняет, кто и когда в последний раз проверял трап, кто отвечает за его техническое состояние и так далее.

Правоохранители также начали расследование инцидента. Сейчас решается вопрос о возбуждении уголовного дела.

ТЕГИ: ЧП ПУЛКОВО В СТРАНЕ И МИРЕ ОБВАЛ ТРАПА ВИДЕО

Рис. 26. Статья о происшествии в «Пулково»

2 этап. Пиковое количество публикаций посвящено информации о том, что пострадавшая при обрушении трапа девочка скончалась. Об этом написали порядка 50 СМИ с большей или меньшей степенью эмоциональности.

3 этап. Следственным комитетом заведено три уголовных дела. Один из топ-менеджеров проходит по делу как подозреваемый. В ходе следствия выясняется, что на территории аэропорта проводился ремонт трапов силами собственных сотрудников. Позже выясняется, что в структуре «Пулково» существует целый цех, занимающийся ремонтом сопутствующей техники, что, как комментирует Фонтанка.ру, не соответствует законодательству Российской Федерации.

За всё время кризиса, который длится почти три месяца, в течение которых выясняются всё новые обстоятельства происшествия, был дан только один официальный комментарий представителя аэропорта (директора по связям с общественностью аэропорта Пулково Дениса Павшинского), в котором он кратко заявил, что создана комиссия для расследования и аэропорт готов помочь семье пострадавших (Рис. 27.).

**В Пулково рассказали, почему женщина с ребенком рухнули с трапа самолета**

29.09.2017, 16:59 **Происшествия** Эксклюзивное интервью



Фото, видео: Пятый канал

Уже создан ряд специальных комиссий, которые и должны разобраться во всех обстоятельствах резонансного ЧП.

Аэропортом Пулково уже создана спецкомиссия по факту падения с трапа самолета женщины и ее дочери, которые сейчас находятся в больнице, – сообщил Пятому каналу директор по связям с общественностью аэропорта Пулково Денис Павшинский.

*«По факту произошедшего в аэропорту создана комиссия, которая занимается на сегодняшний день расследованием данного события. Кроме внутренней комиссии, работает также Следственный комитет и комиссия, созданная государственно-контрольными органами. По результатам работы данных комиссий и технической экспертизы определится суть данного происшествия», — отметил он.*

Рис. 27. Статья с комментарием директора по связям с общественностью аэропорта Пулково.

Таким образом, можно констатировать полное отсутствие попыток управления кризисной коммуникацией со стороны субъекта кризиса.

В результате анализа представленных кейсов мы выявили следующую тенденцию: степень активности субъекта с точки зрения реализации антикризисных коммуникаций находится в прямой зависимости от масштаба кризиса. То есть чем больше масштаб кризиса, тем активнее субъект проводит собственную антикризисную кампанию и прикладывает максимум усилий к нейтрализации негативных последствий кризиса. Ярким подтверждением данного тезиса служит кейс антикризисной коммуникации Исландии как туристической дестинации. Масштаб кризиса, затронувшего экономику всей страны, спровоцировал не менее масштабную кампанию по его преодолению. Это выразилось как в объединении нескольких туристических компаний для разработки единой стратегии, так и в участии в акции «InspiredByIceland» большого числа людей: от индивидуальных туристов до действующего Президента Исландии.

Обратная зависимость наблюдается в паре «степень ответственности компании» – «степень активности реализации антикризисных коммуникаций». В случае, когда кризис по классификации Т. Кумбса относится к типу «жертва» или «авария» (Исландия, информационный вброс Трансаэро, разгрузка отмененных рейсов Аэрофлот) субъекты ведут максимально качественную коммуникацию. В случае с Исландией качество коммуникации измеряется продолжительностью (время кампании – 3 года), степенью продуманности (до начала реализации первого этапа кампания была полностью распланирована). Качество коммуникации авиакомпаний «Трансаэро» и «Аэрофлот» определяется оперативностью. Этот фактор наиболее актуален для описанных кейсов, так как все коммуникации осуществлялись на площадках социальных сетей Twitter и Вконтакте.

Реализация антикризисных коммуникаций в онлайн-среде, а именно, в социальных сетях (в кейсах – You Tube, Twitter, Вконтакте) – это дополнительная общая тенденция. В случае информационного вброса против «Трансаэро» авиакомпания была вынуждена проводить нейтрализацию кризиса на площадке его возникновения. В двух других случаях, это был осознанный выбор организаций. Предполагаем, что причина выбора именно этого канала – оперативность и низкая стоимость распространения информации, а также круглосуточная доступность сообщений для целевой аудитории.

Субъекты, переживающие кризисные ситуации локального масштаба, характеризующиеся высокой степенью ответственности компании, реализуют минимальную коммуникацию. Такая коммуникация в случае несчастного случая в аэропорте «Пулково» сводится к единственному официальному комментарию от представителя организации. Стратегия компании «спрятать голову в песок» при высокой активности СМИ в освещение данного происшествия в итоге привело к тому, что к высокому уровню ответственности прибавилось отсутствие видимых попыток компании разобраться в причинах и компенсировать нанесённый ущерб.

Анализ эффективных коммуникаций показал, что наиболее действенными способами коммуникационной борьбы с кризисом являются непрерывный мониторинг появляющейся (особенно в сети Интернет) информации о компании, постоянное и оперативное информирование о реальном положении дел, обращение к аудитории первого лица субъекта, взаимодействие с аудиторией в онлайн-среде с получением обратной связи.

Для быстрого и успешного преодоления кризиса необходимо в любой кризисной ситуации соблюдать прямую зависимость степени коммуникационной активности субъекта от двух переменных – «масштаб кризиса» и «степень ответственности компании». При условии соблюдения

данной рекомендации и своевременном старте антикризисного менеджмента компания сможет преодолеть большинство кризисов.

### **Выводы по третьей главе.**

1. Социальные сети становятся частым каналом коммуникации и инструментом воздействия во время кризиса, так как индивидуальные клиенты претендуют на личную коммуникацию с компанией вместо массовых не персонализированных рассылок и централизованного решения общего вопроса;
2. В XXI веке оперативность реагирования компании играет решающую роль в последующей успешности преодоления кризиса, поскольку в течение нескольких часов после происшествия возникает спрос на информацию, и в интересах компании изложить свою версию произошедшего, так как в противном случае информационные пустоты будут заполнены посредством других источников;
3. Повышение спроса на туризм «с человеческим лицом». В мире пользователей, уставших от переизбытка информации, необходимо делать ставку на эмоциональную составляющую, вызывать у своего клиента эмпатию, взаимодействовать с ним не только на уровне знаний и информации, но и на уровне чувств. Как показывают кейсы последних лет, такие кампании получают большой отклик;
4. Особенностью осуществления кризисных коммуникаций на российском туристическом рынке является довольно распространённая позиция игнорирования кризиса или, по крайней мере, её коммуникативной составляющей. Это проявляется прежде всего в недостаточном объеме предоставляемой компанией информации в СМИ, а также в отсутствии тесного взаимодействия с представителями медиа с целью использования технологии спиндокторинга.

## Заключение

Подводя итог исследованию, заметим, что на сегодняшний день существует большое количество дефиниций, подходов к этапам, признакам и классификациям кризисов. В данной работе, мы рассматривали кризис, как переломный момент в деятельности конкретной компании или всего рынка, которое может привести как к отрицательным, так и к положительным последствиям. Кризисные коммуникации – тот комплекс действий, которые необходимо предпринять специалисту по связям с общественностью для взаимодействия с одной или несколькими группами общественности в кризисной ситуации.

Коммуникация – один из ключевых способов противодействия кризису. Сильная зависимость компании от стейкхолдеров объясняет необходимость постоянного коммуникативного взаимодействия с заинтересованными группами, включающего предоставление информации, получение обратной связи, трансляцию стратегических сообщений.

Процесс принятия решений относительно коммуникационной стратегии организации в условиях кризиса, как правило, жестко ограничен количеством времени и объемом информации, которой располагает субъект, принимающий решение.

Теории кризисных коммуникаций описывают варианты стратегий для разных типов кризисов, с которыми может столкнуться организация. Ситуационную теорию Т. Кумбса можно назвать универсальной, в то время как остальные теории, разобранные в данной главе – социально-опосредованная модель, теория восстановления имиджа В. Бенуа, теория интегрированного моделирования кризиса, дискурс обновления – можно назвать специфическими, так как их авторы рассматривают кризисную коммуникацию в узком плане.

Заметим, что представленные в работе современные теории кризисной коммуникации не следует воспринимать как универсальное решение для вывода компаний из кризиса. Каждая кризисная ситуация

индивидуальна и требует частного подхода. Так необходимо учитывать специфику отрасли, сферу деятельности компании, причины возникновения кризиса, возможные последствия и угрозы, готовность специалистов и многое другое.

С этой целью во второй главе данной работы мы рассмотрели особенности туристической отрасли, специфику PR-деятельности, ключевые группы общественности, а также каналы коммуникации.

На туристическом рынке России используются успешно опробованные за рубежом способы продвижения туристического продукта. Некоторые мировые тенденции такие как, например, переход коммуникаций, в том числе и кризисных, в онлайн-среду, характерны и для России. Однако существует и ряд отличий, свойственных исключительно российскому туризму: активная поддержка сферы государством, преобладание маркетинговых над PR-технологиями, большая нацеленность на получение финансовой прибыли.

Туристический рынок Санкт-Петербурга обладает всеми характеристиками, свойственными сфере туризма России, однако северная столица обладает рядом конкурентных преимуществ перед прочими туристскими дестинациями нашей страны: близость к Европе, большое количество культурно-исторических комплексов, стабильный туристический поток, наличие известного, хорошо продаваемого бренда.

В качестве основных стейкхолдеров российского туристического рынка выступают, туристические операторы, туристические агенты, конечные получатели турпродукта, транспортные компании, объекты туристской инфраструктуры, органы государственной власти, общественные организации и средства массовой информации.

Коммуникационная стратегия компании во время кризиса не предполагает различные подходы к каждой группе стейкхолдеров, так как основной задачей субъекта в этот период является сохранение благоприятного имиджа организации. Как правило, организация

целенаправленно адресует сообщения конкретной группе, оказывая косвенное воздействие на остальных стейкхолдеров.

Анализ эффективных коммуникаций показал, что наиболее действенными способами коммуникационной борьбы с кризисом являются непрерывный мониторинг появляющейся (особенно в сети Интернет) информации о компании, постоянное и оперативное информирование о реальном положении дел, обращение к аудитории первого лица субъекта, взаимодействие с аудиторией в онлайн-среде с получением обратной связи.

Компании, которые строго придерживаются принципа прямой зависимости переменных «масштаб кризиса»/«степень ответственности» и «степень активности при осуществлении кризисных коммуникаций» преодолевают кризис в максимально быстрые сроки при минимальных издержках и репутационных потерях.

## Список литературы

1. Агентство медицинского туризма может заработать в Петербурге: статья в газете «Коммерсант» URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3474120> дата обращения: 23.04.2018
2. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. - 224с. [http://www.aup.ru/books/m8/4\\_2.htm#\\_ftn77](http://www.aup.ru/books/m8/4_2.htm#_ftn77) (дата обращения: 15.04.2018)
3. Балашов А.И. Оценка перспектив развития туристической дестинации Санкт-Петербурга: статья. Управленческое консультирование. №5, 2016. С. 75-80
4. Бычкова М.Н., Веберова Я.М. Комплексный подход к превентивному управлению кризисом: антикризисное управление и антикризисный PR. 2008 Философия. Социология. Политология №3(4). С. 153-161
5. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990/ - 240 С.
6. В Петербурге в 2018 году может заработать агентство медицинского туризма: статья. URL: <http://tass.ru/obschestvo/4746103> дата обращения 23.04.2018
7. В Петербурге появятся плавучие гостиницы: статья. URL: <https://kudago.com/spb/news/v-peterburge-poyavyatsya-plavuchie/> дата обращения 23.04.2018
8. Валюлина Е.В. Кризисные коммуникации в бизнесе. Научный альманах №2-4(16), 2016. С. 59-65.
9. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков: учеб. пособие – 2-е изд., исправ. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
- 10.«ВИМ-Авиа»: стабилизировать «авиаперегруз»: статья. Деловой Петербург. 2017 URL: [https://www.dp.ru/a/2017/09/26/VIM-Avia\\_kak\\_stabilizi](https://www.dp.ru/a/2017/09/26/VIM-Avia_kak_stabilizi) дата обращения: 24.04.2018
11. Внучкова Т.Н. Коммуникативные технологии эффективных продаж в сервисе и туризме: Учебное пособие для студентов, магистрантов и

- слушателей курсов повышения квалификации по направлению «Туризм»/Т.Н. Внучкова, И.А. Колупанова – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2014. – 245 с.
12. Володина Л.В., Карпухина О.К. Деловое общение и основы теории коммуникации / СПбГУТ. – СПб., 2002. 56 с.
  13. Гавра Д.П. К переосмыслению категории кризисной коммуникации. Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер. Междун. Науч. конф. (23 апреля 2014 г.)/отв. ред.-сост. Д.П. Гавра – СПб.: Свое издательство, 2014. – 158с.
  14. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты. Российская школа связей с общественностью, 2016. С. 100-110.
  15. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Рисковые и кризисные коммуникации. Кризисный PR/Учебное пособие. СПб.: Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций. 2017. – 101 с.
  16. Гаврилов К.А. Социология восприятия риска: опыт реконструкции ключевых подходов/отв. ред. Мозговая А.В. – М.: Изд-во Института социологии РАН, 2009. – 196 с.
  17. Голуб О.Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета № 2(41). 2012 С. 142-145
  18. Голуб О.Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретические основания изучения. Известия Саратовского университета, 2011. С. 41-48.
  19. Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б PR на 100%: как стать хорошим менеджером по PR. М., 2004. – 214 С.
  20. Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Специальная литература. – 1996. – 510с.
  21. Григорьев Ю.Е., Захарова С.Е. Управление внутренними коммуникациями в преодолении кризисной ситуации в авиационных компаниях. Сборник

- статей Недели студенческой науки факультета иностранных языков МАИ (НИУ), посвящённая 55-летию полёта Ю. Гагарина, 2016. С. 189-195.
22. Грызунова Е.А. Модели кризисных коммуникаций и управления информацией в работе органов государственной власти. Социология, 2014. С. 225-229.
23. Ефимов О.Н. Анализ развития туризма в Российской Федерации: динамика и современное состояние: статья. Экономика и социум №1(20), 2016. 8 с.
24. К концу года россияне стали чаще интересоваться турами в Европу: статья (2016) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ассоциации туроператоров URL: [http://www.atorus.ru/ratings/analitic\\_mrch/new/37865.html](http://www.atorus.ru/ratings/analitic_mrch/new/37865.html) (дата обращения: 21.04.2018)
25. Катлип, Скотт, М., Сентер, Аллен, Х., Брум, Глен, М. Паблик рилейшенз. Теория и практика, 8-е изд. : Пер. с англ. : Уч. пос. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 624 С.
26. Кейс: С любовью к Кабардино-Балкарии: статья (2015) [Электронный ресурс] // Сайт агентства комплексного интернет-маркетинга Tesla Marketing. URL: <http://tesla-m.ru/blog/s-lyubovyu-k-kabardino-balkarii/> (дата обращения: 22.04.2018)
27. Комитет по развитию туризма подвел итоги 2016 года: статья. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. URL: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/104110/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/104110/) дата обращения: 23.04.2018
28. Конт-Спонвиль А. Статья «Кризис». Философский словарь — М.: Палимпсест, Издательство «Этерна». 2012.
29. Меньшиков А.А. Связи с общественностью в кризисных ситуациях: учеб. пособие. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 75 с.

30. Минзов, А. С. Антикризисный PR и противодействие 'черному' PR : Учеб.пособие / А. С. Минзов ; Ред. Л. М. Кунбутаев. – М. : Изд-во МЭИ, 2006. – 122 с.
31. Нормативные правовые акты в сфере туризма. Федерального агентство по туризму. URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/documenty/normativnye-pravovye-akty/> дата обращения 23.04.2018
32. Обзор текущего состояния и основных тенденций развития туризма в Санкт-Петербурге. [электронный ресурс] URL: [https://mcdpartner.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159:obzor-tekushchego-sostoyaniya-i-osnovnykh-tendentsij-razvitiya-turizma-v-sankt-peterburge&catid=29&Itemid=172](https://mcdpartner.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=159:obzor-tekushchego-sostoyaniya-i-osnovnykh-tendentsij-razvitiya-turizma-v-sankt-peterburge&catid=29&Itemid=172) дата обращения 23.04.2018
33. Олейник И.В. «Плюс/минус» репутация: российский опыт репутационного менеджмента/ Олейник И. В., Лапшов А. Б. - 2-е изд., доп. - Самара: Бахрах-М, 2003. – 189 С.
34. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб., 2003. С. 14-17
35. Появился телефон, позволяющий пообщаться со шведом: статья [Электронный ресурс] // Официальный сайт русской службы BBC. URL: [http://www.bbc.com/russian/society/2016/04/160406\\_sweden\\_phone\\_number](http://www.bbc.com/russian/society/2016/04/160406_sweden_phone_number) (дата обращения: 22.04.2018)
36. Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга URL: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/programma-razvitiya-sankt-peterburga-kak-turistskogo-centra/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/programma-razvitiya-sankt-peterburga-kak-turistskogo-centra/) дата обращения: 23.04.2018
37. Пункт назначения – Россия: рост популярности внутреннего и въездного туризма URL: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4273800> (дата обращения 11.04.2018)
38. Разбор кейса: продвижение апартаментов в 2ГИС: статья (2015) [Электронный ресурс] // Официальный сайт PR Club SPбю URL: <http://prclub.spb.ru/2015/08/21/%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%80-%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%B0->

[%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-](#)

[%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82-](#)

[%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F/](#) дата обращения

22.04.2018

39. Рахимов М.Н. Корпоративная коммуникация в кризисных ситуациях. Actualscience, Том 3, №3, 2017. С. 184-185.
40. Рейтинг надежности туроператоров России 2017. [электронный ресурс] URL: <http://travelata.ru/rating> дата обращения 23.04.2018
41. Рейтинг турфирм Санкт-Петербурга. Портал о туризме Turizm.ru [электронный ресурс] URL: [http://spb.turizm.ru/firms\\_rating/](http://spb.turizm.ru/firms_rating/) дата обращения 23.04.2018
42. Рост внутреннего туризма превысил показатели внешнего. URL: <https://rusunion.com/rost-vnutrennego-turizma-prevysil-pokazateli-vneshnego/> (дата обращения: 11.04.2018)
43. Руководство к действию в кризисных ситуациях для индустрии туризма URL: [https://www.russiatourism.ru/doc/rek\\_wto.doc](https://www.russiatourism.ru/doc/rek_wto.doc) дата обращения 23.04.2018
44. Сайбель Н. Ю. Анализ современного состояния выездного туризма в России/Н.Ю. Сайбель, А.А. Пахиева // Молодой ученый. — 2016. — №10. — 923 с.
45. Состоится подписание четырехстороннего соглашения по проекту «Театральный квартал»: статья. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. URL: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/news/123977/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/news/123977/) дата обращения: 23.04.2018
46. Статья «Кризис». Словарь профессионального образования. [Электронный ресурс] URL: <https://goo.gl/C82PTP> (дата обращения: 12.04.2018)
47. Стратегический анализ Санкт-Петербурга: внешняя среда, конкурентные позиции, SWOT-анализ. Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербургаю 2013, 189 с.

48. ТОП-7 ошибок при продвижении турфирмы в социальных сетях: статья (2016) [Электронный ресурс]. URL: <http://profi.travel/articles/23465/details> (дата обращения: 20.04.2018)
49. Ушаков Д.Н. Статья «Кризис». Толковый словарь Ушакова 1935-1940. [Электронный ресурс] URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/844082> (дата обращения: 12.04.2018)
50. Федеральное Агентство по туризму: официальный сайт Федерального Агентства по туризму [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru> (дата обращения 21.04.2018)
51. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 — 2018 годы)» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ростуризма URL: [http://www.russiatourism.ru/contents/deyatelnost/programmy-i-proekty/federalnaya-tselevaya-programma-razvitie-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-2011-2018-gody-/](http://www.russiatourism.ru/contents/deyatelnost/programmy-i-proekty/federalnaya-tselevaya-programma-razvitie-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-2011-2018-gody/) (дата обращения: 22.04.2018)
52. Фонова Н.Г. Рынок туризма. Стейкхолдеры (заинтересованные лица). Евразийский союз ученых (ЕСУ) №2(11), 2015. С. 52-56.
53. Чернозатонский А.Ю. Успешное управление кризисом. // PR в России. 1999. № 6. С. 17
54. Чудинин А.Н, Статья «Кризис». Словарь иностранных слов русского языка. [Электронный ресурс] URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_fwords/38807](https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/38807) (дата обращения: 12.04.2018)
55. Эрмитаж вошел в десятку самых посещаемых музеев мира: статья. Информационное агентство «РБК» [электронный ресурс] URL: <http://style.rbc.ru/view/art/571637f29a79472acdb3457f> дата обращения 22.04.2018
56. APT Basilicataю Travel & tourism marketing for a region in Southern Italy URL: <http://www.redpeppermarketing.com/portfolio/travel-tourism-marketing-2/> ( дата обращения: 21.04.2018)

57. Bagans L. Crisis in the Tourism Industry and Their Effects on Young Travellers. 2011. 81 p.
58. Benoit, William L. (2014). Accounts, Excuses, and Apologies. Albany:NY: SUNY Press.
59. Bloch O. Corporate Identity and Crisis Response Strategies. 2013. 314 p.
60. Christou A. Bottom-up placemaking in a time of crisis, by the people, for the people: Case study of Arillas, Corfu: article. Journal of Place Management and Development. 2017. P. 174-182
61. Coombs W. T. Crisis Management and Communications <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата обращения: 15.04.2018)
62. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding. 3-d ed. 2012. 231 p.
63. Coombs, W.T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176.
64. Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry.J (2010). The Handbook of Crisis Communication. Malden:MA: Wiley-Blackwell. p. 20
65. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. - Backinprint.com, 2000. – 262 p. [https://books.google.ru/books?id=hVtqPAAACAAJ&hl=ru&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.ru/books?id=hVtqPAAACAAJ&hl=ru&source=gbs_book_other_versions) (дата обращения: 15.04.2018)
66. Fisher B., Austin L., Jin Y. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111000956> (дата обращения: 15.04.2018)
67. Gonzalez-Hererro, Pratt. Exploring a multi-stage model of crisis management. 1996 p. 84
68. Jiang Y. Bibliometric visualization: an application in tourism crisis and disaster management research: article. Current Issues in Tourism. 2017. 34 p.

69. Jin Y., Pang A., Cameron G. The role of emotions in crisis responses: Inaugural test of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Corporate Communications An International Journal*, 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235252414\\_The\\_role\\_of\\_emotions\\_in\\_crisis\\_responses\\_Inaugural\\_test\\_of\\_the\\_integrated\\_crisis\\_mapping\\_ICM\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235252414_The_role_of_emotions_in_crisis_responses_Inaugural_test_of_the_integrated_crisis_mapping_ICM_model)
70. Krystek, U. *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Wiesbaden, 1987.  
[https://books.google.ru/books/about/Unternehmungskrisen.html?id=QPrTPAAA\\_CAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/Unternehmungskrisen.html?id=QPrTPAAA_CAAJ&redir_esc=y) (дата обращения: 15.04.2018)
71. Lippitt G.L. *Organization renewal : a holistic approach to organization development*. <https://www.worldcat.org/title/organization-renewal-a-holistic-approach-to-organization-development/oclc/7734089>
72. Liu B. *Tourism Crisis Management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?* *Tourism Management*, №55, 2016, p. 310-321.
73. Lloyd M. *The Communication Crisis in America, And How to Fix It*. 2016. 332 p.
74. Muller-Stewens, G. *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen.*, Stuttgart. 2005. [Text]  
file:///C:/Users/Admin/Downloads/9783658053871-c1.pdf
75. Regester M., Larkin J. *Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. 4th ed. 2008. 245 p.
76. Rogova G., Scott P. *Fusion Methodologies in Crisis Management?* 2016/ 544 p.
77. Sellnow L.T., Seeger W.M. *Theorizing Crisis Communication* URL: <https://www.worldcat.org/title/theorizing-crisis-communication/oclc/828737001>
78. Selmi N., Dornier R. *Perspectives on the destination image of Tunisia*. *Worldwide Hospitality and Tourism Theme*. 2017. P. 564-569

79. Schwarz, Andreas (2012). "Stakeholder attributions in crises: the effects of covariation information and attributional inferences on organizational reputation". *International Journal of Strategic Communication*. 6 (2): 174-195. [Electronic resource] URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2011.596869> (дата обращения: 15.04.2018)
80. Visser G. *Tourism and Crisis*. 2013. 205 p.
81. 6 трендов туристического рынка: как будут путешествовать россияне в 2016 году?: статья (2016) [Электронный ресурс] //Журнал «Турифо» URL: <http://www.tourinfo.ru/article/6-trendov-turisticheskogo-rynka-kak-budut-puteshestvovat-rossiyane-v-2016-godu> (дата обращения: 22.04.2018)
82. 10 популярных городов серебряного ожерелья России: электронная статья URL: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/36312.html> дата обращения: 22.04.2018

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Нормативные акты, регулирующие туристическую сферу Санкт-Петербурга

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ АКТ	ОБЛАСТЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ
Федеральный закон от 24 ноября 1996 года №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»	Определяет цели, приоритетные направления и способы государственного регулирования туристской деятельности в стране; регулирует отношения, возникающие при реализации прав граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий; их защите, обеспечении безопасности; регламентирует вопросы международного сотрудничества в указанной сфере; устанавливает приоритетные направления государственного регулирования туристской деятельности.
Федеральный закон от 15 августа 1996 №114-ФЗ «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию»	Определяет правила выезда из РФ и въезда в РФ.
Федеральный закон от 25 июля 2002 №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации»	Определяет правовое положение иностранных граждан в Российской Федерации, а также регулирует отношения между иностранными гражданами, с одной стороны, и органами государственной власти, органами местного самоуправления, должностными лицами указанных органов, с другой стороны, возникающие в связи с пребыванием иностранных граждан в Российской Федерации
Федеральный закон от 06 октября 2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»	Определяет права органов местного самоуправления на создание условий для развития туризма
Закон РФ от 07 февраля 1992 №2300-1 «О защите прав потребителей»	Регулирует отношения, возникающие между потребителями и продавцами туристского продукта, устанавливает права потребителей, а также определяет механизм реализации этих прав.
Постановление Правительства РФ от 18 июля 2007 №452 «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта»	Определяет порядок оказания услуг по реализации туристского продукта.
Постановление Правительства РФ от 24 января 1998 №83 «О специализированных службах по обеспечению безопасности туристов»	Определяет службы, ответственные за обеспечение безопасности туристов.
Постановление Правительства РФ от 07 мая 2009 №397 «О порядке пребывания на территории Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, прибывающих в Российскую Федерацию в туристических целях на пароме, имеющих разрешения на пассажирские перевозки»	Определяет порядок пребывания на территории Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, прибывающих в Российскую Федерацию в туристических целях на пароме, имеющих разрешения на пассажирские перевозки.

## Приложение 1 (продолжение)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ АКТ	ОБЛАСТЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ
Закон Санкт-Петербурга от 09 июля 2003 №409-52 «О поддержке Санкт-Петербургом развития туризма в Санкт-Петербурге»	Устанавливает формы поддержки развития туризма в Санкт-Петербурге органами государственной власти Санкт-Петербурга, а также определяет порядок учета субъектов туристской индустрии Санкт-Петербурга, осуществляющих деятельность в сфере туристской индустрии в Санкт-Петербурге, нуждающихся в поддержке Санкт-Петербургом.
Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 27 октября 2008 №1330 «О введении единой системы подготовки и аккредитации экскурсоводов и гидов-переводчиков в Санкт-Петербурге»	Определяет правила проведения подготовки и аккредитации экскурсоводов и гидов-переводчиков в Санкт-Петербурге (кроме экскурсоводов, являющихся работниками музеев), подтверждающей право на проведение экскурсий по Санкт-Петербургу и на объектах показа, расположенных в организациях, внутренними правилами которых предусмотрено самостоятельное проведение экскурсий, а также права, обязанности и ответственность участников процедуры аккредитации.
Распоряжение губернатора Санкт-Петербурга от 04 августа 1997 №813-р «О создании системы официальных туристских агентов»	Определяет порядок аккредитации туристских фирм в качестве официальных туристских агентов Администрации Санкт-Петербурга.
Приказ Росстата от 20.08.2009 №177 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере услуг и туризма, а также за правонарушениями в сфере экономики»	Определяет формы федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере услуг и туризма, с указаниями по их заполнению
Приказ Ростуризма от 10 мая 2007 №28 «Об утверждении Положения о ведении единого федерального Реестра туроператоров»	Устанавливает порядок ведения Федеральным агентством по туризму единого федерального реестра туроператоров и предоставления содержащихся в нем сведений.
Приказ Ростуризма от 14 ноября 2006 №145 «Об утверждении Системы классификации горнолыжных трасс»	Устанавливает порядок проведения оценки их соответствия требованиям по безопасности, информационному обеспечению, сложности, доступу к соответствующему участку и предоставление дополнительных услуг на трассах
Приказ Ростуризма от 05 сентября 2006 №119 «Об утверждении Системы классификации пляжей»	Устанавливает порядок проведения оценки соответствия пляжей требованиям по безопасности, информационному обеспечению и предоставлению дополнительных услуг на пляжах, присвоение пляжам соответствующих категорий
Приказ Ростуризма от 21 июля 2005 №86 «Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения»	Устанавливает цели, организационную структуру и порядок проведения классификации гостиниц и других средств размещения на категории

## СМИ, релевантные для туристической сферы Санкт-Петербурга

№	Название СМИ	Ссылка на сайт
ИНТЕРНЕТ		
1	<b>Artwaytv.ru</b> <i>издание о культуре и туризме</i>	<a href="http://artway.tv/">http://artway.tv/</a>
2	<b>Балтийские Деловые Ведомости</b> <i>информационный деловой портал</i>	<a href="http://www.baltdv.ru/">http://www.baltdv.ru/</a>
3	<b>Лучшее в Санкт-Петербурге</b> <i>интернет-справочник</i>	<a href="http://bestspb.ru/ru/index.ru.php">http://bestspb.ru/ru/index.ru.php</a>
4	<b>Все новости и развлечения Санкт-Петербурга</b> <i>информационный сайт</i>	<a href="http://www.cityspb.ru/">http://www.cityspb.ru/</a>
5	<b>CompanyBest.Ru</b> <i>интернет-справочник фирм, предприятий осуществляющих свою деятельность в Санкт-Петербурге, пресс-релизы, тематические статьи</i>	<a href="http://www.companybest.ru/">http://www.companybest.ru/</a>
6	<b>Деловой Петербург</b> <i>портал деловых новостей</i>	<a href="https://www.dp.ru/">https://www.dp.ru/</a>
7	<b>EXPONET.RU</b> <i>интернет-проект, посвящённый выставочному бизнесу</i>	<a href="http://exponet.ru/">http://exponet.ru/</a>
8	<b>Go812.ru</b> <i>сайт города Санкт-Петербурга</i>	<a href="https://www.go812.ru/">https://www.go812.ru/</a>
9	<b>Городовой</b> <i>новости Санкт-Петербурга</i>	<a href="http://www.gorodovoy.spb.ru/">http://www.gorodovoy.spb.ru/</a>
10	<b>In The Sky</b> <i>информационно-познавательный онлайн-журнал о туризме, путешествиях и отдыхе</i>	<a href="http://inthesky.ru/">http://inthesky.ru/</a>
11	<b>Котлин.ру</b> <i>городской информационно-развлекательный интернет-портал г.Кронштадта</i>	<a href="http://kotlin.ru/">http://kotlin.ru/</a>
12	<b>Kudago.com</b>	<a href="http://kudago.com/spb/">http://kudago.com/spb/</a>
13	<b>Metronews.ru</b> <i>сайт газеты Metro. Новости России и мира</i>	<a href="https://www.metronews.ru/">https://www.metronews.ru/</a>
14	<b>MR7.ru</b> <i>информационно-новостной портал, интернет-проект редакции газеты «Мой район», Санкт-Петербург</i>	<a href="http://mr7.ru/">http://mr7.ru/</a>
15	<b>Neva.today</b> <i>интернет-газета</i>	<a href="https://neva.today/">https://neva.today/</a>
16	<b>Neva24</b> <i>интернет-ресурс, который показывает все важные и интересные для петербуржцев события</i>	<a href="http://neva24.ru/">http://neva24.ru/</a>
17	<b>Newspoles.ru</b> <i>независимая интернет-газета</i>	<a href="http://newspoles.ru/">http://newspoles.ru/</a>
18	<b>Online47.ru</b> <i>общественно-политический портал Ленинградской области</i>	<a href="https://online47.ru/">https://online47.ru/</a>

## Приложение 2 (продолжение)

19	<b>CityOut.Ru</b> <i>общероссийский Интернет-ресурс о досуге и отдыхе</i>	<a href="http://www.peterout.ru/">http://www.peterout.ru/</a>
20	<b>Prohotel</b> <i>портал про гостиничный бизнес</i>	<a href="http://prohotel.ru/">http://prohotel.ru/</a>
21	<b>TKS.RU</b> <i>российский таможенный портал</i>	<a href="http://www.tks.ru/">http://www.tks.ru/</a>
22	<b>Travelforlife.ru</b> <i>туристический портал</i>	<a href="http://travelforlife.ru/">http://travelforlife.ru/</a>
23	<b>Все о Санкт-Петербурге</b> <i>туристический интернет-портал</i>	<a href="http://visit-petersburg.com/">http://visit-petersburg.com/</a>
24	<b>вПетербурге.com</b>	<a href="http://vpeterburge.com/">http://vpeterburge.com/</a>
25	<b>GAZETA.CPБ</b> <i>интернет-газета</i>	<a href="http://www.gazeta.spb.ru/">http://www.gazeta.spb.ru/</a>
26	<b>Глобальная Туристическая Сеть</b> <i>новости туризма</i>	<a href="http://globtourism.com/ru/">http://globtourism.com/ru/</a>
27	<b>Город Пушкин.ИНФО</b> <i>информационный портал города Пушкина</i>	<a href="http://gorod-pushkin.info/">http://gorod-pushkin.info/</a>
28	<b>Город+</b> <i>городской информационный портал</i>	<a href="http://gorod-plus.tv/">http://gorod-plus.tv/</a>
29	<b>Город-812</b> <i>интернет-портал</i>	<a href="http://www.online812.ru/">http://www.online812.ru/</a>
30	<b>Дело</b> <i>аналитический еженедельник</i>	<a href="http://www.idelo.ru/">http://www.idelo.ru/</a>
31	<b>Информационный портал Санкт-Петербурга</b>	<a href="http://spb-plus.ru/">http://spb-plus.ru/</a>
32	<b>Новости Ленинградской области</b> <i>независимое информационное агентство</i>	<a href="http://lenoblnews.info/">http://lenoblnews.info/</a>
33	<b>Новости Санкт-Петербурга</b>	<a href="http://spbinweb.ru/">http://spbinweb.ru/</a>
34	<b>Петербург сегодня</b> <i>ежедневное информационно-аналитическое издание</i>	<a href="http://sptoday.ru/">http://sptoday.ru/</a>
35	<b>Петербургский дневник</b> <i>сайт газеты "Петербургский дневник"</i>	<a href="https://www.spbdnevnik.ru/">https://www.spbdnevnik.ru/</a>
36	<b>Петербуржец.ru</b> <i>газета «Петербуржец»</i>	<a href="http://www.peterburgec.ru/">http://www.peterburgec.ru/</a>
37	<b>Питер-Питер</b> <i>информационно-аналитический портал</i>	<a href="http://piter-piter.ru/">http://piter-piter.ru/</a>
38	<b>ПитерБургер.ru</b> <i>информационный портал Санкт-Петербурга</i>	<a href="http://www.piterburger.ru/">http://www.piterburger.ru/</a>
39	<b>Питерец.ру</b> <i>городское информационное интернет-издание</i>	<a href="http://piterets.ru/">http://piterets.ru/</a>
	<b>Телеграф</b> <i>интернет-газета</i>	<a href="https://rustelegraph.ru/">https://rustelegraph.ru/</a>
40	<b>Туристический бизнес СПб</b> <i>электронная газета для профессионалов турбизнеса «Питер-Т» – дайджест новостей о туризме и для турбизнеса</i>	<a href="http://pitert.ru/">http://pitert.ru/</a>
41	<b>Фонтанка.ру</b> <i>ежедневная петербургская интернет-газета "Фонтанка.ру" - общественно-политическое издание</i>	<a href="http://www.fontanka.ru/">http://www.fontanka.ru/</a>

## Приложение 2 (продолжение)

42	<b>Эксперт Северо-Запад</b> <i>интернет-журнал</i>	<a href="http://expertnw.ru/">http://expertnw.ru/</a>
43	<b>TheVillage Санкт-Петербург</b>	<a href="http://www.the-village.ru/tags/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%82-%D0%9F%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B3">http://www.the-village.ru/tags/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%82-%D0%9F%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B3</a>
44	<b>ТАСС-СПб</b>	<a href="http://tass.ru/spb">http://tass.ru/spb</a>
45	<b>Интерфакс – Северо-Запад</b>	<a href="http://www.interfax-russia.ru/northwest/">http://www.interfax-russia.ru/northwest/</a>
46	<b>РИА «Новости» Санкт-Петербург</b>	<a href="https://ria.ru/tags/location_Sankt_Peterburg/">https://ria.ru/tags/location_Sankt_Peterburg/</a>
<b>ГАЗЕТЫ и ЖУРНАЛЫ</b>		
47	<b>24 часа</b> еженедельная газета	
48	<b>Метро-Петербург</b>	<a href="https://www.metronews.ru/">https://www.metronews.ru/</a>
49	<b>Вести Ленинградской области</b>	<a href="http://www.vesty.spb.ru/">http://www.vesty.spb.ru/</a>
50	<b>Коммерсантъ - Санкт-Петербург</b>	<a href="https://www.kommersant.ru/regions/78">https://www.kommersant.ru/regions/78</a>
51	<b>Известия, Санкт-Петербург</b>	<a href="http://iz.ru/">http://iz.ru/</a>
52	<b>Комсомольская правда, Санкт-Петербург</b>	<a href="https://www.spb.kp.ru/">https://www.spb.kp.ru/</a>
53	<b>Новая газета, Санкт-Петербург</b>	<a href="http://novayagazeta.spb.ru/">http://novayagazeta.spb.ru/</a>
54	<b>Российская газета, Северо-Запад</b>	<a href="https://rg.ru/region/szfo/">https://rg.ru/region/szfo/</a>
55	<b>City Тур</b> <i>специализированная рекламно-информационная газета, посвященная туризму и активному отдыху</i>	
56	<b>Подробно о туризме</b>	<a href="http://sp-city.ru/firm.php?firm=3887">http://sp-city.ru/firm.php?firm=3887</a>
57	<b>Пульс Санкт-Петербург</b>	<a href="http://www.pulse.ru/">http://www.pulse.ru/</a>
58	<b>Le Voyageur</b> <i>дорожный журнал</i>	<a href="http://levoyageur.ru/">http://levoyageur.ru/</a>
59	<b>Аргументы и Факты – Санкт-Петербург</b>	<a href="http://www.spb.aif.ru/">http://www.spb.aif.ru/</a>
60	<b>Санкт-Петербургские Ведомости</b>	<a href="http://www.spbvedomosti.ru">http://www.spbvedomosti.ru</a>
61	<b>Санкт-Петербургский курьер</b>	<a href="http://www.kurier-media.ru">http://www.kurier-media.ru</a>

## Гайд экспертного интервью

## ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

1. Основные особенности сферы российского туризма/туризма в Санкт-Петербурге и Ленинградской области?
2. Каков уровень конкуренции на туристическом рынке России/Санкт-Петербурга/Ленинградской области?
3. Основные проблемы сферы туризма в России?

## ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

4. В чем заключается основная деятельность Вашей организации?
5. В чем заключается непосредственно Ваша работа?
6. Часто ли Вам приходится сталкиваться с кризисными ситуациями?

## О КРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

7. Что есть кризис в туризме? Какие кризисы туристической сферы первыми приходят на ум?
8. Как часто случаются кризисные ситуации в туристической сфере? Какие игроки рынка больше подвержены кризисам?
9. В решении каких кризисов Вы принимаете участие (во всех или только в тех, во время которых так или иначе пострадали граждане РФ)?
10. Какова Ваша роль в нейтрализации кризиса (координация действий, финансовая помощь, мобилизация игроков рынка, юридическая помощь)?
11. Кто является инициатором активного взаимодействия «кризисной» организации и государственных органов (сама организация просит о помощи или же государственному органу приходится вмешиваться ввиду безвыходности ситуации)?

## Приложение 3 (продолжение)

12. Бывают ли случаи заблаговременного обращения к государственным органам организаций на начальном этапе кризиса (или же как правило дожидаются пика кризиса)?
13. Какой в Вашей организации порядок действий в кризис (как вы действовали в конкретных кризисных ситуациях)?
14. После преодоления кризиса предпринимались ли какие-то меры по предупреждению будущих кризисов?
15. Кризис сугубо негативное явление или из него можно извлечь пользу для себя?

### Расшифровка экспертного интервью

- Можно ли выделить особенности туристической сферы?

- В принципе, сфера существует не так давно. Буквально с последних лет существования Советского Союза: все эти кооперативы в 89-90 годах. Соответственно, российский коммерческий туризм тоже довольно молод. Ему чуть меньше 30 лет. За это время фактически в отрасли сосуществуют люди разного возраста, разных подходов, с разным опытом работы. То есть довольно большая часть директоров туристических компаний, которые сейчас собственно занимаются приемом туристов в Санкт-Петербурге, на Северо-Западе, они – люди, которые уже имели опыт экскурсоводческой либо управленческой деятельности в тех туристских организациях, которые существовали при Советском Союзе. Это «Интурист», «Спутник» и «Молодежное бюро туризма». Там три их, по-моему, было, но «Интурист» и «Спутник» были главными. То есть у них бэкграунд ещё с советских времён, ну и технологии соответственно такие же. Есть пласт людей, которые получали бизнес-образование, в том числе и западное, которые понимают, как работают за рубежом. Например, TUI – это совместный проект «Интуриста» и Thomas Cook.

- То есть они берут зарубежный опыт и переносят его на Россию?

- Да, в том числе. Если мы говорим о сфере гостеприимства, как о составляющей сферы туризма, здесь сформировалась практика, когда во главе сетевых отелей почти всегда стоит иностранный менеджер. Соответственно, во главе бутик-отелей с российским бэкграундом всё-таки стоит россиянин. То есть, тоже судя по всему подходы отличаются. Понятно, что сетевой отель – это некая система гайдлайнов, некий фиксированный набор правил, от которых довольно сложно отклониться. В этом смысле с россиянами работать легче. Компании представлены в

сегменте совершенно разного уровня, то есть есть, например, микропредприятия (если мы говорим о турагенствах, то это штат около пяти человек в среднем) до среднего и крупного бизнеса. Сама по себе туристическая отрасль и по своим оборотам не очень велика по сравнению с добывающими или обрабатывающими. С другой стороны, понятно, что она включает в себя довольно много всяких сопутствующих историй, начиная с авиационного транспорта и отчасти железнодорожного транспорта, когда он используется для туристских перевозок и крупных транспортных компаний, которые сдают, например, автобусы в аренду для перевозки туристов и, отчасти музеев в той части, когда они принимают туристов, а не жителей Санкт-Петербурга. Вот, отрасль довольно обширная получается, поэтому в отрасли всегда проблемы со статистикой и каким-то интегральным анализом. Потому что, например, если аэропорт Пулково знает, сколько прилетело, сколько вылетело, то посчитать точное количество людей, которые прибыли или убыли с территории, те расходы, которые они на этой территории понесли, вклад отрасли в городскую экономику, к сожалению, это пока очень сложно. Ну, по крайней мере пока ни власть, ни общественные организации с этим справиться не могут, хотя на западе, насколько я знаю, считают вполне успешно. Но для этого необходимо обязывать Комитет проводить какие-то маркетинговые исследования, так как исследования они не проводят, они занимаются только вот прикладной, инструментальной деятельностью по продвижению Петербурга как туристического направления. То есть совсем вглубь они не капают. То есть, может быть, это некая особенность сферы. Отрасль опять же с точки зрения открытых данных в общем-то довольно закрытая. Я пришел сюда работать в 2011-м году на позицию пресс-секретаря, и ещё до меня и вместе со мной... Мы пытались с «Коммерсантом» сделать некий рейтинг, пытались оценивать объемы туроператоров, но по большому счёту в тот момент это не было возможно. Сейчас ситуация немного другая, потому что есть... Помните в 2014-м

году была серия крупных банкротств туроператоров? После этого государством взяла курс на ужесточения определённые в сфере выездного туризма и учредили организацию под названием Турпомощь, членство в которой для туроператоров выездного туризма является добровольно-принудительным и, условно говоря, там существует система фондов: персональная ответственность, резервный фонд, которые должны в случае банкротства туроператоров помочь туристам собственно продолжить свой отдых в месте пребывания и благополучно вернуться домой. Соответственно, все эти фонды туроператорами на основании определённых коэффициентов пополняются. В том числе каждый туроператор, который занимается выездом должен подсчитывать и обнародовать стоимость того туристского продукта, который он реализовал в прошлом году и количество туристов, которое, соответственно, он отправил. Но опять же тут существует один нюанс. До 2014 г., до основания «Турпомощи» в Санкт-Петербурге было порядка 450 компаний, которые обладали законным правом заниматься выездным туризмом. Есть такой инструмент, как финансовая гарантия. Каждый тур оператор должен оформлять у страховых компаний финансовую гарантию. То есть это некая страховка на случай невыполнения обязательств, банкротства и так далее. Соответственно, финансовые гарантии по внутреннему и въездному туризму стоят довольно дёшево, никто против них не протестует. Финансовые гарантии по выездному туризму с 2014 г. начали довольно быстро и сильно дорожать. И получается, что туроператор, а туроператор – это тот игрок туристской индустрии, который формирует туристский продукт, продвигает его, а турагентство может его по сути только реализовывать... Соответственно, 450 туроператоров имели финансовую гарантию на выезд. В какой-то момент, в прошлом году была, что называется, самая низкая планка, их было порядка 50. Сейчас мы проводили собрание «Турпомощи», и на данный момент их 72 по Санкт-Петербургу. То есть их количество уже подросло,

некоторые вернулись. И в тоже время в 2014 г. начался рост тех компаний, которые оформляли гарантии по внутреннему и въездному туризму и по большому счёту занимались и туроператорской деятельности на выезд. Но, мы понимаем, что это в общем-то неправильно, не законно. Но тем не менее... Тем не менее очевидно, что такие случаи есть, но это не значит, что все компании, которые перестали оформлять фингарантии, перестали работать и ушли с рынка выездного туризма. Нет, существует довольно большое количество нюансов, неких попыток обойти закон, то есть представиться не как туроператор. Потому что если ты продаёшь билеты отдельно, то ты билетная касса, если размещение продаёшь, ты консультируюсь по размещению. Если ты каким-то образом разводишь эти две вещи, то у тебя фактически нет турпродукта. Но с другой стороны, новое туристское законодательство, которое с 1 января вступило в силу, старается максимально регламентировать все эти вещи. Вот как раз 1 марта мы будем делать конференцию, на которой будут объясняться все нюансы нового законодательства. В общем, в этом вопросе все сложно сейчас. Если как-то обобщать, то, скажем так, отрасль довольно динамичная, отрасль очень сильно зависит от совокупности множества факторов: во-первых, путешествия что по России, что за рубеж не являются предметом первой необходимости. Если вам нужны зимние ботинки или поездка на лыжный курорт в Австрию, наверно, вы всё-таки купите себе сначала зимние ботинки. Поездка на курорт уже на оставшиеся (смеется). Соответственно, понятно, что экономическое положение людей очень сильно влияет на востребованность туристического продукта. Вся составляющая, связанная с политикой, политическим имиджем государства, потому что 2014 г., присоединения Крыма, сильный негатив со всего мира, сразу сильное снижение въездных турпотоков со стороны стран запада. С другой стороны... Вот олимпиада в Сочи была хороша, все очень надеялись на её эффект. И в принципе было понятно, что всё это должно сработать. Но случился Крым, и всё это

аннулировалось. С другой стороны, вот этот разворот наш на восток, то, что мы пытаемся наладить взаимоотношения с арабскими странами, с Индией. Это наоборот позитивная история. То есть очень много китайских туристов, практически в два раза каждый год растёт их число. Большое количество организованных групп из Индии, из Ирана, хотя Иран традиционно довольно закрытая страна. Но санкции с них сняли, и они сейчас с нами хорошо общаются, даже ставят чартерные рейсы в Москву, Санкт-Петербург. По-моему, даже в Сочи. А то есть все вот эти вот фуктуации они достаточно серьезные. С точки зрения некой государственной поддержки существует Федеральная целевая программа развития въездного и внутреннего туризма. Она уже должна сейчас заканчиваться. Вы знаете, что Санкт-Петербург и Ленобласть по факту в эту программу не входит, они не выдали каких-то мощных проектов, которые отборочная комиссия при Ростуризме могла бы поддержать. Во всяком случае это из-за того, что Санкт-Петербург и так является туристически развитым регионом. Ну, и справедливо полагать, что власть тут действует какими-то другими методами. Вы наверняка читали, как выполняется целевая программа в регионах. Есть вообще большие проблемы туристского характера, связываемые с коррупционной составляющей. Под арестом Амуниц, который был замглавы Ростуризма. Пирумов, который отвечал в Министерстве культуры за реставрацию объектов, скандал вокруг Изборской крепости. Ну то есть идёт некая борьба с коррупцией, но понятно, что мы только видим верхушку айсберга. Но, что там на самом деле происходит, непонятно. Но поскольку Федеральная целевая программа это большие серьезные вливания: дороги, мосты, все эти вещи это большой простор для возможно каких-то злоупотреблений. Президент знает, что программа реализуется не так, как ему хотелось бы, поэтому не очень понятно, что там будет после 2018-го года. Будут ли какие-то аналогичные истории? Раньше туризм вообще не обсуждался, никто не понимал, что это экономика как таковая. Ну

приезжают какие-то люди. Всё казалось гуманитарным, из области культуры. Постоянно обсуждаются какие-то инициативы, как раз с 2010-го-2011-го года. Какая-то некая позитивная динамика. В 2012-м году туризм передали Министерству культуры, и началось достаточно хорошее взаимодействие. Например, Алла Юрьевна замминистра культуры неоднократно выражала поддержку хостелам. Это тоже одна из многочисленных проблем – борьба с хостелами. Они пытаются систематизировать туристское законодательство. Но опять же вот эта история про курортный сбор, про туристский сбор. То есть сейчас регионы получили право, насколько я знаю, этот сбор учреждать, но пока это в пилотном варианте, и то только в этих курортных регионах, как раз Крым Сочи, фактически это может быть распространено на всю Россию. По крайней мере, власти субъектов федерации смогут определять нужно это или нет. Но хорошо, что с Министерством культуры, что с Ростуризмом можно идти на контакт. Довольно много стало реализовываться проектов, что в цивилизованном мире уже давно существуют, и должны были появиться у нас, в частности, я имею ввиду национальный Туристский портал RussiaTravel и систему национальных туристских офисов России за рубежом. Ими занимаются федеральные государственные предприятия, которые подведомственны Ростуризму. Сетка расширяется, то есть у них достаточно большой охват и по Западной Европе, и по Востоку. На базе нашего представительства в Дубае создано ближневосточное отделение VisitRussia. Эти проекты осуществляется по принципу государственно-частного партнёрства. То есть по сути дела государство старается затратить минимальные средства на их развитие. Ну, я не готов сказать, что это правильная стратегия, потому что в принципе другие успешные туристские дестинации вкладывают достаточно большие средства в продвижение своего туристического продукта. Почему мы это знаем? Потому что хорошо общаемся с офисами других стран. Они в основном «кучкуются» в Москве, но периодически приезжают с презентациями на

Северо-Запад. У них даже есть полуформальная организация АНТОР (Ассоциация национальных туристических офисов в России). То есть государство продвигает свой туристический продукт без помощи частного сектора. Они их, конечно, привлекают, но базовая сумма денежных средств идёт не за счёт частных компаний. У нас это делается немножко по-другому. Наверно, время покажет правильная это стратегия или нет. В свою очередь Санкт-Петербург тоже решил открыть свою сеть офисов за рубежом на базе соглашения с компанией, которая организует российские визовые центры. То есть для них это, очевидно, прямая выгода. Продвигая направления, стимулируя туристический поток, они будут получать больше клиентов, которые в общем -то могут визу получить. Маржинальность отрасли небольшая, что в выездном, что во въездном туризме. Порядка от 3% до 5-7 % в самом лучшем случае. Агентства постоянно борются за свои небольшие комиссии, туроператоры эти комиссии снижают, агентства протестуют, пишут петиции на Chage.org, хотя это бесполезно, потому что это, что называется, спор хозяйствующих субъектов.

- Общественности, естественно, нет никакого дела до комиссии турагентств. Ведь по сути от снижения комиссии страдают только турагентства?

- Да. Кстати, отрасль испытывает довольно сильное давление со стороны, так называемого, самостоятельного туризма. Европейский опыт нам показывает, что это более-менее временное явление, и в какой-то момент соотношение должно стабилизироваться. Раньше мы говорили, что соотношение 50 на 50. Сейчас уже не верю, что это будет 50 на 50. Я полагаю, что треть всего рынка будет занята организовано-массовым туризмом. Почему турист может выбрать готовый тур? Могут быть две причины: финансовая выгода или психологическая выгода, когда человеку просто проще приобрести уже готовый тур, а не выбирать все самому. Либо это могут быть случаи, когда требуется действительно хорошая

подготовка принимающей туркомпании. Это, например, Safari, luxury туры, приключенческие туры,. То есть это всё, что ты сам не спланируешь. На данный момент европейский городской туризм для туроператоров практически потерян, потому что в этом нет смысла. Люди сами могут все забронировать, сами прийти в информационно-туристический центр, узнать, какие у них есть экскурсии и так далее. Даже тот рост въездного и внутреннего туризма, который мы наблюдаем последние два года, несёт не только плюсы, но и минусы. Например, то, что количество не всегда перерастает в качество. То есть количество китайских туристов растёт, но оно все равно связано с большим количеством проблем. У них очень агрессивные переговорческие манеры. Проще говоря, они «отжимают» у туроператоров все до последней копейки, оставляя минимальную маржинальность в 1-2 %. Они чётко стараются замыкать все покупки сувениров, питание на своих же родственниках. То есть они стараются, чтобы так или иначе прибыль получали китайцы, проживающие в Санкт-Петербурге. Тем не менее, постоянно совершаются попытки увеличить туристический поток, существуют различные программы гостеприимства, такие как Chine Friendly, Halal Friendly. Сейчас мы участвуем в разработке программы India Friendly.

- То есть Индия сейчас приоритетное направление?

- Индия – интересное направление. Хотя больше интересуют различные богатые арабские страны. Но с точки зрения количественных показателей, конечно, туристический поток из Индии, Китая, наверное, самый большой, на который мы можем рассчитывать.

- Вы сказали, что въездной туризм растёт, увеличивается количество фирм, работающих в этой сфере. Это как-то влияет на их деятельность в коммуникативном плане? Заметны изменения в коммуникативной политике этих фирм со своей целевой аудиторией?

- Фирмам, занимающимся въездным и внутренним туризмом, позиционирование и PR-акции не нужны. Их канал продаж – их партнёры

в других городах России или за рубежом. Соответственно, что делают наши фирмы, которые работают на прием? Они устраивают Roadshow. Но это коммуникация B2B, для профессионалов. Аналогичные Roadshow организовываются Комитетом по туризму. Деньги на широкие маркетинговые акции есть только у города. Последний раз массовое продвижение было в 2015-м году, когда размещались большие рекламный постеры Санкт-Петербурга в мировых аэропортах. А я, честно говоря, никогда не видел какой-то маркетинговой стратегии, которую Комитет по развитию туризма опубликовал бы. Я полагаю, что они движутся по наитию и в соответствии с некими директивами от вышестоящих инстанций. Самый известный на данный момент истории по кейс – это то, как Артемий Лебедев разработал брендбук для Петербурга и продал его за один рубль. Антимонопольная служба теперь пытается признать это недобросовестной конкуренцией. Сугубо моё личное мнение – он молодец: вовремя сориентировался, пропиарился, а город получил логотип. А что касается коммуникативных возможностей туристических фирм, то сейчас их рекламные возможности поугасли. Пик рекламы и PR туристических фирм пришелся на 90-е годы. Тогда люди были готовы платить любые деньги, чтобы попасть в Париж, США. А потом к середине 2000-х годов маржинальность уменьшилась, количество людей увеличилось. В итоге, это привело к политике демпинга, когда туриста привлекали низкой ценой. Это было в корне неправильно, потому что если ты предлагаешь человеку что-то за 10.000 руб., то во второй раз он это за 30.000 руб. уже не купит, он пойдет к твоему конкуренту, а тот сделает ему дополнительную скидку от первоначальной цены. В итоге снизилась маржинальность практически до нуля. Большие фирмы работали для того, чтобы окупить свои издержки. Ну, в результате, как и любая пирамида в 2014-м году это прекратилось. Все фирмы, которые работали на оборотах, наш рынок как покинули. Да, конкуренция на рынке высокая как внутри сегментов, так и с другими игроками рынка, которые не являются туроператорами.