Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

АССАФ БАСЕМ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами — сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор Джанджугазова Елена Александровна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1 Теоретико-методологические основы антикризисного управления гостиничными предприятиями
1.1 Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными
предприятиями, применяемые в мировой практике
1.2 Основы функционирования гостиничного предприятия
в кризисной ситуации
1.3 Особенности формирования стратегии управления гостиничными
предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического
кризиса
ГЛАВА 2 Анализ современного состояния и перспективы развития гостиничного предприятия в Сирийской Арабской Республике
2.1 Анализ основных факторов функционирования гостиничного предприятия
САР в современных условиях
2.2 Диагностика современного состояния гостиничного комплекса САР 58
2.3 Анализ и оценка успешных практик в области формирования и реализации
программ антикризисного управления на гостиничном предприятии 79
ГЛАВА 3 Формирование стратегии антикризисного управления и стабильного развития гостиничного предприятия в CAP
3.1 Развитие методических подходов к разработке и реализации государственных
антикризисных программ в САР
3.2 Формирование стратегии антикризисного управления гостиничными
предприятиями САР
3.3 Оценка эффективности инструментов реализации стратегии и программ
антикризисного управления гостиничными предприятиями САР
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ140

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных темы условиях турбулентности, в которых функционирует мировая экономическая система, импульсы нестабильности передаются национальным экономикам, оказывая существенное влияние на условия развития отраслевых и территориальных хозяйственных комплексов, формирующих экономический потенциал стран. Особенно сильно негативные факторы затрагивают страны, находящиеся в эпицентре сложных геополитических событий, к которым, несомненно, относится Сирийская Арабская Республика (САР), находящаяся на этапе послевоенного восстановления народного хозяйства. Послевоенная кризисная ситуация характерна для всех отраслей сирийской экономики, в том числе для сферы гостеприимства, экономический потенциал которой в значительной степени утрачен. В этих условиях необходимо применить инструменты антикризисного управления, позволяющие привести хозяйствующие субъекты гостиничного бизнеса в стабильное состояние и обеспечить их дальнейшее развитие. Вместе с тем применение отдельных инструментов антикризисного управления не может эффекта, дать стойкого экономического так как разных на этапах функционирования гостиничного предприятия как органичной части всей социально-экономической системы могут возникать проблемы, требующие комплексного решения, взаимоувязанные с другими, в том числе смежными отраслями. Подобный комплексный подход обеспечивает разработка стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями, основанная на постоянной диагностике и оценке их возможностей и перспектив развития.

Вместе с тем существующие критерии оценки, методы диагностики и механизмы антикризисного управления не адаптированы к отраслевым особенностям гостиничной индустрии и не приспособлены к применению в условиях послевоенного функционирования, что обусловливает потребность в их развитии и дополнении инструментами антикризисного управления

гостиничными предприятиями с учетом отраслевой специфики и особенностей послевоенного режима функционирования. Несмотря на тяжелые последствия экономического и гуманитарного кризиса в САР именно туризм и гостиничный бизнес может стать драйвером развития всего хозяйственного комплекса Сирии, а гостиничные предприятия могут стать наиболее привлекательными инвестиционными объектами.

В довоенный период туризм и гостиничный бизнес активно развивался, ежегодный рост туристских потоков за 2008–2010 годы составил около 40 %. Доходы от туризма в 2010 году достигли 300,8 млрд сирийских фунтов (6,4 млрд долларов США), что составило 14 % валового внутреннего продукта Сирии. Совершенно очевидно, что повышенный интерес у инвесторов вызовут гостиничные предприятия наиболее крупных сирийских городов – Дамаска и Алеппо, так как более половины (50-60 %) туристов посещали эти города в довоенный период, а в целом в 2010 году Сирию посетили 8,5 млн туристов. В настоящее время, несмотря на существующие сложности, экономический потенциал Сирии начинает постепенно восстанавливаться, что дает сигнал внутренним И внешним акторам ДЛЯ осуществления более активной инвестиционной политики. Кроме того, растет интерес иностранных инвесторов к Сирии, что ставит перед хозяйственным руководством страны задачи по разработке благоприятных условий и механизмов для привлечения инвестиций в разные сектора экономики, в том числе в гостиничный бизнес.

В этой связи разработка стратегических подходов антикризисного управления гостиничными предприятиями становится крайне важной теоретикометодической основой для формирования благоприятного инвестиционного климата и привлекательных финансовых условий для развития гостиничного сектора сирийской экономики. В свою очередь разработанные стратегические подходы в области антикризисного управления гостиничными предприятиями дополнят существующий корпус научных знаний и практических приемов в области посткризисного функционирования гостиничных предприятий, а обоснование методических и практических рекомендаций по решению данной

проблемы в современных условиях в значительной степени определило актуальность темы диссертационного исследования.

Стивень научной разработанности темы. Проблемы теории и практики антикризисного управления в последнее время вызывают большой интерес как зарубежных, так и отечественных ученых-экономистов. На сегодняшний день накоплена значительная теоретико-методическая база и практический опыт по реализации антикризисного управления и прогнозирования кризисных ситуаций. Однако, несмотря на значительное количество научных исследований о сущности и инструментах антикризисного управления, а также постоянное повышение практической значимости этой проблемы, она пока остается не до конца исследованной.

В частности, не решены вопросы формирования системы эффективного антикризисного управления предприятиями индустрии гостеприимства в сложных условиях нестабильности, вызванных глобальными геополитическими конфликтами и локальными войнами.

Вместе с тем существенный вклад в исследование теоретических и практических аспектов анализа кризисных явлений, антикризисного управления и антикризисного финансового управления был сделан такими российскими учеными как Виноградская Е. А., Бланк И. А., Черненко В. А., Ларионов И. К., Гореликов К. А., Орехова Т. Р. и другими.

Проблемам антикризисного управления в гостиничном бизнесе уделялось внимание российскими исследователями Богдановым Е. И. и Козыревой О. Н., зарубежными учеными Харрингтоном Р. Дж., Майклом С., Рибари Р., Карамом М. Г., Хартманом Дж. Теоретико-методологическим и практическим вопросам построения и применения стратегий в процессах антикризисного управления было уделено значительное внимание такими учеными как Зех Н., Джаскис Т., Броунелл Дж., Глиссер Д., Параскевас А., Гвимарес С., Малотра Р., Венкатеш У., Рачерла П., Ху К. и другими. Вопросы антикризисного управления туристическим бизнесом в исламских странах занимают важное место в трудах таких ученых как Худайри Мохсен Ахмед, Махер Ахмед, Хейдар Хуссаин и др.

Формированию стратегии развития сферы услуг посвящены труды Джанджугазовой Е. А., Зайцевой Н. А., Скобкина С. С., Мирзаева Р. И., Морозова М. А., Попова Л. А., Козлова Д. А., Кобяк М. В., Стукалова И. Б., Брагин Л. А., Данько Т. П. и других. Исследования этих авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к разработке основ выбора и применения стратегии развития регионов Российской Федерации, ориентированных на туризм и рекреацию.

В настоящее время значительное количество научных исследований направлены на построение эффективных процессов антикризисного управления предприятиями, однако существуют проблемы, связанные с применением этих моделей в практике отельного бизнеса. Во-первых, имеющийся опыт разработки и применения стратегий антикризисного управления касается преимущественно предприятий других отраслей, не связанных с гостиничным бизнесом. Во-вторых, значительная часть стратегий была построена для развитых стран и не может быть прямым образом использована в условиях САР. В-третьих, большинство построенных моделей могут быть использованы исключительно для оценки угрозы возникновения финансового кризиса в компаниях, в то время как процессам реагирования на кризис и действиям, способствующим выводу предприятия из кризисного состояния, посвящено незначительное количество прикладных исследований.

Избрание темы и цели диссертационной работы обусловлено важностью и разработки эффективных остротой проблем антикризисных стратегий, направленных на своевременное выявление угроз развития финансового кризиса в гостиничном бизнесе, а также необходимостью повышения объективности процесса принятия управленческих решений, связанных с реагированием на возникновение кризисных явлений И перенятие опыта антикризисного управления.

Цель *диссертационного исследования* состоит в теоретическом и практическом обосновании необходимости разработки и реализации стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями.

В соответствии с заявленной целью в работе поставлены следующие задачи:

- определить сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами и сформулировать понятие антикризисного управления гостиничными предприятиями;
- обосновать условия функционирования гостиничных предприятий в кризисной ситуации и систематизировать основные способы адаптации гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии к кризисным условиям;
- определить факторы, оказывающие влияние на восстановление стабильности функционирования гостиничных предприятий Сирийской Арабской Республики в кризисных и посткризисных условиях и предложить модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничного сектора Сирии;
- обосновать методические рекомендации по формированию государственных антикризисных программ развития гостиничного сектора Сирийской Арабской Республики;
- оценить эффективность инструментов реализации стратегии и программ антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики.

Объектом исследования диссертационной работы выступают предприятия гостиничного бизнеса Сирийской Арабской Республики, функционирующие в условиях геополитической нестабильности и кризиса.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации антикризисной стратегии для предприятий гостиничного бизнеса в условиях экономической нестабильности.

Гипотеза исследования заключается в том, что в современных кризисных условиях, вызванных продолжающимися на территории Сирии военными

событиями, необходимо разработать стратегию управления гостиничными предприятиями, которая позволит преодолеть последствия кризиса и вывести их на траекторию стабильного развития. В свою очередь стратегия антикризисного управления гостиничными предприятиями в Сирии должна быть построена на принципах восстановления довоенного потенциала национального гостиничного бизнеса с перспективой его дальнейшего развития и последующей интеграции в систему мирового хозяйства.

Теоретическая и методическая база. Теоретическую и методическую базу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам разработки стратегии антикризисного управления, управления корпоративным кризисом, в том числе диссертации, монографии, публикации в периодических изданиях из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, в других рецензируемых журналах, а также в сборниках материалов региональных, международных и федеральных научных и научно-практических конференций.

В ходе исследования были применены методы экономического анализа: группировки, синтеза, экономико-статистические методы, абстрактно-логический и сравнительный экономико-статистический анализ, методы социологических исследований и контент-анализ.

Информационная база исследования. Информационную базу составили доклады Всемирного совета по туризму и путешествиям, доклады Организации Объединенных Наций (ООН), периодические доклады ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), статистические данные министерства туризма САР, отчеты правительства САР, данные статистических групп Центрального бюро статистики САР, доклады Главного управления древностей и музеев Сирии, публикации в специализированной прессе, данные финансовой отчетности предприятий гостиничного бизнеса Сирийской Арабской Республики, материалы официальных сайтов гостиничных предприятий и др.

Область исследования. Область исследования соответствует Паспорту специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: пункту 1.6. — Сфера услуг; пункту 1.6.109. — Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; пункту 1.6.112. — Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг; пункту 1.6.131. — Механизм антикризисного управления в сфере услуг.

Научная новизна. Научная новизна диссертационного исследования заключается в уточнении, обосновании и развитии теоретических и методических положений, позволяющих сформировать стратегию антикризисного управления гостиничными предприятиями на основе анализа последствий кризиса в Сирийской Арабской Республике и наметить пути стабильного развития отрасли гостеприимства.

Основные результаты исследования. Основные результаты исследования, полученные лично автором и составляющие научную новизну:

- 1. Определена сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами. Сформулировано понятие антикризисного управления гостиничными предприятиями.
- 2. Обоснованы факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, в том числе раскрыты возможности и угрозы, учет которых необходим при разработке стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики, обобщены и систематизированы основные способы адаптации к кризисным условиям гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии.
- 3. Определена роль всесторонней оценки влияния факторов на формирование гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики в кризисных условиях и предложена модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничной отрасли Сирии.

- 4. Обоснованы методические рекомендации по формированию государственных антикризисных программ развития гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики на основе дифференцированного подхода к инвестированию гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии.
- 5. Разработана методика оценки результативности антикризисных мероприятий при реализации государственная стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями с учетом неравнозначного потенциала гостиничных предприятий в регионах Сирии.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в дополнении научных знаний в области теоретических положений, методических и особенностям практических рекомендаций ПО формирования стратегии управления гостиничными предприятиями политической В условиях нестабильности и экономического кризиса, необходимых для перехода от фрагментарных усилий к системным мероприятиям, с целью обеспечения условий для создания стабильного уровня экономической деятельности.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что основные выводы и положения научного исследования могут применяться в практической деятельности гостиничных предприятий, находящихся в сложных кризисных условиях. Результаты, полученные в диссертации, могут быть использованы для научно-практического обоснования управленческих решений, направленных на повышение результативности процессов антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирии.

Научные положения данного исследования могут применяться в сфере высшего образования для подготовки специалистов по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело», а также для программ дополнительного образования, переподготовки и повышении квалификации работников сферы туризма и гостеприимства.

Апробация результатов исследования. Результаты, полученные в ходе исследования, были использованы при обучении специализаций «Управление

услугами», «Управление рисками», «Гостиничный менеджмент» и «Туризм», посредством объективних практических упражнений, указанных в учебном процессе кафедры туризма и гостиничного менеджмента университета Дамаска и ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» в процессе преподавания дисциплин «Глобальный бенчмаркинг в туризме», «экономика сферы услуг».

Научные положения данного диссертационного исследования и практические выводы были опубликованы и обсуждены на международных научно-практических конференциях:

- VI Международной научно-практической конференции «Глобальные проблемы модернизации национальной экономики», г. Тамбов, 2017 г.
- Международной конференции «Актуальные проблемы управления», г. Тамбов, 2017 г.
- V Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития финансового сектора», г. Тамбов, 2017 г.
- Всероссийской научно-практической конференции «Государственночастное и муниципально-частное партнерство в регионах России: опыт и практики», г. Тамбов, 2017 г.
- X Международной студенческой научно-практической конференции Института отраслевого менеджмента РАНХиГС «Современный менеджмент и корпоративная социальная ответственность», г. Москва, 2017 г.
- IV Региональной научно-практической конференции молодых ученых «Функциональные составляющие современной концепции менеджмента: вопросы теории и практики», г. Тамбов, 2018 г.
- II Международной конференции молодых ученых, аспирантов, студентов и учащихся «Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы», г. Казань, 2018 г.
- VI Международной научно-практической конференции «Инновационные процессы и технологии в современном мире», г. Уфа, 2018 г.
- XI International Student Scientific and Practical Conference «Teams and Leaders: The Way to Success» PAHX μ ΓC, 2018 Γ .

- International Scientific Conference «Scientific Research of the SCO Countries: Synergy and Integration», Пекин, Китай, 2019 г.
- XI Международной научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы», г. Москва, 2018 г.
 - XXXII Международных Плехановских чтениях, г. Москва, 2019 г.
- III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития туризма», г. Москва, 2019 г.
- XIII Международной студенческой научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы», г. Москва, 2019 г.
- XII Международной научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы», г. Москва, 2019 г.
- Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса»,
 г. Москва, 2020 г.
- V Международной научно-практической конференции «Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства», г. Симферополь, 2020 г.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 33 научных работах общим объемом 19,57 печ. л. (авторских 13,04 печ. л.), в том числе 9 публикаций (авторских 7,43 печ. л.) из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, и 1 публикация объемом 0,99 печ. л. (авторских 0,2 печ. л.) в периодическом издании, индексируемом в БД Web of Science.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Содержание работы изложено на 158 страницах машинописного текста, включает 26 таблиц, 38 рисунков.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1.1 Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике

Отсутствие в экономической литературе единого толкования термина «антикризисное управление» вносит определенные несоответствия в теоретические исследования и затрудняет определение места этой экономической категории в общей системе понятий, что вызывает неопределенность в отношении практического применения методов антикризисного управления.

Антикризисное управление — это тип управления, представляющий собой систему методов и принципов разработки и реализации специфических управленческих действий по прогнозированию кризисных ситуаций и их устранению [56]. Учитывая вышесказанное, предлагается выделить три концептуальных подхода к толкованию антикризисного управления гостиничным предприятием (Рисунок 1.1) [88].

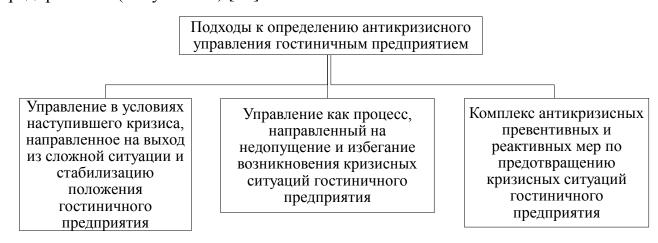


Рисунок 1.1 – Концептуальные подходы к трактовке термина «антикризисное управление гостиничным предприятием»

Источник: составлено автором.

В первом случае антикризисное управление предполагает активные действия в условиях, когда кризис достигает критического уровня, и гостиничное предприятие нуждается в посторонней помощи для санации или ликвидации. Что касается второго подхода, то он не учитывает деятельность, направленную на выход из кризисной ситуации, трактуя антикризисное управление только как процесс недопущения кризиса. По нашему мнению, третий концептуальный антикризисное подход, согласно которому управление гостиничным является постоянно действующим комплексом предприятием мер предотвращению кризисных ситуаций, выводу из кризиса с минимизацией последствий И последующей стабилизацией экономического состояния, наиболее полно раскрывает сущность данной категории.

Таким образом, антикризисное управление предприятием (АУП) — это комплекс постоянно действующих, взаимообусловленных и взаимосвязанных составляющих управленческого процесса, направленных на предотвращение, предупреждение и преодоление кризисов или устранение их негативных последствий для предприятия посредством использования всего потенциала управления предприятием [64]. Специфику антикризисного управления гостиничным предприятием характеризуют двумя тезисами (Рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 – Специфика применения антикризисного управления гостиничным предприятием

Источник: составлено автором.

Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «антикризисное управление» приведены ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «антикризисное управление»

Определение понятия	Авторы,
	источник
Это систематические действия членов организации и внешних	Л. Бартон
заинтересованных сторон, направленные на избежание кризиса и	
развитие возможностей управления возникшими кризисами 1)	
Организованное управление, направленное на выявление признаков	Л. Н. Дейнис
кризисного состояния и создание соответствующих предпосылок для	
его своевременного преодоления с целью обеспечения восстановления	
жизнеспособности предприятия, недопущение его банкротства и ликвидации ²⁾	
Это преодоление предприятием кризисных явлений с минимальными	С. В. Валдайцев,
потерями ³⁾	Н. Л. Маренков,
	В. В. Касьянов.
Антикризисное управление – «это характерная управленческая	Р. А. Попов
деятельность в период кризисного состояния организации» ⁴⁾	
Это деятельность организации по разработке и проведению	Н. В. Родионова
руководством предприятия экономической политики по	
предупреждению нерентабельности хозяйствующей	
экономической единицы, а в случае ее наступления – по оздоровлению	
состояния предприятия [80]	
Это система управления организацией, которая направлена на	А. Г. Грязнова
предотвращение или устранение негативных явлений путем	
использования всего управленческого потенциала, разработки и	
проведения на предприятии специальной программы, которая имеет	
стратегический характер и позволяет устранить временные трудности,	
сохранить рыночные позиции при любых обстоятельствах, полагаясь в	
основном на собственные ресурсы [38]	
Это два разных процесса в структуре антикризисного управления:	И. Ансофф
антикризисное управление в случае уже возникшего кризиса,	
«реактивное антикризисное управление»; антикризисное управление с	
целью предотвращения кризиса априорное (упреждающее,	
проактивное, превентивное) антикризисное управление» [10]	

Источник: составлено автором.

¹⁾ Barton, L. 2008. Crisis Leadership Now: Areal Wolrd Guide Topreparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal / L. Barton. – New York: McGraw-Hill, 2008.

³⁾ Валдайцев, С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учебное пособие / С. В. Валдайцев. – М. : ТК «Велби», 2016. – 312 с.

 $^{^{4)}}$ Попов, Р. А. Антикризисное управление : учебник для вузов / Р. А. Попов. – М. : Высшая школа, 2015. – 429 с.

Концепция антикризисного управления довольно противоречива и трактуется по-разному:

- как управлять предприятием во время кризиса мировой экономики;
- как проводить антикризисные процедуры на конкретном предприятии;
- как управлять убыточным предприятием, которое находится на грани банкротства;
- как минимизировать негативные последствия и преодолеть кризис с минимальными потерями и пр.

Приведенные подходы к пониманию антикризисного управления отражают его сущность, но в то же время подчеркивают неоднозначность этого сложного понятия, так как некоторые подходы направлены на выявление кризиса, в то время как другие – на устранение его последствий.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что суть эффективного антикризисного управления состоит из трех ключевых моментов:

- раннее выявление и предотвращение кризиса;
- устранение кризисного состояния с минимальными потерями;
- определение новой стратегии управления и использование кризисных факторов в интересах последующего развития.

В настоящее время третий ключевой момент становится особенно значимым. Таким образом, эффективное антикризисное управление является системой мер, которые способны перевести предприятие на качественно новый уровень.

Все указанное позволяет сделать вывод, что антикризисное управление базируется на следующих подходах:

- 1) управление в период кризиса;
- 2) комплексное управление с момента создания предприятия.

Резюмируя вышесказанное, можно определить антикризисное управление как комплексную систему управления предприятием, которая направлена на предотвращение и устранение неблагоприятных воздействий кризиса с использованием всего потенциала современного менеджмента, включая

разработку и реализацию программы антикризисной стабилизации, позволяющей преодолеть временные трудности и сохранить рыночные позиции, опираясь на собственные ресурсы.

Следует отметить, что существует три основных этапа антикризисного управления, которые складываются в зависимости от жизненного цикла кризиса:

- 1) предварительный этап;
- 2) этап преодоления кризиса;
- 3) этап восстановления.

Жизненный цикл кризиса наглядно представлен на рисунке 1.3.

1. Предварительный этап:

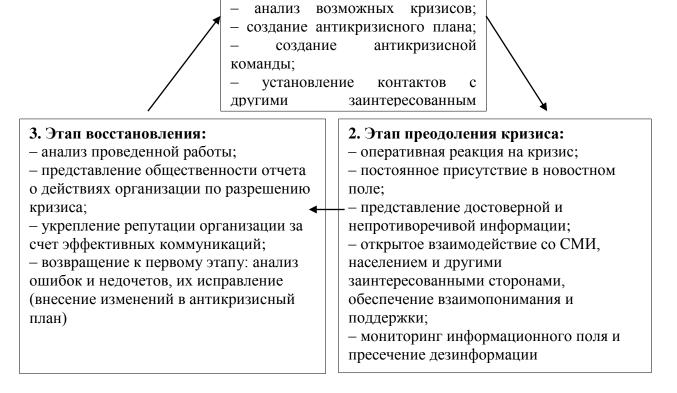


Рисунок 1.3 – Жизненный цикл кризиса и антикризисное управление Источник: составлено автором.

Связь жизненного цикла кризиса с мерами антикризисного управления, наглядно показанная на рисунке 1.3, доказывает необходимость постоянных предупредительных мер, направленных на изучение возможных причин кризиса и

своевременное их диагностирование, так как принятие превентивных мер позволяет сохранить стабильность деятельности.

При изучении особенностей антикризисного управления на примере предприятий гостиничной сферы следует отметить, что, несмотря на нечастые упоминания о специфике антикризисного управления гостиничными предприятиями в зарубежных и российских научных трудах, теоретическая дискуссия, посвященная антикризисному управлению в гостиничном бизнесе, все-таки получила свое развитие.

Основные научно-теоретические подходы к определению целей антикризисного управления гостиничного предприятия приведены ниже в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Основные научно-теоретические подходы к определению целей антикризисного управления гостиничного предприятия

Определения понятия	Авторы,
	источник
Антикризисное управление гостиницей неразрывно связано с	Л. М. МакДональд
планированием [133], при этом самым важным является	
стратегический аспект планирования, нацеленный на поиск	
возможностей борьбы с потенциальными кризисами 1)	
Антикризисное управление во многом связано со стратегическим	Б. Хербан
управлением, т.к. оно также направлено на обеспечение способности	
гостиницы достигать долгосрочных целей ²⁾	
Основная задача антикризисного управления гостиничным	Т. К. Богданова
предприятием – это разработка систем прогнозирования и	
предотвращения неожиданных негативных ситуаций [26].	
Система постоянного мониторинга для раннего выявления кризисов и	Е. А. Виноградская
предупреждения банкротства гостиницы ³⁾	
Разработка и внедрение механизмов, направленных на восстановление	Я. Митроф
потенциала гостиничного предприятия [93]	

Antonacopoulou, E. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship between Organizational Learning and Crisis Management / E. Antonacopoulou, Z. Shaeffer // Journal of Management Inquiry. – 2014. – No 23(1). – P. 5–21.

²⁾ Herbane, B. Exploring Crisis Management in UK Small- and MediumSized Enterprises / B. Herbane // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2013. – № 21 (2). – P. 82–95.

³⁾ Виноградская, Е. А. Механизм диагностики кризисного состояния компании / Е. А. Виноградская, А. О. Шукатко // Проблемы экономики. – 2013. – № 2. – С. 237–241.

Определения понятия	Авторы,
	источник
Антикризисное управление может концентрироваться как на предупреждении, так и на противодействии кризису. Выделяются проактивная (подготовка к кризису) и реактивная (антикризисные	Дж. Коллис
меры после наступления кризиса) модели антикризисного управления [101]	

Источник: составлено автором.

Фактически антикризисное управление можно охарактеризовать как деятельность по предотвращению кризиса за счет развития планирования и применения методов риск-менеджмента. Таким образом, многие исследователи склоняются к мнению, что антикризисное управление гостиничным предприятием должно сочетать как докризисные действия, так и меры, направленные на преодоление кризисных явлений.

В настоящее время особенностью формирования стратегии управления гостиничным предприятием является комплексный бизнес-подход, который, с одной стороны, базируется на классических подходах и методах управления Файолем, предприятием, разработанных A. Д. Кейнсом, К. И. Ансоффом, М. Портером, а с другой – учитывает все внешние и внутренние факторы, обеспечивающие жизнеспособность гостиничных предприятий в условиях ресурсных и временных ограничений, повышенного риска и высоких используется финансовых затрат. Этот широкий круг факторов при антикризисном управлении, которое предполагает прогнозирование кризиса и проблем развития гостиничного предприятия различных временных на интервала x^{1} .

Таким образом, можно сделать вывод, что любое управление гостиничным предприятием, краткосрочное или долгосрочное, в определенной степени должно быть антикризисным.

Объектом антикризисного управления являются кризисные явления и причины их возникновения в ходе деятельности гостиничного предприятия,

¹⁾ Замедлина, Е. А. Экономика отрасли: туризм: учебное пособие / Е. А. Замедлина, О. Н. Козырева. – М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 204 с.

особенно имеющие негативные последствия для его жизнедеятельности. Главная задача антикризисного управления заключается в своевременном принятии управленческих решений руководителями гостиничных предприятий, способствующих предотвращению негативных последствий кризиса и минимизации затрат.

Особенностями антикризисного управления гостиничными предприятиями являются¹⁾:

- гибкость и адаптивность;
- способность к своевременному ситуативному реагированию в сложных ситуациях;
- возможность максимальной реализации внутреннего потенциала гостиницы и неформальных методов управления с широким использованием кадрового потенциала;
- применение руководством гостиниц нестандартных и даже неприемлемых в нормальных условиях управленческих средств;
- перенос большей ответственности на субъекты управления, имеющие высокую профессиональную подготовку, знания и навыки.

В частности, управленческие усилия менеджеров гостиничных предприятий должны быть направлены не только на внешние проявления проблем, но и на их корни (причины), что в дальнейшем может предотвратить повторение кризиса. Кроме того, к особенностям антикризисного управления гостиницами можно отнести: значительный объем использования аналитико-расчетных и прогностических процедур; максимальное сосредоточение на минимизации потерь всех заинтересованных сторон; творческий подход к определению типа поведения в кризисной ситуации и поиску путей выхода из нее²⁾.

Универсальных методик управления гостиничными предприятиями в кризисный период не существует, но есть возможность использовать опыт,

 $^{^{(1)}}$ Фирсова, А. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. А. Фирсова. — 2-е изд., стер. — М. : ФЛИНТА, 2013.-179 с.

²⁾ Богданов, Е. И. Экономика отрасли туризм: учебник / Е. И. Богданов, Е. С. Богомолова, В. П. Орловская; под ред. Е. И. Богданова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 318 с.

приобретенный во время предыдущих кризисов. Основными направлениями антикризисного управления являются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния гостиниц, разработка новых управленческих, финансовых и маркетинговых стратегий, снижение постоянных и переменных затрат, повышение производительности труда и мотивация персонала.

Самыми распространенными и актуальными мерами антикризисного управления является сокращение всех видов издержек предприятия и формирование оптимального бюджета¹⁾.

Пересмотр организационной структуры гостиничного предприятия в сочетании с твердой кадровой политикой также являются неотъемлемой частью антикризисного управления. А оптимизация информационных потоков, направленных на определение слабых мест гостиничного предприятия, позволит повысить способность руководства к быстрой реакции в предкризисных условиях. Перечень мероприятий по восстановлению оптимального функционирования гостиничного предприятия является индивидуальным для каждой гостиницы и зависит от региональной инфраструктуры, системы управления, структуры затрат и других факторов.

В этой связи стратегическое мышление в области управления гостиничным бизнесом становится все более значимым для практической деятельности предприятий. Однако следует отметить, что отельеры несколько недооценивают роль и значение антикризисного управления предприятиями гостиничного бизнеса.

Вместе с тем антикризисное управление является длительным процессом, а его элементы могут пересматриваться и дорабатываться на разных этапах жизненного цикла гостиничного предприятия. Как уже ранее было отмечено, особенностью антикризисного управления является его высокая гибкость²⁾.

 $^{^{1)}}$ Деминг, У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : учебник / У. Э. Деминг, Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер. — 7-е изд. — М. : Альпина Пабл., 2016.-417~c.

²⁾ Massingham, P. Knowledge Risk Management: A Framework / P. Massingham // Journal of Knowledge Management. – 2009. – Vol. 14. – No 3. – P. 464–485.

Исследователи также делают упор на значимости опыта и наличии обратных связей в системе антикризисного управления ¹⁾.

Кроме того, важной составляющей антикризисного управления является обучение. Так, ведущие западные ученые обращают внимание на тот факт, что полученное в процессе антикризисного управления знание должно быть использовано в будущем²⁾.

Организация учится на собственном опыте, в том числе негативном. При этом антикризисное управление должно развиваться не только на основе кризисов, возникавших на конкретном гостиничном предприятии, но и на опыте кризисов, которые пережили другие гостиницы.

Специфика функционирования гостиниц в первую очередь обусловлена их основным видом деятельности. Гостиничный продукт является комплексной услугой, финансовая природа которой обусловливает фактическое отсутствие дебиторской задолженности в расчетах с клиентами³⁾.

Специфика деятельности гостиничных предприятий выражается особенностями организационной структуры и корпоративного управления, процедурами бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также практикой работы с туристическими агентами и финансово-кредитными учреждениями. Несмотря на понимание особенностей гостиничного бизнеса, последствия кризиса для гостиничного предприятия оцениваются экспертами неоднозначно, а прогнозы на будущее развитие отрасли у разных экспертов существенно различаются. Так, в 2009 году Генеральный секретарь Всемирной туристской организации (UNWTO) Франческо Франджиалли заявил, что воздействие финансовых кризисов на индустрию туризма не должно вызывать панику среди

¹⁾ Sun, J. Predicting Financial Distress and Corporate Failure: a Review from the State-Of-The-Art Definitions, Modeling, Sampling, and Featuring Approaches / J. Sun, H. Li, Q.-H. Huang, K.-Y. He // Knowledge-Based Systems. – 2014. – No 57. – P. 41–56.

²⁾ Hernantes, J. Learning Before the Storm: Modelling Multiple Stakeholder Activities in Support of Crisis Management, a Practical Case / J. Hernantes, E. Rich, A. Laugee and others // Technological Forecasting & Social Change. – 2013. – No 80. – P. 1742–1755.

³⁾ Harrington, R. J. Strategic Management – An Analysis of Its Representation and Focus in Recent Hospitality Research / R. J. Harrington, M. C. Ottenbacher // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2011. – No 23. – P. 439–462

туристической индустрии, поскольку люди не прекратят путешествовать, однако сокращение расходов и продолжительности отдыха весьма вероятны¹⁾.

3. Джиа называет антикризисное управление в гостинице процессом, определяющим последовательность действий предприятия по разработке и реализации антикризисной стратегии. Этот процесс предполагает постановку целей, анализ внешней и внутренней среды, изучение альтернатив развития, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержку взаимоотношений с внешней средой. Все это позволит организации добиваться решения поставленных задач, осуществлять непрерывный контроль за ходом выполнения стратегии, давать оценку результатов и разрабатывать гибкий план действий².

Ряд исследователей считает, что антикризисное управление в деятельности гостиничных предприятий в первую очередь связано с формированием и реализацией стратегических планов. Однако есть мнение, что антикризисное управление гостиницей имеет не только стратегическую, но и оперативную составляющую³⁾.

Таким образом, сущность антикризисного управления, с одной стороны определяется его объектом, а с другой – местом в общей системе управления предприятием. Таким образом, антикризисное управление в гостиничном бизнесе включает все особенности, связанные со спецификой основной деятельности гостиниц. При этом из-за уникальности каждого кризисного явления не существует исчерпывающего перечня конкретных антикризисных мер, способных в полной мере охарактеризовать антикризисное управление на гостиничных предприятиях. Антикризисное управление гостиницей является комплексной нелинейной системой управления, которая включает ряд бизнес-процессов, направленных на выявление кризисных явлений, реагирование на их

¹⁾ Официальный сайт Всемирной туристической организации (UNWTO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www2.unwto.org/ (дата обращения: 08.01.2018).

²⁾ Jia, Z. A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management / Z. Jia, Y. Shi, Y. Jia, D. Li // Procedia Engineering. – 2012. – No 29. – P.138–143.

³⁾ Ritchie, B. W. Crisis and Disaster Management for Tourism / B. W. Ritchie. – Bristol: Channel View Publications, 2009.

возникновение и усвоение полученного опыта управления, и имеет целью ограничение негативного влияния кризиса на деятельность отеля.

Таким образом, антикризисное управление гостиничным предприятием — это комплекс мер по управлению предприятием, разработанных с учетом специфики деятельности предприятия, включающий набор определенных бизнеспроцессов, которые направлены на выявление, предупреждение и регулирование кризисов.

1.2 Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации

Любой экономический кризис ведет к увеличению рисков, обострению конкуренции и ухудшению финансового положения предприятий, работающих в сфере гостеприимства. Помимо внешних факторов, кризис в гостиничном бизнесе зачастую спровоцирован слабой системой управления гостиницами, низким качеством обслуживания клиентов и неумением грамотно управлять доходами. Неблагоприятная конъюнктура экономическая вынуждает руководителей предприятий пересмотреть стратегию гостиничных развития, оптимизировать свою деятельность за счет сокращения издержек и применения маркетинговых инструментов. Те предприятия, которым удается снизить затраты потери качества предоставляемых услуг, наиболее востребованы конкурентоспособны в условиях кризиса. 1)

Разработка оптимизированного плана развития является основным путем выживания гостиничного предприятия в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры. Проблема развития гостиничного бизнеса в период

¹⁾ Ассаф, Б. Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации/Б.Ассаф // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. - 2018. - № 3(81). - Т. 12. - С. 112-124. - URL: https://ru.calameo.com/read/004971785fe6eaa7ae1a3.

экономического кризиса стала актуальной задачей для собственников гостиничных предприятий на международном рынке.

Одно из определений кризисного управления дает Дарлинг: «Управление кризисом определяется как ряд функций или процессов для выявления, изучения и прогнозирования кризисных проблем и предлагает конкретные способы, которые позволили бы организации предотвратить кризис или справиться с ним» [188].

Р. Lagadec считает, «чтобы избежать или уменьшить такое непредвиденное воздействие, необходима эффективная практика управления кризисом». В период роста неопределенности факторов окружающей среды, требуется приложить значительные усилия по поиску возможностей для дальнейшего выживания и адаптации¹⁾.

Если говорить об отдельной отрасли (в данном случае гостиничном бизнесе), то многие современные исследователи, рассматривая управление гостиничным предприятием в период кризиса, и в частности российские исследователи А. М. Бабич, Н. А. Зайцева убеждены, что прежде всего «следует остановиться на условиях функционирования предприятий гостиничного бизнеса.

Во-первых, это меры по увеличению продаж за счет формирования новых гостиничных продуктов и изменения ценовых предложений, во-вторых, это меры по оптимизации затрат», поскольку эти положения взяты из передового опыта успешных предприятий в отрасли гостеприимства⁽²⁾.

В этой связи следует отметить, что основной задачей функционирования гостиничного предприятия в период кризиса является сохранение конкурентоспособности. По мнению П.А. Туктаровой важным аспектом, напрямую связанным с возникновением кризисной ситуации внутри гостиничного бизнеса, является «недостаточный уровень профессиональной квалификации

¹⁾ The Three Phase Model of Crisis [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.ukessays.com/essays/management/the-three-phase-model-of-crisis-management-essay.php?vref=1 (дата обращения: 08.01.2018).

²⁾ Бабич, А. М. Влияние финансового кризиса на развитие гостиничного бизнеса / А. М. Бабич, Н. А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. -2012. - № 3. - C. 3-4.

работников, который влечет за собой безответственность за последствия управленческих решений и финансовый результат деятельности»¹⁾.

Ha эффективность наш функционирования взгляд, гостиничного предприятия в кризисной ситуации заключается в учете внутренних и внешних факторов воздействия кризисную ситуацию, на постоянной оценке эффективности существующей стратегии на уровне организационной структуры, маркетинга и системы управления предприятия в целом.

В настоящий момент сформировались условия, которые во многом определяют эффективность и конкурентоспособность гостиниц в условиях кризиса (таблица 1.3)²⁾.

Таблица 1.3 – Условия, определяющие эффективность и конкурентоспособность гостиничных предприятий в кризисной ситуации

Условия	Влияние
Сервисизация	Побуждает представителей гостиничного бизнеса формировать
экономики	расширенное предложение гостиничных услуг и усиливать
	сервисную составляющую
Глобализация	Создание туристских корпораций и гостиничных цепей. На
и интеграция	российском рынке уже существуют известные международные
гостиничного бизнеса	гостиничные бренды («Sheraton», «Marriott», «Hilton», «Four
	Seasons», отели сети «Ассог», «Kempiski» и другие)
Растущая	Неоднородность туристских потоков и факторов, его
дифференциация	формирующих, позволяет предлагать рынку
туристских потоков	дифференцированные по качеству услуги и сглаживать
	колебания «сезонного спроса»
Глубокая	Проявление широкого ассортимента дополнительных услуг,
персонификация	использование технологии идентификации RFID, распознающей
обслуживания и полная	гостя отеля еще до оказания услуг («TouchPoint» от «One
концентрация на	LabSolutions»), биометрической идентификации, системы
запросах и потребностях	электронных замков, использование принципов экологизации
клиентов	при формировании систем жизнеобеспечения здания и пр.

¹⁾ Туктарова, П. А. Диагностика банкротства промышленного предприятия в системе антикризисного менеджмента : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Туктарова Полина Андреевна. – Уфа, 2016. – 134 с.

²⁾ Romanyuk, A. V. Methods to Improve Economic Efficiency of Hotel Companies in Modern Conditions in Russia / A. V. Romanyuk, A. P. Kovaltchuk // Scientific Bulletin of Moscow State Institute for Tourism Industry n. a. Yuri Senkevich. – 2015. – No 2 (34). – P. 21–26.

Условия	Влияние	
Усиление роли целевых рынков	Согласно экспертной оценке, в будущем гостиницы будут обслуживать в основном рынок «люкс» и рынок группового туризма, в то время как фокус сферы организации частных и бизнес-путешествий сместится преимущественно на сервисы аренды жилья	
Развитие новых видов гостиниц	Ярким примером проявления данной тенденции является создание капсульных отелей, впервые открытых в Японии в 1979 году и уже представленных на российском рынке гостиничных услуг в Москве («Воздушный экспресс» «Sleepbox») и Санкт-Петербурге («Simple Hostel»)	
Развитие роботизированной техники и внедрение инфракрасных датчиков	Например, отель «Aloft Copertino» предлагает гостям услуги робота-посыльного. Общение робота с гостями осуществляется с помощью роботизированного механизма «A.L.O. Botlr», оснащенного поддержкой 4G-связи, WI-FI-модулем и 7-дюймовым планшетом. Использование инфракрасных датчиков помогает персоналу принять решение, например, по необходимости уборки номера	
Внедрение инновационных программных продуктов	Продукты для гостиничных предприятий – SAAS-технологии, или «облачные». Главным преимуществом таких технологий	
Развитие мобильного маркетинга и ориентированность на поколение Миллениум	Мобильные приложения успешно используются для оптимизации взаимодействия как с гостями отеля (бронирование, самостоятельная регистрация, заказ питания, такси и другое), так и для внутреннего взаимодействия сотрудников отеля	

Источник: составлено автором.

Гостиничный бизнес, как и любой другой бизнес, зависит от внешних факторов, глобализационных процессов, а научно-технический прогресс от новейших современных технологий, которые в корне меняют модель поведения потребителей, их предпочтения, а также условия функционирования предприятий. Стоит отметить, что в парадигме взаимодействия гостиничного предприятия как с внешними, так и с внутренними факторами возникает кризисная ситуация, причинами которой могут быть:

- качество предоставляемых услуг;

¹⁾ Гарейшин, Р. 3. Инновационные технологии как насущная необходимость эффективного туристского и гостиничного бизнеса / Р. З. Гарейшин, О. П. Ромашкина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2014. – № 6. – С. 55–62.

- состояние рыночного спроса;
- цена на услугу;
- материальная база гостиничного предприятия;
- внешние факторы, независящие от гостиничного сектора (военные действия, стихийные бедствия и др.).

Для решения проблем, связанных с функционированием гостиничных предприятий в условиях кризиса, были предложены следующие методы, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 — Методы управления гостиничным предприятием в условиях кризисной ситуации¹⁾

Тактические методы	Стратегические методы
1. Перестройка	1. Объединение
2. Сокращение	2. Диверсификация
3. Банкротство	3. Инновации
	4. Регуляризация
	5. Реструктуризация
	6. Создание новой корпоративной структуры
	7. Сокращение
	8. Реинжиниринг
	9. Ликвидация

Источник: составлено автором.

Первая группа методов включает тактические методы. В свою очередь тактические методы включают реорганизацию (перестройку), сокращение и банкротство. Эти методы направлены на быстрое улучшение финансовых показателей предприятия, то есть преодоление последствий кризиса. Однако

¹⁾ Гарейшин, Р. З. Инновационные технологии как насущная необходимость эффективного туристского и гостиничного бизнеса / Р. З. Гарейшин, О. П. Ромашкина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2014. – № 6. – С. 55–62.

использование этих методов не всегда достаточно для устранения причин кризиса.

Другая группа включает стратегические методы. Как правило, руководители гостиничных предприятий могут не сразу увидеть результаты их применения, но они способны менять качественные характеристики предприятия, такие как конкурентоспособность, инвестиционная привлекательность, ориентация на клиента и инновационная активность.

Основными стратегическими методами являются объединение в рамках одной сети предприятий на разных этапах развития, распределение и диверсификация деятельности. Этот метод может быть рациональным, если интеграция предприятий приводит к значительной экономии или возможному снижению затрат, например на транспортные расходы.

Инновации представляют собой внедрение современных подходов стратегического управления в условиях кризиса. Регулирование, в свою очередь, включает в себя стратегическое планирование и управленческую отчетность, создание комбинированной системы финансового контроля и планирования, автоматизированных систем бухгалтерского учета и формирование эффективных маркетинговых мероприятий. Эти подходы позволяют решать многие проблемы, связанные с конъюнктурой рынка и поиском новых клиентов и партнеров на международном рынке.

Реструктуризация – это сложный метод антикризисного стратегического управления, который в последнее время начал все более распространяться. Этот организационной метод связан изменением структуры системы Метод стратегического управления. реструктуризации бизнес-процессов приводит к сокращению ненужных связей и лишних затрат, обеспечивает повышение эффективности бизнеса. Сокращение является еще одним способом, который может улучшить показатели гостиничного бизнеса в период кризиса. Это обычно сокращение избыточных мощностей и сокращение персонала в соответствии с реальным рыночным спросом на услуги отеля. Этот метод приводит к значительному снижению затрат и снижению цен на предлагаемые услуги.

Реинжиниринг предполагает реконструкцию корпоративных бизнеспроцессов, в том числе сокращение излишних затрат времени и средств, что приводит к повышению эффективности работы предприятия. Эффективное стратегическое управление в условиях кризиса предусматривает сочетание следующих элементов: профессиональные знания сотрудников организации, осуществляющей стратегическое управление; опыт антикризисной деятельности 1).

Успех стратегического антикризисного управления зависит от своевременного выявления кризиса и применения наиболее эффективных методов его преодоления. Эффективное функционирование в период кризиса осуществляется за счет использования ряда стратегических и тактических методов управления в совокупности.

Период, когда гостиничное предприятие испытывает определенную «стагнацию», является идеальным временем для его оптимизации. Большинство ведущих экспертов считают, что главной целью этой процедуры должно быть снижение общих затрат при сохранении качества обслуживания [81].

Резюмируя вышесказанное можно заключить, что кризис-менеджментом в гостиничном бизнесе называют комплекс управленческих решений, которые направлены на предупреждение и преодоление негативных явлений на предприятии гостеприимства. В период кризиса речь идет об адаптации всей деятельности гостиницы к новым экономическим условиям. По нашему мнению, реализацию процесса кризис-менеджмента, который составляет основу функционирования гостиничного предприятия в период кризиса, следует разделить на несколько этапов (Рисунок 1.4).

¹⁾ Business Traveller № 5. (2015). OOO «Witness Media» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: businesstraveller.com.ru (дата обращения: 14.09.2018)



Рисунок 1.4 – Модель функционирования гостиничного предприятия в период кризиса

Источник: составлено автором на основе [125].

Диагностика. Диагностирование состояния дел гостиничном предприятии производится по четырем группам характеристик. Это базовые элементы ведения бизнеса: персонал, уровень технологичности, инновационной активности бизнеса и уровень управления. Так, например, если рассматривать процесс управления персоналом, то особое внимание следует организационной структуре, в частности ее эффективности и отсутствию дублирующих функций. Необходимо использовать существующие нормативы численности сотрудников, рассчитанные с учетом категории и мощности номерного фонда гостиниц. Обычно в гостиницах категории «З звезды» это не более одного человека на номер, а в отелях уровня «5 звезд» этот показатель

может составлять от 1,5 до 2,5 человек в гостиницах DeLux¹⁾. Кроме статистических данных, руководству также необходимо анализировать и уровень компетенции персонала, степень удовлетворенности персонала и уровень их мотивации.

П. Программа выхода из кризиса. Вторая ниша, в которой необходимо проводить диагностику в период кризиса, — это эффективность бизнес-процессов в гостиничном предприятии. Существует ряд параметров, по которым можно проанализировать операционную деятельность. Например, насколько издержки при операционной деятельности, сопоставимы с доходом, который получает отель; в какой степени число занятых на определенном производственном участке соответствует производственной необходимости; насколько эффективно продаются услуги тех или иных служб гостиничного предприятия²⁾.

Нужно понимать, что низкая эффективность бизнес-процессов влияет на качество обслуживания, а значит — на удовлетворенность гостей и взаимоотношения с крупными корпоративными партнерами. Следует учесть, что гостиничный бизнес активизирует инвестиционную активность, а инвестиции необходимы для развития предприятия, особенно в период кризисной ситуации.

III. РR-компания. Третий уровень диагностики — это качественные показатели функционирования гостиничного предприятия, удовлетворенность клиентов качеством обслуживания, степень их лояльности к отелю, конкурентоспособность предлагаемых услуг. Исправить ситуацию на уровне репутационных потерь крайне сложно, так как гостиничное предприятие вследствие этого может потерять свою долю рынка, что, несомненно, негативно скажется на показателях доходности.

¹⁾ Kovaltchuk, A. P. Concept and Procedures of Crisis Management in Russian Hotel Enterprises / A. P. Kovaltchuk // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2016. – Vol. 7. – No. 3. – P. 473–480.

²⁾ Kobyak, V. M. The Competitiveness of Hotel Facilities / V. M. Kobyak, I. E. Lvovna // Theory and practice. Journal of Environmental Management and Tourism. – 2015. – Vol. VI. – No. 2 (12). – P. 374–381. DOI: 10.14505/jemt.v6.2(12).10

В этой связи целесообразно рассмотреть модели поведения гостиничных предприятий Сирии в период кризиса. Но для лучшего понимания ситуации можно разделить поведение гостиничных предприятий Сирии на три периода:

- 1. Предкризисная модель, т.е. поведение гостиниц до 2011 года.
- 2. Кризисная модель поведения (2011–2018 годы).
- 3. Посткризисная модель.

Предкризисная модель поведения гостиничных предприятий Сирии основывались на следующем:

- ориентация гостиничных предприятий прежде всего на внутренних туристов и, как следствие, разработка спектра услуг с учетом специфики спроса;
- достаточно высокие цены на гостиничные услуги и большое количество гостиничных предприятий категории 4–5 звезд;
- большое количество мини-отелей на побережье страны, ориентированных на туристов со средним уровнем доходов.

Фактически поведение гостиничных предприятий на сирийском рынке до 2011 года было основано на оказании люксовых услуг внутренним туристам по достаточно высоким ценам. Большинство отелей имело достаточно узкий набор дополнительных услуг.

Кризисные модели поведения (2011–2018 годов). С начала сирийской войны многие старые отели в Дамаске были вынуждены изменить поведение на рынке из-за нехватки гостей, потому что продажи через офисы недвижимости и социальные сети резко упали, несмотря на то, что аренда была предложена по ценам ниже довоенных. Вместе с тем следует отметить, что ситуация в гостиничной отрасли Сирии, усложненная военными действиями и терроризмом, вынуждает руководителей гостиничных предприятий отслеживать тенденции и внедрять новшества, для того чтобы любой ценой привлечь туристов. При осуществлении предпринимательской деятельности важную роль играет бизнесналитика и стратегическое видение, позволяющие предлагать гостиничные услуги на основе существующих природных и культурно-исторических ресурсов территорий Сирийской Арабской Республики [17].

Согласно опубликованным данным, из 120 старых отелей в Дамаске, 20 перестали работать из-за войны. Многие гостиницы в старом городе пытались преодолеть проблему отсутствия гостей и привлечь местное население путем создания культурных мероприятий, а также проводить на базе своего гостиничного предприятия различные мероприятия, для того чтобы продолжить функционирование. Большинство отелей и залов изменило профиль своей деятельности, став кафетериями и кафе¹⁾.

Ряд гостиниц попытались преодолеть нехватку гостей, принимая семьи перемещенных лиц из мест военных действий в сирийских провинциях. Чтобы привлечь посетителей из других провинций в Дамаск, они стали предоставлять выгодные предложения и скидки на проживание. Многие владельцы отелей решили преобразовать их в общежития, на которые есть спрос, что некоторым образом решает жилищные проблемы населения страны, охваченной военным конфликтом. С учетом падения денежных доходов населения люди стараются найти дешевое жилье в центре города, а близость к различным рынкам в Дамаске, государственным и частным учреждениям, больницам [16] и медицинским учреждениям является привлекательным фактором при выборе гостиничных предприятий. Здесь следует отметить, что отели стали фактически частью рынка недвижимости, и предлагают услуги проживания с помесячной платой, по типу аренды жилья.

Другие отели преодолевают трудности войны, размещая студентов частных университетов, которым пришлось покинуть свои здания из-за боевых действий. Университеты арендуют конференц-залы отеля для лекций и обучения студентов. В номерах размещаются студенты, чтобы гостиницы могли компенсировать потерю туристов и получить хоть какой-то доход [17].

 $^{^{1)}}$ Ассаф, Б. Гостиничный бизнес: стратегия выживания в условиях войны (на примере отелей Дамаска) / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // Социально-экономические явления и процессы. -2017. -№ 2. -T. 12 - C. 7-11.

Рассмотрим основные принципы государственного управления, применяемые в Сирии в гостиничном секторе в период кризиса, связанного с военными действиями [178]:

- обеспечение бесперебойного электропитания в гостиницах;
- повышенное внимание к здоровью и безопасности гостей;
- эффективный контроль за работой сотрудников в режиме реального времени;
 - активное продвижение по службе способных сотрудников.

Таким образом, приведенные модели функционирования позволяют представить необходимые меры, принимаемые гостиничными предприятиями в период кризиса. При этом следует понимать, что это базовый набор действий, в дополнение к которому каждая гостиница может разрабатывать собственные меры с учетом своей специфики, в том числе местоположения.

Что касается моделей посткризисного поведения гостиничных предприятий в Сирии, то можно отметить следующее:

- наблюдается смена поведения инвесторов и государственных органов в области строительства новых гостиничных предприятий. Так, если раньше была ориентация на строительство отелей класса 4–5 звезд, то в настоящее планируется строительство и открытие бюджетных гостиниц 1–2 звезды. Такая переориентация произошла из-за снижения уровня жизни граждан Сирии, и, как следствие, снижения спроса у внутренних туристов на отели высоких категорий;
- проведение массовой реставрации и переоснащения объектов туристской индустрии при условии ряда ограничений и препятствий, в частности отсутствия банковского кредитования и очень плохого состояния инфраструктуры страны;
- развитие гостиничных предприятий на побережье страны, т.к. именно в приморских районах полностью сохранилась туристская инфраструктура.

В этой связи наиболее реалистичная модель посткризисного поведения предполагает развитие сети отелей на побережье Сирии.

Таким образом, посткризисное поведение гостиничных предприятий подразумевает в первую очередь восстановление разрушенных и развитие

уцелевших объектов туристской индустрии, путем привлечения инвесторов и популяризации отдыха в Сирии.

1.3 Особенности формирования стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса

В условиях нестабильности в глобальной среде стратегическое мышление в гостиничном управлении становится все более важным. Для того чтобы успешно решать проблемы и реализовывать возможности предприятий, необходимо рассмотреть передовые стратегические подходы, применяемые гостиничным Существующие стратегические менеджментом. подходы основаны общепринятых аспектах управления кризисом, которые разделены на сокращения, фундаментальные готовность кризису, реагирование особенностями предприятий восстановление дополнены отраслевыми индустрии гостеприимства¹⁾.

Гостиничная отрасль как одна из крупнейших и наиболее быстрорастущих отраслей в мире более других отраслей экономики подвержена рискам и кризисным ситуациям. Это связано прежде всего с ее спецификой и структурными особенностями. Гостиничный бизнес создает продукт, который является результатом взаимодействия целого ряда организаций и предприятий, и

_

¹⁾ Ларионова, А. А. Влияние внешнеэкономических факторов на разработку стратегий развития предприятий индустрии гостеприимства в новых реалиях отношений России со странами Запада [Электронный ресурс] / А. А. Ларионова, Н. А. Зайцева // Современные проблемы сервиса и туризма». − 2016. − № 8 (69). − С. 6–14. − Режим доступа: https://www.rea.ru/ru/publications/default.aspx?authorId=ed83c5ec-4f4d-11e1-8ccc-bcaec59930a4

если одна часть системы подвергается угрозе, сотрудники другой компании могут столкнуться с негативными последствиями 1 .

В связи с тем, что данное исследование носит качественный характер и сосредоточено на изучении причин кризисов, автор акцентирует внимание на необходимости определения типов кризиса и оценке их влияния на туризм и гостеприимство, что может быть полезным при планировании деятельности по управлению предприятием, находящимся в кризисной ситуации.

Вместе с тем, необходимо иметь в виду, что, хотя кризисы могут быть диагностированы и классифицированы, каждый кризисный случай в гостиничном бизнесе необходимо проанализировать и подойти к нему индивидуально²⁾.

Так, например, причины социального кризиса отражаются и усиливаются угрозами культурного кризиса, который затрагивает духовные и моральные, трудовые, этические и этнические проблемы в обществе и в сфере туризма. При этом социально-культурные воздействия делятся на внутренние и внешние.

Причинами данного кризиса являются следующие⁽³⁾:

- изменение местной идентичности и ценностей;
- культурные столкновения;
- преступность и социальные беспорядки;
- физические воздействия, вызывающие социальный стресс;
- ухудшение условий труда и занятости.

Тем не менее, может быть и такая ситуация, что экономика находится в нормальном или даже развивающемся состоянии, но, несмотря на все благоприятные условия, организации могут переживать глубокий организационный кризис. В этом случае причиной такой ситуации могут быть

реалий / И. П. Кульгачёв // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы индустрии гостеприимства», 11–12 апреля 2016 г. – Уфа: Аэтерна, 2016. – С. 96–103.

¹⁾ Grandars Electronic School [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/ekologicheskiy-krizis.htm (дата обращения: 20.09.2019).
2) Кульгачёв, И. П. Динамика развития туризма в России с учетом современных политических

³⁾ Grandars Electronic School [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/ekologicheskiy-krizis.htm (дата обращения: 20.09.2019).

внутренние факторы, такие как неэффективные решения на высшем руководящем уровне, устаревшие технологии, неэффективная организационная структура и низкая производительность, неудачные маркетинговые коммуникации или конфликты внутри организации.

Последствия кризиса тесно связаны с двумя факторами, а именно: с его причинами и способностью компании контролировать процесс развития кризиса. Последствия кризиса могут привести как к положительному, так и к отрицательному результату для организации.

Различные кризисные последствия определяются не только характером вызовов, но и методами кризисного управления, которые могут либо ослабить, либо усилить последствия кризиса.

Кризисное управление – это процесс создания такой стратегии управления и контроля над определенной организацией, которая может гарантировать ее успешную работу даже при высоком уровне риска. Стратегия представляет собой набор действий, связанных с координацией и распределением ресурсов компании, пелей Процесс направленных на достижение поставленных И задач. сопротивления вызовам и угрозам начинается с определения рисков, симптомов и Чтобы типа возможного кризиса. реализовать адекватную стратегию реагирования на кризис, необходимо также определить тип и причины кризиса. И только после этого, согласно заранее разработанному плану, может начаться процесс реализации стратегии.

Существуют «универсальные» варианты управления кризисными явлениями, используемые компаниями, в случае возникновения кризисных ситуаций. Основные варианты управления кризисом такого типа рассмотрены ниже¹⁾:

1. Планирование мероприятий, таких как осмысление миссии, определение видения и цели компании, принятие новой ориентации на рыночные

¹⁾ Seddighi H. R. Does cultural background of tourists influence the destination choice? An empirical study with special reference to political instability / H. R. Seddighi, M. Nuttall, A. Theocharous // Tourism Management. – 2001. – No 22 (2). – P. 181–191.

возможности, поиск новых сегментов рынка, внедрение новых концепций управления и подходов к стратегическому планированию.

- 2. Проведение мероприятий, направленных на улучшение финансового положения гостиничного предприятия, например, отсрочка погашения обязательств, приобретение дополнительного капитала (ценных бумаг, увеличение начального капитала, займов), изменение управленческих позиций и т.д.
- 3. Изменение мотивационных мер, включая снижение заработной платы, стимулирование совместной работы, создание новых мотивационных систем, изменение организации работы, сокращение расходов на персонал путем увольнения лишних сотрудников.
- 4. Контроль деятельности предприятия с помощью таких средств, как осуществление дополнительного финансового контроля, а также систематический мониторинг достигнутого прогресса и результатов.

В целом можно сделать вывод о том, что гостиничный бизнес как практически любой отраслевой рынок, активно реагирует на кризисные явления, вследствие чего крупные гостиничные сети вносят коррективы и постоянно пересматривают свои стратегии развития. Следует отметить, что управление гостиничным предприятием трансформируется под воздействием кризисных явлений, а в условиях растущей конкуренции стратегия развития гостиничного бизнеса является адекватным ответом на вызовы внешней среды¹⁾.

Новое качественное состояние гостиничного бизнеса можно охарактеризовать как количественный рост его основных параметров и как диверсификацию деятельности, сопровождающуюся внутренними изменениями, повышающими эффективность деятельности.

С учетом психологических особенностей клиентов, которые проявляются в условиях кризиса, и сокращения бюджетов на поездки международные

¹⁾ Зайцева, Н. А. Влияние внешнеэкономических факторов на разработку стратегий развития предприятий индустрии гостеприимства в новых реалиях отношений россии со странами запада / Н. А. Зайцева, А. А. Ларионова // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. – 2016. - N 8(69). - C.6-16.

гостиничные сети внесли определенные изменения в маркетинговые стратегии, чтобы приспособиться к поведению потребителей во время кризиса (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 — Элементы стратегии адаптации гостиничных предприятий к поведению потребителей во время кризиса¹⁾

Изменения в психологии	Стратегия гостиничных предприятий				
потребителей					
Потребители нацелены на	Трансформация системы лояльности с учетом предоставления				
защиту своих интересов	накопительной системы				
Потребители сокращают	Цена динамично изменяется в течение года с учетом спроса и				
расходы	предложения гостиничных услуг				
Потребители прогнозируют	Карта лояльности не имеет срока годности или действия, а				
будущее потребление	может быть использована бессрочно				
Поиск максимального	Расширенное представительство как в офлайн-пространстве,				
количества информации	так и продвижение в социальных сетях				
Расширение круга знакомств	Использование рекомендаций для продвижения услуг,				
	формирование партнерских предложений				
Снижение уверенности в	Система бронирования включает штрафы при отмене менее				
предложениях	чем за 24 часа. При этом в докризисный период штрафные				
	санкции начинались при отмене за 5-7 дней				
Избегание активной рекламы	Направление рекламного бюджета на исследование рынка и				
	изучение поведения потребителей				
Ощущение собственных	Адаптация реализуется за счет изменения категорий				
ценностей на более низком	обслуживания				
уровне, чем обычно					

Источник: составлено автором.

Антикризисное управление стало важной частью стратегии адаптации в гостиничной индустрии, являясь эффективным инструментом контроля, предотвращения и получения знаний об угрозах гостиничному бизнесу, кризисное управление помогает контролировать ситуацию и понимать, как управлять нестабильностью на рынке.

В таблице 1.6 представлены выгоды для гостиничных предприятий и гостей при управлении развитием в периоды кризиса.

¹⁾ Лайко, М. Ю. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса / М. Ю. Лайко, Е. Л. Ильина, А. А. Черкасова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. − 2015. − № 2 (56). − С. 44–48.

Таблица 1.6 – Выгоды для гостиничных предприятий и гостей при управлении развитием в периоды кризиса¹⁾

Преимущества для клиентов	Преимущества для менеджеров отелей
Большая добавленная стоимость	Увеличение продаж
Ценность для покупателя — результат того, что он дает, и того, что он получает от отеля (стоимость по сравнению с качеством, удовлетворенностью, конкретными преимуществами)	Анализ продаж показывает, что на протяжении многих лет лояльные клиенты склонны покупать все больше и больше услуг, предлагаемых отельерами
Эти выгоды снижают чувство беспокойства и повышают уровень комфорта, т.к. клиент знает, чего ожидать от персонала отеля	Существует существенные затраты, связанные с привлечением новых клиентов (рекламные расходы, эксплуатационные расходы и пр.). Увеличение постоянных клиентов со временем приведет к снижению затрат на их обслуживание
Социальные льготы	Бесплатная реклама
С течением времени между клиентом и владельцем отеля развивается дружеская связь и стабильные социальные отношения	Способствует продвижению услуг отеля посредством предоставление бесплатных услуг определенным категориям клиентов в качестве рекламной акции
Преимущества, полученные в	Сохранение стабильности
результате специальных предложений	организационной структуры
Эти специальные предложения включают дополнительные условия оплаты, получение специального предложения или специальную цену	Это косвенное преимущество. Компании легче управлять сотрудниками, когда они довольны клиентами. Люди любят работать в компании, чьи клиенты лояльны

Источник: составлено автором.

Для повышения качества взаимодействия с потребителями гостиничным предприятиям необходимо сотрудничество между различными формами стратегических альянсов. Чтобы обеспечить условия для эффективного общения с клиентами, гостиничные предприятия должны реализовать следующие стратегии:

- 1. Привлекать потенциальных туристов и убеждать их выбирать услуги, используя эффективную систему связи.
- 2. Чтобы принять окончательное решение, необходимо сосредоточиться на всех предлагаемых льготах и привилегиях. Доверие должно быть создано

¹⁾ Лайко, М. Ю. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса / М. Ю. Лайко, Е. Л. Ильина, А. А. Черкасова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. − 2015. – № 2 (56). – С. 44–48.

посредством маркетинговых усилий, направленных на продвижение предложений, хорошо спланированных, гарантированных реальным потенциалом компаний в соответствии с целевым назначением. Если гостиничные предприятия не могут удовлетворить ожидания туристов по прибытии в страну или регион назначения, например, при отсутствии соответствующей ожиданиям туристов инфраструктуры, то желательно планировать умеренные рекламные расходы¹⁾.

- 3. Создание и реализация маркетинговой стратегии для продвижения возможностей и поиска наилучшего способа удовлетворения потребностей и ожиданий потенциальных потребителей.
- 4. Поиск наиболее креативного способа мотивации туриста на посещение новых туристских направлений и дестинаций. Впечатления потребителей и опыт с точки зрения качества обслуживания являются важными элементами в формировании имиджа туристских направлений и компаний, занимающихся удовлетворением потребностей туристов.

Лояльность клиентов оказывает положительное влияние на снижение командировочных расходов. К этому аспекту можно отнести: снижение затрат, связанных с управлением отношениями с клиентами, путем фокусирования действий в основном на лояльных клиентах; сокращение расходов путем привлечения клиентов к повышению качества услуг в сфере туризма; сокращение торговых затрат благодаря новым коммуникационным решениям (например, посредством электронных заказов, интернет-продаж)²⁾.

Систематическое управление программой лояльности потребителей также оказывает положительное влияние на количество полученных выгод и, следовательно, на финансовый оборот гостиничного предприятия.

Антикризисные стратегии, принятые в секторе гостеприимства:

1. Персонализированный маркетинг.

¹⁾ Red Cross Federation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disastermanagement/about-disasters/what-is-a-disaster/ (дата обращения: 14.05.2018).

²⁾ Rigg, J.The Indian Ocean Tsunami: Socio-Economic Impacts in Thailand / J. Rigg, L. Lawt, M. Tan-Mullins, C. Grundy-Warr // The Geographic Journal. – 2015. – Vol. 171. – P. 374–379.

В период кризиса многие отели выбрали более сбалансированную маркетинговую стратегию. Эти отели возобновили свою традиционную тактику, чтобы укрепить личные связи с клиентами, также прилагая большие усилия для развития прочных деловых отношений. Эта стратегия должна применяться, потому что в последние годы развитие Интернета привело к деперсонализации гостиничных отношений с клиентами. Интернет может оказать значительное влияние на продажи, но это не единственный способ привлечения клиентов. Интернет-каналы и другие электронные формы маркетинга дополняют и улучшают работу отдела продаж. Но для более эффективного функционирования предприятиям индустрии гостеприимства необходимо персонализировать продажи и облуживание клиентов.

2. Увеличение обязанностей сотрудников, расширение специализации 1).

Bo время экономического кризиса МНОГИМ пришлось гостиницам ликвидировать ИЛИ просто заменить некоторые ключевые должности, распределив оставшиеся обязанности среди других сотрудников, и в итоге многозадачность персонала на таких предприятиях стала нормой. Наряду с улучшением делового климата новая тенденция также заключается в поиске профессионалов для поиска новых сегментов потребителей и новых партнеров, увеличении объема продаж.

3. Руководство, ориентированное на повышение эффективности продаж.

Во время экономического кризиса менеджеры по управлению продажами почувствовали возвращение интереса к этому отделу. Из-за уменьшения уровня продаж отельеры вынуждены продавать эффективнее. Управление доходами необходимо для увеличения чистого дохода и максимального увеличения занятости.

4. Творческий подход к проведению рекламных акций.

В дополнение к скидкам, предлагаемым лояльным клиентам, гостиницы создают рекламные акции и предложения. Кампании по продвижению услуг

¹⁾ Red Cross Federation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disastermanagement/about-disasters/what-is-a-disaster/ (дата обращения: 14.05.2018).

относятся не только к услугам по размещению, но также к услугам, которые предлагают рестораны, клубы здоровья, конференц-залы и места для встреч¹⁾.

5. Партнерские отношения с организаторами мероприятий.

Следующая стратегия в гостиничной индустрии сосредоточена на проведении мероприятий. Многие из них активно продвигаются, и отельеры могут воспользоваться рекламной кампанией, которая всегда привлекает дополнительных гостей в отель за счет близости к месту проводимого партнерами мероприятия. Оптимальные партнерские отношения с организаторами мероприятий, семинаров, кампаний помогают отелю приобретать постоянных клиентов. Такой подход выгоден для определения новых сегментов рынка и, следовательно, для более эффективного таргетинга²⁾.

6. Принятие концепции корпоративной социальной ответственности (КСО).

Корпоративная социальная ответственность и экологические сертификаты являются новой тенденцией в гостиничном бизнесе. Например, отель Vega в Мамаи — первый эко-отель в Румынии, сертифицированный TUV Rheinland. В отеле есть управление расходованием воды и потреблением энергии. Цель такого поведения отеля — снижение уровня загрязнения окружающей среды, что, безусловно, является важным аспектом, особенно для иностранных клиентов³⁾.

7. Реализация программ лояльности и создание эксклюзивных клубов.

Реклама премиальных брендов производится с помощью продвижения услуг, связанных с брендом отеля, но из-за кризиса цели снижения издержек становятся первичными, даже для тех, у кого большие доходы.

Большинство отелей переходят к маркетинговым стратегиям, в которых доля PR-компонентов и рекламных акций имеет наибольший удельный вес. Они

¹⁾ Starosta, A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship / A. Starosta // Management. – 2014. – Vol. 18. – No. 1. – P. 255–266.

²⁾ Lauge, A.The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management [Электронный ресурс] / A. Lauge, J. A. Sarriegi, J. M. Torres. – Режим доступа: http://www.systemdynamics.org/conferences/2017/proceed/papers/P1112.pdf (дата обращения: 12.05.2019).

³⁾ Starosta, A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship / A. Starosta // Management. – 2014. – Vol. 18. – No. 1. – P. 255–266.

акцентируют внимание на программах лояльности, потому что гораздо дешевле удерживать постоянных клиентов, чем искать новых.

Благодаря эффективному подходу к реализации антикризисной стратегии адаптации гостиничные предприятия могут проводить инновационные изменения и преодолевать кризис деловой идентичности.

Таким образом, одним из важнейших факторов потребительской аттрактивности и конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства, особенно в кризисный период, выступает качество гостиничных услуг, определяющее потребительской привлекательности уровень компонентов обслуживания основе ИХ соответствия ожидаемым стандартам. В изменяющихся условиях современного мира сфера услуг, где возможности и угрозы могут возникать в любом направлении и вызывать различные последствия, должна быть готова к любым кризисным ситуациям. Управление кризисом является ОДНИМ ИЗ инструментов, используемых ДЛЯ прогнозирования, предотвращения или стабилизации рискованных ситуаций, снижения ущерба, причиненного компаниям.

С течением времени такие опасные ситуации становятся все более сложными, поскольку индустрия туризма развивается и взаимодействует с другими отраслями областями деятельности (экономическими, И технологическими и т.д.). Это доказывает, что для современной индустрии высококвалифицированные специалисты туризма требуются действовать в сложной ситуации. Например, профессионал в области кризисного управления иногда может даже переломить ситуацию, превратив опасность, угрожающую существованию его компании, в инновационный подход к бизнесу, который в будущем может принести огромные выгоды.

Любая компания, которая пытается стать успешной, должна иметь разработанный план действий для чрезвычайных кризисных ситуаций, чтобы управлять такими ситуациями с минимальным ущербом.

Несмотря на то, что тема антикризисного управления уже исследована многочисленными учеными и экспертами, многие компании все еще

пренебрегают разработкой собственной стратегии управления кризисами. Поэтому правильное определение и выявление ценностных факторов предприятий индустрии гостеприимства становится первоочередной задачей в рамках последующего развития антикризисного управления.

Таким образом, идентификационные признаки формирования стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса, являются важными факторами для поддержания жизнедеятельности организации.

Что касается позитивного опыта применения антикризисных стратегий, то можно отметить следующее: наиболее эффективными стратегиями в области антикризисного управления являются стратегии персонализированного маркетинга, разработка и реализация программ лояльности. Как уже было отмечено, именно качество обслуживания является самой важной составляющей гостиничного продукта.

Основываясь на вышесказанном, следует добавить, что для эффективного развития гостиничных предприятий Сирии в послевоенный период антикризисное управление прежде всего должно быть направлено на персонализацию услуг и разработку программ лояльности для постоянных клиентов.

Относительно негативного опыта антикризисного управления можно отметить стратегию, которая не всегда помогает предприятию пережить кризисный период. Эта стратегия направлена на сокращение штата предприятия и, вследствие этого, на расширение круга обязанностей сотрудников предприятия. Следует отметить, что данная стратегия помогает значительно сэкономить на расходах, но в тоже время из-за универсализации функций сотрудников качество облуживания может значительно ухудшится, что впоследствии негативно повлияет на доходы предприятия. При применении вышеназванной стратегии необходимо точно рассчитать какие должностные обязанности ОНЖУН объединить, для того чтобы избежать снижения качества обслуживания гостей.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: антикризисное управление на предприятиях гостиничного бизнеса является неотъемлемой

частью их функционирования. В условиях современного мира, когда геополитическая и экономическая ситуация неустойчива и в первую очередь страдают именно предприятия туризма и гостеприимства, в том числе гостиницы, антикризисное управление становится необходимым.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СИРИЙСКОЙ АРАБСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

2.1 Анализ основных факторов функционирования гостиничного предприятия CAP в современных условиях

Существует два основных типа факторов, которые оказывают влияние на функционирование и развитие гостиничного бизнеса, в том числе входящих в него гостиничных предприятий; к ним можно отнести: внешние и внутренние. Внешние факторы — это совокупность внешних условий, несвязанных с функционированием гостиничного предприятия.

К наиболее значимым факторам внешнего влияния можно отнести политико-правовые, экономические, социально-демографические, культурные и пр. В настоящее время в Сирийской Арабской Республике (САР), политико-правовые факторы играют серьезную роль. К ним можно отнести:

- уровень политической стабильности в стране;
- состояние правовой сферы;
- наличие государственных программ развития туризма и гостиничного бизнеса, сбалансированных с интересами предприятий и др.

Экономические факторы влияния включают:

- уровень экономической стабильности в стране;
- состояние рынка труда и занятости;
- уровень доходов населения и пр.

К социально-демографическим факторам можно отнести:

- численность населения и динамику ее изменения;
- половозрастной состав населения;

- численность семей, в том числе семей с детьми;
- уровень образования населения и пр.

В такой полиэтнической и многоконфессиональной стране, как Сирия, большое значение имеют культурные факторы, включающие местные культурные традиции, межкультурное взаимодействие, отношение к традиционным ценностям и пр.

Внутренние факторы — это совокупность внутренних условий, непосредственно связанных с функционированием конкретного гостиничного предприятия.

Все внутренние факторы можно также разделить на две группы:

- 1) основные факторы, определяющие результаты работы организации;
- 2) не основные факторы, определяющие работу команды, но не связаны напрямую с определенным показателем деятельности гостиничного предприятия.

Вместе с тем специфика функционирования гостиничных предприятий Сирии требует особого подхода к формированию круга факторов, оказывающих первоочередное влияние на их деятельность.

Рассмотрим набор факторов, оказывающих влияние на деятельность гостиничных предприятий (Рисунок 2.1).

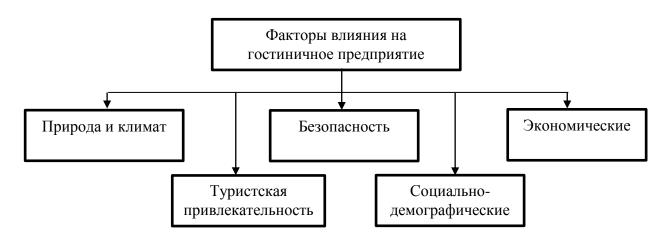


Рисунок 2.1 – Факторы влияния на гостиничное предприятие Источник: составлено автором.

Природно-климатические факторы, влияющие на деятельность гостиниц, включают в себя атмосферные условия — это среднегодовая температура, влажность воздуха, гидрологические, геологические условия, биологические ресурсы (почвенные, фаунистические, флористические)¹⁾.

В зависимости от этих параметров территория Сирии разделяется на два туристских района: прибрежный и внутренний, каждый из которых обладает особой туристской ценностью. Так, например, в весенне-летний период комфортнее отдыхать в прибрежной зоне, а в осенне-зимний период во внутренней.

Административно Сирия делится на четырнадцать провинций или мухафаз (так в ряде арабских государств, в том числе и Сирии, именуют административнотерриториальные единицы). В свою очередь провинции входят в состав трех регионов страны: прибрежный, центральный и внутренний. Рассмотрим туристскую специализацию сирийских провинций.

Тартус и Латакия – это прибрежные районы, которые славятся сочетанием морского средиземноморского побережья с лесистыми горами. Именно для этих двух районов характерен активный летний морской туризм.

Провинции Хомс, Хама, Алеппо, Дамаск, Идельб, Дараа и Сувайда являются центральными регионами, которые привлекают туристов множеством археологических и архитектурных памятников и религиозными святынями, принадлежащими разным религиозным конфессиям. На территории этих провинций активно развивается культурный и религиозный туризм.

Провинции Аль-Ракка, Аль-Хасеке и Дайр-эз-Зор включаются во внутренний регион и считаются нетуристскими, так как в них отсутствует необходимая туристская инфраструктура и ценные туристские ресурсы²⁾.

¹⁾ Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф //Вестник Российского экономического университета имени Γ. В. Плеханова. – 2019. – № 2 (104). – С. 163–175.

²⁾ Syria Three Years on: What for the Future of Tourism [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/middle-east/syria/articles/Syria-three-years-on-what-for-the-future-of-tourism/ (дата обращения: 16.03.2019).

Туристская привлекательность Сирии, даже несмотря на последствия военного конфликта, остается достаточно высокой. Сирию именуют природным музеем, на территории которого насчитывается множество археологических памятников, в число которых входят такие исторические объекты, как королевство Мари, Эбла, Афамиа, Угарит (Рас аль-Шамра), Пальмира, Старый город Алеппо (памятники ЮНЕСКО) и другие ценные объекты.

Территория Сирии привлекательна с точки зрения развития рекреационного и медицинского туризма, так как на ней находятся сотни минеральных источников, например, минеральный источник Афка в Пальмире, минеральная вода «Тartous» в Дрикише, минеральная вода Латтакии «Ал — Наба'ин», серная вода «Або риах» в Хомсе и другие. Целебные минеральные источники включены в список первоочередных инвестиций, так как на их основе планируется создавать центры здоровья.

В довоенный период в Сирии широко развивалась туристическая инфраструктура, включавшая 585 отелей, 2 573 ресторанов, 150 кемпингов, 242 туристских¹⁾ компаний, предлагавших разнообразные туристские маршруты по стране. В настоящее время туристская инфраструктура частично разрушена, но значительный потенциал ее сохранен и является основой для восстановления и развития туризма и гостиничного бизнеса в стране.

В этой связи следует выделить факторы, оказывающие влияние на развитие туристского потенциала Сирии (Рисунок 2.2).

Что касается уровня безопасности, туристы всего мира считают, что в Сирии небезопасно отдыхать. Это подтверждается оценками многих индексов, например, по оценке Глобального индекса миролюбия, Сирия располагается на 163 месте среди стран мира²⁾. Оценка миролюбия страны и уровень ее безопасности осуществляется с применением 23 индикаторов, в том числе

¹⁾ Справочник Сирия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.aleppochamber.com/ar/Cat/263/%D9%85%D9%83%D8%A7%D8%AA%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9.aspx?pagerId=2 (дата обращения: 03.02.2019).

²⁾ Global Peace Index. Режим доступа: https://countryeconomy.com/demography/global-peace-index (дата обращения: 03.02.2019).

учитываются внутренние и внешние военные конфликты. Эксперты из Института мира и Центра мира и изучения конфликтов Сиднейского университета присваивают баллы странам.



Рисунок 2.2 – Факторы, оказывающие влияние на развитие туристского потенциала Сирии

Источник: составлено автором.

К 2019 году темпы войны в Сирии (особенно взрывы и внутренние конфликты) сократились, и безопасность и стабильность постепенно вернулись в большинство сирийских районов, как отмечают сирийские граждане, особенно в Хомсе, Алеппо, Дамаске и Дараа, которые пострадали от нестабильности во время войны. Остальные провинции даже в годы войны пользовались высокой степенью стабильности безопасности (Тартус и Латакия). Что касается восточных и северных провинций, таких как Дейр аль-Зур и Идлиб, то они до сих пор

страдают от последствий войны, и нужно больше времени для достижения стабильности и безопасности в них.

Безопасность и мир — самые важные факторы для развития туризма и гостиничного бизнеса в регионах Сирии.

Что касается социально-демографических факторов, которые влияют на функционирование гостиничных предприятий, то к ним относится этнический и половозрастной состав гостей, оказывающий влияние на потребности, менталитет и культурные традиции.

Структура туристов Сирии по странам прибытия отражена на рисунке 2.3 [182].

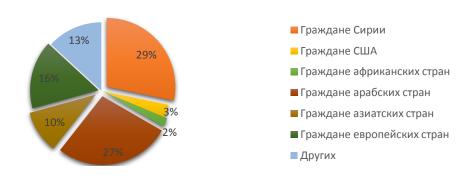


Рисунок 2.3 — Структура туристов Сирии по странам прибытия (2018 года) Источник: составлено автором.

Анализ рисунка 2.3 показывает, что количество гостей, прибывающих из европейских стран, Америки и Азии (16 %, 3 % и 10 % соответственно), значительно ниже по сравнению с числом гостей, прибывающих из арабских стран (27 %), По данным аналитики министерства туризма Сирии, многие зарубежные граждане отмечают, что Сирия не может являться привлекательным туристическим объектом даже после прекращения военных действий, т.к. всегда есть вероятность нападения террористов. Т.е. они отмечают, что отдых в Сирии не безопасен. Второй причиной, по которой иностранные туристы не хотят посещать Сирию, называют разрушение исторических достопримечательностей. Но это заблуждение, т.к. разрушение культурных и исторических объектов

страны происходило в центре Алеппо. В других же районах боевые действия не велись вообше.

Увеличение доли гостей из арабских стран и рост внутреннего туризма (27 % и 29 % соответственно) обусловлены следующими причинами:

- в Ливане пляжный отдых не развит, в имеющихся отелях проживание стоит достаточно дорого. По этой причине жители Ливана со средним уровнем достатка предпочитают отдыхать в Сирии;
- в странах Персидского залива более жаркий климат, при наличии альтернативы в виде Сирии, туристы предпочтут мягкий климат последней;
- в Сирии для жителей арабских стран имеется множество преимуществ: отсутствие языковых и культурных барьеров, лояльное отношение к отдыхающим, в том числе нет запрета на употребление алкоголя, нет прочих запретов, имеющихся в других арабских странах по причине религии;
- населению Сирии в основной его массе в ближайшее время будет не доступен отдых в зарубежных странах по причине отказа или трудности получения визы в арабские страны (тем более в страны Европы). Поэтому туристы будут выбирать место отдыха внутри страны;
- уровень жизни сирийцев после военных действий снизился, т.е. доходы населения в первую очередь направлены на приобретение первоочередных продуктов и товаров. Некоторые граждане восстанавливают свое жилье, здоровье, бизнес. Траты на отдых и путешествия предусмотрены далеко не в каждой сирийской семье. Но если они смогут себе позволить поездку, то это будет внутреннее направление туризма¹⁾.

Гостиничные предприятия Сирии учитывают, что больше 54 % гостей – это сирийцы и арабы, поэтому развлекательная программа, напитки и еда соответствуют именно их культуре.

¹⁾ Ассаф, Б. Будущее туризма в Сирии после войны: перспективы и проблемы/Б.Ассаф // Актуальные проблемы развития туризма: сб. Материалов III Междунар. науч.-практической конф.- 2019 г. - Москва, 2019. - С. 38-42.

К экономическим факторам влияния на деятельность гостиничных предприятий можно отнести высокую инфляцию, плохой инвестиционный климат, слабую налоговую, кредитную, тарифную политику и пр., насыщенность рынка гостиничными услугами, уровень развития туристского потенциала территорий, инфраструктуры туризма и гостеприимства, кадры и пр.

Рассмотрев основные факторы влияния на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, можно выделить основные угрозы и возможности, учет которых позволит сформировать обоснованную стратегию антикризисного управления и посткризисного развития гостиничного комплекса САР.

Группировка факторов, влияющих на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, которые рассматриваются в рамках антикризисного управления гостиничными предприятиями, представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии

Факторы	Возможности	Угрозы
Туристские	 ✓ Высокая популярность туристского региона Сирии. ✓ Широкая туристская специализация (охват видов туризма). ✓ Богатство и разнообразие туристских ресурсов. ✓ Наличие брендовых туристских объектов (в том числе со статусом объектов ЮНЕСКО) 	✓ Нестабильная геополитическая ситуация. ✓ Разрушение части туристских объектов и инфраструктуры. ✓ Низкий и частично отрицательный туристский спрос
Безопасность	✓ Частичная стабилизация значительной части территории САР, в том числе благодаря военно-политическому содействию РФ	✓ Слабая система безопасности и отсутствие гражданского мира в некоторых районах САР
Политико- правовые	✓ Стабилизация системы государственного управления в САР. ✓ Формирование государственных программ развития индустрии отдыха и туризма в САР	 ✓ Политическая нестабильность в некоторых районах САР. ✓ Отсутствие государственного контроля в ряде районов Сирии

Факторы	Возможности	Угрозы
Экономические	 ✓ Рост интереса инвесторов к некоторым отраслям хозяйственного комплекса САР. ✓ Возрождение и начало функционирования гостиничного комплекса Сирии 	 ✓ Экономическая нестабильность. ✓ Высокая инфляция. ✓ Высокие финансовые риски
Социально-демографические	✓ Обратные миграционные потоки (постепенное возвращение сирийского населения в места проживания)	✓ Общественная нестабильность. ✓ Частичное разрушение системы образования и профессиональной подготовки кадров. ✓ Нехватка квалифицированных кадров
Природно-	 ✓ Благоприятные климатические 	✓ Экологические
климатические	условия. ✓ Разнообразие природных и культурных ландшафтов	угрозы, техногенные и природные опасности

Источник: составлено автором.

Вместе с тем на деятельность гостиничных предприятий оказывают влияние еще ряд факторов, заслуживающих внимание, так как они особенно значимы в условиях гостиничного бизнеса современной Сирии¹⁾.

1) Технологические возможности.

Гостиницы прибрежных зон Сирии с высоким классом комфортности и дорогой стоимостью отдыха имеют ряд неудобств, которые связаны с непродуманным использованием строительных материалов в отделке. Например, зачастую во многих гостиницах применяется большая площадь остекления поверхности, что приводит к перегреву зданий, повышению трат на охлаждение внутренних помещений гостиниц. В условиях сложившейся в Сирии ситуации следует применять более современные технологии и конструкции, так как это сэкономит средства владельцам гостиничных комплексов, а также частично высвободит их на дальнейшее восстановление объектов и привлечение туристов.

 $^{1)}$ Ассаф, Б. Анализ основных факторов функционирования гостиничного предприятия в современных условиях в Сирийской Арабской Республики/Б.Ассаф // Научное обозрение: теория и практика. - 2018. - № 12. - С.122-128.

2) Функциональные возможности.

Большинство действующих гостиниц побережья Сирии не адаптированы под требования современных отдыхающих. Гостиницы повышенного уровня комфорта в качестве основной цели выделяют организацию отдыха и ночлега туристов, а также организацию питания. Бюджетные гостиницы Сирии предлагают туристам только размещение. Современные туристы планируют не только посещение достопримечательностей, но и, ориентируясь на другие страны, желают получить все возможные дополнительные услуги (занятие спортом, отдых на открытом воздухе, оздоровление, досуг). Все это требует зонирования функциональных секторов гостиничного комплекса и повышение уровня комфорта и безопасности гостей.

3) Инженерные коммуникации и инфраструктура отдыха.

В настоящее время в Сирии большая часть гостиниц расположена в прибрежной зоне, что отвечает запросам туристического потока. В исторической части Сирии инженерные коммуникации гостиничных предприятий были нарушены (водоснабжение, системы охлаждения помещений). Для того чтобы привлечь туристов в этот сектор, потребуется не только восстановление коммуникаций, но и восстановление политической стабильности в стране.

В ходе изучения факторов функционирования гостиничных предприятий были выявлены факторы, оказывающие влияние на восстановление стабильного функционирования развитие гостиничных И деятельности предприятий Сирийской Арабской Республики в современных послевоенных условиях. политические и социальные В частности, ЭТО факторы, среди необходимо выделить стабильность в обществе и политическую ситуацию в стране. Для того чтобы увеличить количество туристов и восстановить гостиничную инфраструктуру, необходимо в первую очередь обратить внимание именно на поиск возможностей для перекрытия влияния этих факторов, т.е. необходимо делать ставку на факторы, положительно влияющие на развитие туризма Сирии (например, природно-климатические ИЛИ туристскую

привлекательность) и с их помощью постепенно устранять негативное влияние других факторов.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: рассмотренные факторы могут влиять на предприятия гостиничной индустрии Сирии как негативно, как в случае с внешними политическими или коммуникационными факторами, так и позитивно (природно – климатические, туристские, инвестиционные). Но любое негативное влияние этих факторов можно обратить в позитивное, главное грамотно использовать все возможности, доступные для гостиничного предприятия.

Систематизация и группировка факторов позволит оценить наиболее перспективные направления с точки зрения восстановления и развития предприятия гостиничного бизнеса, для того чтобы разработать программу восстановления и развития гостиничного сектора Сирии. Программа предполагает последовательность финансирования восстановления объектов. В первую очередь это предприятия в известных туристских зонах и городах с повышенной деловой активность, в том числе в зонах, где находятся ценные туристские объекты ЮНЕСКО – Дамаск, Пальмира и др.

Также следует подчеркнуть, что группировка факторов, влияющих на деятельность гостиничных предприятий, позволяет составить объективную стратегию антикризисного управления для дальнейшего развития гостиничного сектора САР.

2.2 Диагностика современного состояния гостиничного комплекса САР

Диагностику современного состояния гостиничного комплекса Сирии проводят методом сравнительного анализа его настоящего состояния и оценки

потерь гостиничного потенциала в результате военных действий на территории страны. Объектом анализа выступает сфера туризма и гостиничного бизнеса, объединяющая потенциал гостиничных, туристских предприятий и потенциал предприятий общественного питания.

В довоенный период (2010–2011 годов) экономика Сирии была дифференцирована, при этом большую часть в структуре валового внутреннего продукта (ВВП) составляли доходы предприятий топливно-энергетического комплекса (26 %), чуть меньшая часть приходилась на сельское хозяйство и производство продовольствия (17 %), на туризм и гостиничный бизнес приходилось 14 % от ВВП страны¹⁾, что составило 134,2 млрд сирийских фунтов (268 млн долларов США).

Потенциал гостиничного бизнеса. Сектор гостиничного хозяйства до периода военных действий активно наращивал темпы своего развития. Это объяснялось многими причинами: благоприятным климатом, сравнимым с климатом курортов Турции и Кипра, лояльным отношением к религиозным взглядам и традициям других народов, наличием большого количества достопримечательностей, а также современными отелями с привлекательными ценами. Но с началом военных действий в Сирии развитие туризма и гостиничного бизнеса в государстве остановилось, а в дальнейшем началась его деградация.

Гостиничные предприятия в довоенный период принимали более 75 % иностранных гостей. В связи с возросшим спросом на гостиничные услуги сегмент сирийской гостиничной индустрии начал активно расти. Так, до 2010 года в туризме, гостиничном бизнесе и смежных отраслях (транспорт, торговля) было создано 310 тысяч рабочих мест.

Доходы в платежном балансе Сирии составлял туризм, 34 % от его вклада в сальдо торгового баланса было достигнуто за счет экспорта сырьевых товаров,

¹⁾ Центральное бюро статистики Сирийской Арабской Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://cbssyr.sy/ (дата обращения: 04.06.2019).

78% — за счет экспорта услуг. 139 млрд сирийских фунтов (278 млн долларов) $^{1)}$ — таков объем туристических инвестиций, осуществленных в течение десятой пятилетки [17].

Начало военного конфликта привело к резкому падению туристских потоков и доходов. Так, за первые два года конфликта падение доходов от туризма составило 360 млрд сирийских фунтов (720 млн долларов США), а в дальнейшем ежегодные потери составляли около 120 млрд сирийских фунтов (240 млн долларов США)²⁾.

Современные условия развития Сирийской Арабской Республики достаточно неустойчивые и противоречивые. Развитие кризисной ситуации в Сирии, которая влияет на все аспекты жизнедеятельности общества, в том числе на состояние туризма и гостиничного бизнеса, можно представить этапами:

- 1 этап (2011 год) начало волнений политической оппозиции в Сирии, появление правонарушений и беспорядков. На данном этапе по итогам 2011 года ВВП государства снизилось на 36,5 % относительно 2010 года, уровень безработицы населения возрос до 14,9 %, однако численность туристов оставалась в пределах 2008—2010 годов (8,5 млн человек в год) [173];
- 2 этап (2012—2017 годы) период активных военных событий, который охватывал создание на территории Сирии террористической организации ИГИЛ (запрещена в России), последующие антитеррористические действия на территории Сирии при поддержке других стран (в первую очередь России), восстановление правящего режима с применением боевых действий. За этот период экономические показатели государства значительно ухудшились: темп прироста ВВП имеет отрицательные значения, уровень безработицы вырос до 15,2 %, инфляция установила исторический рекорд в пределах 47 %. При этом развитие всех отраслей экономики претерпевало трудности, в том числе и в отрасли гостиничного хозяйства. По сведениям министерства туризма Сирии,

^{1) 1\$ = 500} сирийских фунтов.

²⁾ Туризм в годы войны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alwehda.gov.sy (дата обращения: 19.05.2019).

приток туристов в этот период составлял всего лишь 2 % от числа отдыхающих в 2008–2010 годах [182];

— 3 этап (с 2017 года) — послевоенный период, который включает в себя стабилизацию мироустройства в Сирии, погашение точечных вооруженных атак (отдельные нападения боевиков и террористов), восстановление экономики. Условия для развития гостиничного хозяйства несколько улучшились, что подтверждается ростом турпотока в 2017 году. Представитель министерства туризма Сирии Башар Язаджи в своем докладе сообщал, что только в первые 6 месяцев 2017 года поток туристов составил 530 тысяч человек.

Этапы развития кризисной ситуации, отразившейся на состояние экономики, приведены на рисунке 2.5.

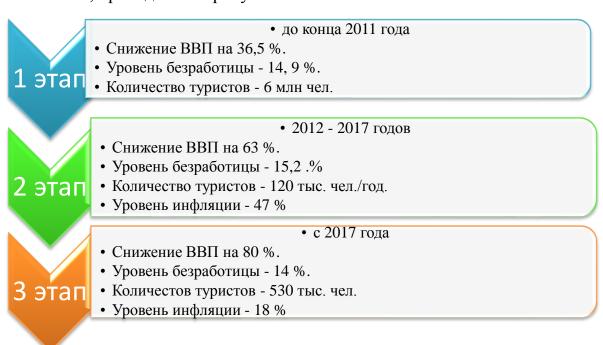


Рисунок 2.5 — Этапы развития кризисной ситуации, отразившейся на состояние экономики Сирийской Арабской Республики (2011 — 2018 годы) Источник: составлено автором.

В результате военных действий сирийский туризм потерял более 110 тысяч новых рабочих мест, количество безработных из сектора туризма оценивается в 258 тысяч человек, которые работали в ресторанах и гостиницах, и 200 тысяч – сотрудники из секторов и предприятий, связанных с туризмом (Рисунок 2.6).

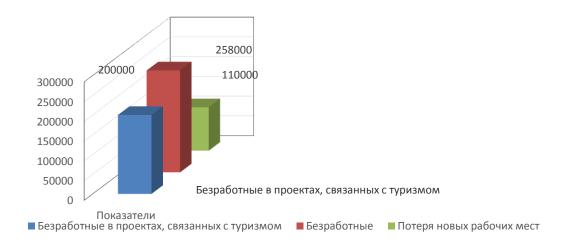


Рисунок 2.6 – Численность безработных (2011–2018 годы), чел. Источник: составлено автором.

Что касается количества средств размещения, то всего в сирийских провинциях насчитывается 585 отелей и пр. Распределение гостиниц по категориям в сирийских провинциях показано в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Распределение гостиниц по категориям (2*,3*,4*,5*) в сирийских провинциях, ед. [173].

Провинции Сирии	Суммарное число гостиниц, всех типов (ед.)		По категориям			
			4*	3*	2*	
Дамаск	129	23	25	29	52	
Провинция Дамаск	182	5	11	8	158	
Алеппо	42	5	13	9	15	
Латакия	50	4	14	2	30	
Хомс	49	3	4	20	22	
Тартус	45	0	8	20	17	
Остальные провинции	88	2	18	25	43	
Итог	585	36	65	85	137	

Источник: составлено автором.

На рисунке 2.7 представлено суммарное число гостиниц всех типов (ед.), распределенное на сирийские провинции.

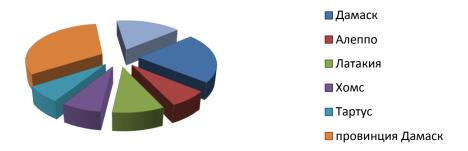


Рисунок 2.7 – Структура распределения гостиниц сирийских провинций по всем типам (ед.)

Источник: составлено автором.

Анализ рисунка 2.7 наглядно показывает, что гостиничная инфраструктура лучше всего развита и сохранена в Дамаске. Кроме того, в Дамаске есть международный аэропорт, а это является важным условием для развития туризма. По данным исследований, подготовленным министерством туризма в Сирии, в результате начала военного конфликта в гостиничном секторе за последние шесть лет наблюдается:

- 1) резкое падение туристских прибытий на 98 %, а также инвестиций в туризм в результате войны в стране;
- закрытие 371 гостиничного предприятия и «заморозка» около 519 туристских проектов;
 - 3) более 258 тысяч рабочих прекратили работу в секторе туризма;
- 4) прямой и косвенный ущерб отрасли составил около 330 млрд сирийских фунтов (660 млн долларов)¹⁾.

¹⁾ Ассаф, Б. Роль индустрии гостеприимства в национальном хозяйстве Сирийской Арабской Республики / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 2. – С. 166–169.

Таблица 2.3 – Изменение количества гостиничных предприятий Сирии (2011–2018 годы)

Показатели	2011	2016	2018
Количество гостиничных предприятий, ед.	585	214	289
Количество гостиничных предприятий, % к 2011 г. (довоенный период)	100	37	49

Источник: составлено автором.

Исходя из таблицы, можно отметить уменьшение количества гостиничных предприятий в Сирии в 2016 году. Кроме того, необходимо также отметить, что в различных сирийских провинциях до конца 2018 года было отремонтировано и открыто 75 новых средств размещения.

Динамика падения показателя количества средств размещения в Сирии отражена на рисунке 2.8.

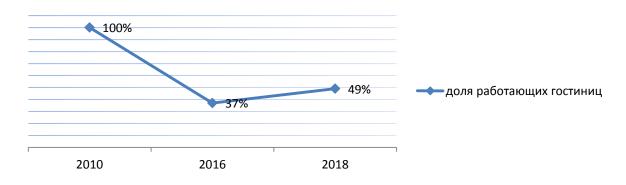


Рисунок 2.8 – Динамика падения количества средств размещения в Сирии (2011–2018 годы), %

Источник: составлено автором.

Далее необходимо рассмотреть состояние гостиниц в шести сирийских провинциях, для строительства которых были привлечены инвестиции (по состоянию на конец 2018 г.) (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Состояние гостиниц Дамаска и провинции Дамаск (2011–2018 годы)

Провинция	Категория гостиницы	Статус готовности		
		Объекты готовы к приему туристов	Объекты не готовы к приему туристов	
	5 звезд	20	3	
Дамаск	4 звезды	15	10	
	3 звезды	23	6	
	2 звезды	42	10	
	5 звезд	3	2	
	4 звезды	4	7	
Провинция Дамаск	3 звезды	2	6	
	2 звезды	27	131	
Итог	311	136	175	
%	100 %	44 %	56 %	

Источник: составлено автором.

В целом состояние готовности гостиниц в Дамаске и провинции Дамаск отображено на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Состояние гостиниц Дамаск и провинции Дамаск (2011–2018 годы), %

Источник: составлено автором.

Рисунок 2.9 наглядно показывает, что количество неработающих гостиниц в Дамаске и его провинции больше, чем количество действующих гостиниц, большинство которых являются двухзвездочными и подходят для людей, работающих на реконструкции других объектов. При этом необходимо отметить, что, хотя Аль-Сат Зайнаб и Маалула — привлекательные места для религиозного туризма, но провинция Дамаск сильно пострадала от войны и нуждается в реконструкции.

Данные о состоянии гостиниц в Алеппо представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Состояние гостиниц Алеппо (2011–2018 годы), ед.

Провинция	Категория гостиницы	Статус готовности		
		Объекты готовы к приему туристов	Объекты не готовы к приему туристов	
Алеппо	5 звезд	0	5	
	4 звезды	2	11	
	3 звезды	1	8	
	2 звезды	2	13	
Итог	42	5	37	
%	100 %	12 %	88 %	

Источник: составлено автором.

Состояние готовности гостиниц Алеппо по всем категориям в общем наглядно представлено на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 — Состояние гостиниц Алеппо (2011—2018 годы), % Источник: составлено автором.

Диаграмма наглядно показывает огромный ущерб, нанесенный гостиничной инфраструктуре в Алеппо. Кроме того, следует отметить, что старый город Алеппо, включенный в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, был разрушен

войной и нуждается в реконструкции. Алеппо в настоящее время является главным объектом для миссий по реставрации и инженеров, прибывающих в провинцию с целью реконструкции и восстановления инфраструктуры города.

Что касается состояния гостиниц Латакии, то данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Состояние гостиниц Латакии (2011–2018 годы)

	Категория	Статус готовности		
Провинция	гостиницы	Объекты готовы к приему туристов	Объекты не готовы к приему туристов	
Латакия	5 звезд	4	0	
	4 звезды	6	8	
	3 звезды	0	2	
	2 звезды	16	14	
Итог	50	26	24	
%	100 %	52 %	48 %	

Источник: составлено автором.

Таким образом, только 52 % гостиниц Латакии готовы принимать туристов (Рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 — Состояние гостиниц Латакии(2011—2018 годы), % Источник: составлено автором.

Проанализировав рисунок 2.11, можно отметить, что около половины гостиниц в Латакии закрыты. Причиной закрытия является снижение количества местных и иностранных туристов, что произошло в связи с ухудшением экономических условий и из-за военных действий. Кроме того, необходимо

отметить, что количество туристов в Латакии зависит от сезонности и достигает своего пика летом, так как провинция расположена на берегу Средиземного моря.

Латакия не пострадала от взрывов и разрушений, вызванных войной, и это является конкурентным преимуществом для инвесторов в сфере туризма и гостеприимства. Здесь мягкий климат и тепло в течение всего года, а количество туристских проектов очень мало по сравнению с существующими природными возможностями.

Состояние готовности гостиниц провинции Хомс представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Состояние гостиниц Хомса (2011–2018 годы)

	Категория	Статус готовности		
Провинция	гостиницы	Объекты готовы к приему туристов	Объекты не готовы к приему туристов	
Хомс	5 звезд	1	2	
	4 звезды	4	0	
	3 звезды	4	16	
	2 звезды	11	11	
Итог	49	20	29	
%	100 %	40 %	60 %	

Источник: составлено автором.

Таким образом, 60% гостиниц Хомса не готовы принимать туристов, т.к. находятся на стадии строительства либо реставрации (Рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 — Состояние гостиниц Хомса (2011—2018 годы), % Источник: составлено автором.

Кроме того, необходимо отметить, что город Хомс находится очень близко от исторического города Пальмиры, археологические памятники которого включены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Памятники архитектуры Пальмиры были разрушены в августе 2015 г. боевиками террористической организации «ИГИЛ» (запрещена в России), которые преднамеренно взорвали их с помощью большого количества взрывчатых веществ. Стоит отметить, что все гостиницы были разрушены из-за конфликтов, в том числе гостиница «Semiramis», которая считалась одной из самых крупных в этом районе. Сейчас Пальмира привлекает иностранных и местных специалистов, инженеров, реставраторов с целью реконструкции объектов культурного наследия, что еще раз подтверждает необходимость восстановления средств размещения.

Состояние гостиничной инфраструктуры провинции Тартуса представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Состояние гостиниц Тартуса (2011–2018 годы)

		Статус го	товности
Провинция	Категория гостиницы	Объекты готовы к приему туристов	Объекты не готовы к приему туристов
Тартус	5 звезд	0	0
	4 звезды	8	0
	3 звезды	20	0
	2 звезды	16	1
Итог	45	44	1
%	100 %	98 %	2 %

Источник: составлено автором.

Таким образом, 98 % гостиниц Тартусы готовы принимать туристов, что является очень хорошим показателем (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 — Состояние гостиниц Тартуса (2011—2018 годы), % Источник: составлено автором.

Проанализировав состояние гостиничной инфраструктуры провинции Тартуса, необходимо отметить, что гостиницы практически не пострадали, т.к. это безопасный район, незатронутый войной. Кроме того, большое количество жителей Сирии переехало в Тартус после того, как их дома были разрушены в большинстве других сирийских провинций.

Внутренний туризм в Тартусе активно развивается летом, так как район расположен на море и, как следствие, имеет ярко выраженный характер сезонности. Тартус также является важной территорией для инвесторов, тем более что до кризиса было заключено несколько проектов по туризму, которые были приостановлены из-за войны.

Анализ состояния гостиниц Сирии показал, что, несмотря на серьезные разрушения средств размещения (около 50 %), значительное количество гостиниц Сирии готовы принимать туристов. Рисунок 2.14 показывает распределение гостиниц в сирийских провинциях и степень их готовности к приему туристов.

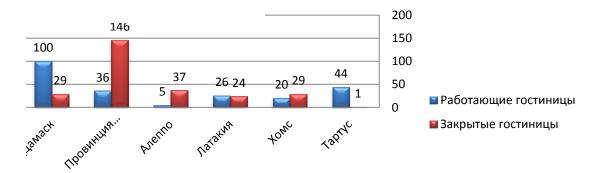


Рисунок 2.14 — Распределение гостиниц в сирийских провинциях (на конец 2018 года)

Источник: составлено автором.

Проанализировав рисунок 2.14 можно отметить, что 136 гостиниц в Дамаске и провинции Дамаска готовы к приему туристов (эти гостиницы относятся к уровню 5, 4, 3, 2 звезды), 175 гостиниц не готовы к приему туристов (это гостиницы категории 2 звезды). Эти гостиницы закрыты из-за военных конфликтов последних лет. Следует отметить, что они не пострадали от войны, а закрылись только из-за нехватки туристов, близости опасного района, труднодоступности месторасположения, миграции владельцев и т.д. Для того, чтобы туристы могли добраться до этих гостиниц, в первую очередь необходимо восстановить транспортную инфраструктуру близ них.

Анализ рисунка также показывает, что Латакия готова к приему туристов, так как 26 гостиниц провинции функционируют (это гостиницы уровня 3, 4, 5 звезд). Есть 24 гостиницы категории 2 звезды, которые закрыты из-за небольшого количества туристов или миграции владельцев, некоторые из них пострадали от военных операций, и их необходимо восстановить.

Что касается города Тартуса, то все его гостиницы готовы принимать туристов, стоит отметить, что в Тартусе нет крупных туристских проектов и нет пятизвездочных гостиниц, но у Тартуса есть неоспоримое преимущество, так как он расположен на Средиземном море и имеет крупный морской порт.

Оба прибрежных города (Тартус и Латтакия) будут играть важную роль в будущем при возвращении Сирии на мировую «туристскую карту», если Сирия привлечет инвестиции крупных международных компаний.

Алеппо не готов принимать туристов, потому что большая часть его гостиниц и инфраструктуры разрушена войной. Для того чтобы снова принимать туристов город должен быть восстановлен, поэтому сейчас Алеппо является важным объектом для ученых и реставраторов.

Состояние гостиничного сектора города Хомса идентично состоянию города Алеппо: большинство его гостиниц были разрушены войной. Все вышеупомянутые аспекты имеют большое значение для определения

стратегических инвестиционных точек, которые помогут в восстановлении Сирии на следующем этапе.

Для определения туристского потенциала Сирии необходимо выделить безопасные и опасные зоны страны. На карте (Рисунок 2.15) показано нынешнее состояние регионов в Сирии.

Зона зеленого цвета является территорией вооруженного конфликта, которая считается опасной зоной. Желтый цвет указывает на то, что этот район нестабилен и не может быть инвестирован по нескольким причинам: опасность, труднодоступность, отсутствие ресурсов, невыгодность создания проектов. Красная зона полностью безопасна (Хомс, Дамаск, Алеппо, Латакия и Тартус) – это привлекательная для инвесторов зона.

Такие города, как Хомс, Дамаск, Алеппо наделены огромным туристским потенциалом. Эти места привлекают туристов, которые интересуются археологией и религиозным туризмом. Следует отметить, что сегодня большая часть инфраструктуры в Алеппо, Хомсе и провинции Дамаска нуждается в реконструкции.

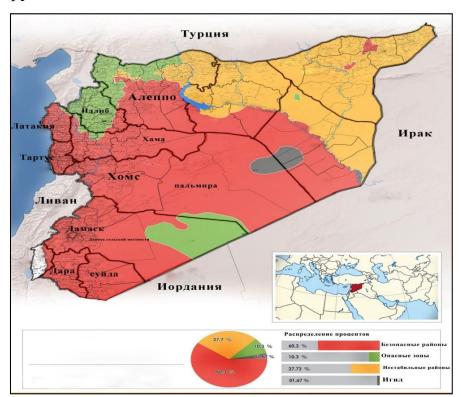


Рисунок 2.15 – Состояние регионов в Сирии на конец 2018 года

Источник: составлено автором на основе [161]

Что касается состояния туристических объектов в рассматриваемых районах, то большинство их пострадало в результате войны. А на объекты, расположенные в относительно безопасных районах негативное влияние оказывают трудности, возникающие в процессе реализации и эксплуатации, такие как отсутствие материалов и рабочей силы, рост цен на строительство и эксплуатацию объектов, отсутствие ликвидности из-за низкого уровня посещаемости туристами.

Подводя итоги количественных и качественных потерь культурного наследия Сирии, следует отметить, что большинство памятников сильно разрушены и повреждены (81 %), а самым пострадавшим регионом стал север Сирии, что отражено в таблице 2.9. и рисунках 2.16, 2.17 [156].

Таблица 2. 9 – Оценка потерь культурного наследия по всем регионам Сирии

Состояние памятников культурного наследия и других	Количество	%
ценных объектов по всем регионам Сирии	(ед.)	
Полностью утраченные	67	16 %
Сильно разрушенные и не поддающиеся восстановлению	82	20 %
Частично поврежденные, но поддающиеся восстановлению	259	61 %
Неповрежденные	11	3 %
Bcero	419	100

Источник: составлено автором.

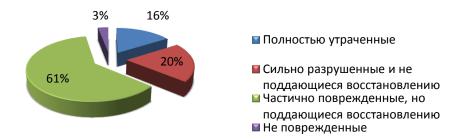


Рисунок 2.16 – Структура сирийских потерь культурного наследия по степени разрушения во всех районах Сирии

Источник: составлено автором.

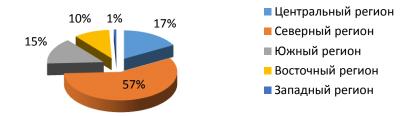


Рисунок 2.17 — Структура потерь культурного наследия Сирии в период военного конфликта по регионам страны Источник: составлено автором.

Для разработки комплекса мер по восстановлению культурного наследия Сирии, которое является важнейшим фактором ее дальнейшего развития, необходима комплексная и всесторонняя оценка состояния памятников культуры, которую должны провести крупные международные организации, прежде всего комиссии ЮНЕСКО, которые смогут разработать стратегию и программу восстановления культурного потенциала Сирии. Следует отметить, что востребованность гостиниц зависит от наличия аттрактивных туристских объектов, в том числе памятников культуры, истории, архитектуры, музеев, природных объектов и пр.

Кроме того, Россия готова помочь Сирии сохранить культурные ценности. Об этой инициативе рассказал Сергей Степашин, глава делегации Императорского православного палестинского общества, во время своего визита в Париж, где провел встречу с генеральным директором ЮНЕСКО и дипломатами Востока¹⁾. Ближнего Таким ИЗ государств образом, если все ЭТИ достопримечательности будут восстановлены, ОНИ снова станут точками притяжения для туристов, посещающих Сирию.

Что касается общего количества предприятий питания, то оно составляет 2 537 ед. (Таблица 2.10).

_

¹⁾ Ассаф, Б. Сирия: туризм до и после войны / Б. Ассаф // Научный электронный журнал «Российские регионы: взгляд в будущее». -2015. -№ 4. -C. 141-153.

Таблица 2.10 – Количество предприятий питания в Сирии (данные представлены на конец 2018 года), ед.

Предприятия питания	Количество
Действующие	1475
Закрытые	1062
Итого	2537

Источник: составлено автором.

Количество действующих предприятий питания составляет $1\,475\,$ ед., количество закрытых $-\,1\,062\,$ ед. (Рисунок 2.18).

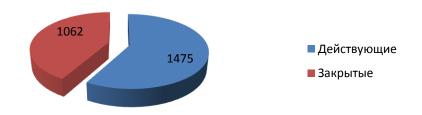


Рисунок 2.18 – Количество предприятий питания в Сирии (данные представлены на конец 2018 года), ед.

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, около 40 % предприятий питания являются закрытыми по многим причинам. В первую очередь это – последствия разрушений во время войны.

Сирийские провинции связаны по всей стране сетью современных автомобильных и железных дорог, а также рядом аэропортов внутренних и международных авиалиний (международный аэропорт Дамаска, международный аэропорт Алеппо, международный аэропорт имени Басиля Аль-Асада). Дополнением к вышеперечисленным коммуникациям можно считать сирийские порты на Средиземном море (порт Латакия и Тартус-порт).

Во время войны в Сирии транспортный сектор стал для террористов стратегической целью, чтобы отрезать страну от мира и разрушить все другие производственные отрасли, связанные с этим сектором.

Были представлены данные со встречи, проведенной информационным агентством (Спутник) с министром транспорта Сирии Али Хаммудом в конце 2017 года¹⁾. Хаммуд рассказал об ущербе, нанесенном транспортному сектору в результате войны: стоимость ущерба, понесенного министерством транспорта и его филиалами с начала войны до сегодняшнего дня, составила 4 567 млн долларов. До войны годовой доход министерства транспорта составлял приблизительно 1 389 млн долларов, во время ведения военных операций он упал до 102 млн долларов. Годовой коэффициент дохода снизился на 93 % во время войны. Более 50 важных мостов было разрушено, а общий ущерб дорожной сети достиг 1 994 млн долларов. Это разрушительное действие отрезало все дороги в восточные и северные регионы, начиная с 2011 года, и вплоть до настоящего времени сохраняется подобная плачевная ситуация.

Что касается железнодорожной сети протяженностью 2 450 км, то вооруженные террористические банды разрушили 17 мостов на уровне железнодорожной сети, а 1 800 километров были уничтожены почти полностью.

Общий ущерб авиатранспортного сектора составляет 1 055 млн долларов США. Количество самолетов в Сирии до войны составляло 11, а в течение военных лет это число сократилось, достигнув одного самолета в 2016 году.

Доходы сирийских арабских авиалиний упали с 200 млн долларов США до войны до 60 млн долларов США во время ведения войны.

Что касается сектора судоходства, то ущерб, нанесенный ему, составил 485 млн долларов США, а его доходы за годы войны сократились с 71,6 до 14 млн долларов США.

¹⁾ Информационное агентство (Спутник) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://arabic.sputniknews.com/interview/201707251025274858-

 $^{\%\,}D9\%\,88\%\,D8\%\,B2\%\,D9\%\,8A\%\,D8\%\,B1-\%\,D8\%\,A7\%\,D9\%\,84\%\,D9\%\,86\%\,D9\%\,82\%\,D9\%\,84-$

[%]D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A-

[%]D8%AE%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D8%B1-

[%]D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8/

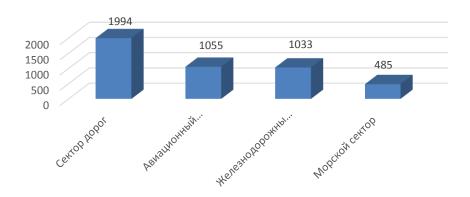


Рисунок 2.19 — Показатель ущерба транспортному сектору, млн долларов Источник: составлено автором.

На следующем рисунке 2.20 показано снижение прибыли транспортного сектора в Сирии из-за ущерба, нанесенного в годы войны.



Рисунок 2.20 – Показатель падения прибыли транспортного сектора в Сирии, млн долларов

Источник: составлено автором.

Туристический потенциал Сирии сильно понизился за время войны, поэтому необходимо выявить утраченный потенциал и определить пути его восстановления.

Таким образом, проанализировав современное состояние гостиничной индустрии Сирии, можно сделать следующие выводы. На данный момент общее количество сохранившихся гостиниц — 289, при том, что до войны в Сирии

действовало 585 только 49 % гостиниц гостиниц, т.е. продолжают функционировать и готовый принять туристов. Более 50% гостиниц провинций Дамаска, Алеппо и Хомса пострадали во время войны и не функционируют, в Латакии пострадало только 48 % гостиниц, а в Тартусе 2 %. Т.е. гостиничный потенциал на территории Тартуса остался практически на довоенном уровне. Но при этом загрузка гостиничных предприятий снизилась до 49 %, что негативно влияет на функционирование гостиничных предприятий. Так, ущерб, понесенный индустрией туризма и гостеприимства, составил 825 млн долларов, 285 тыс. человек потеряли работу в сфере туризма и связанных с ним сферах. Что касается предприятий общественного питания, то 60 % являются действующими.

Таким образом, за время войны в Сирии существенно снизились такие показатели развития туризма как количество туристических прибытий, доходы от туризма, загрузка средств размещения. Кроме того, падение покупательной способности сирийского населения привело к снижению доли внутреннего туризма.

Для восстановления утраченного потенциала в первую очередь необходимо восстановить объекты туристической индустрии, В TOM числе объекты размещения, культурно-исторические объекты, объекты общественного питания и транспортную инфраструктуру страны. Как уже было отмечено, больше всего ущерб понесла территория провинций Алеппо, Хомс и Дамаск. Поэтому необходимо начать восстанавливать утраченный потенциал путем восстановления и реконструкции пострадавших объектов и коммуникаций. А для увеличения прибытий территорию Сирии необходимо туристских на произвести переориентацию гостиничных предприятий на другие сегменты потребительского рынка.

2.3 Анализ и оценка успешных практик в области формирования и реализации программ антикризисного управления на гостиничном предприятии

В настоящее время существует целый ряд стран в которых сложилась кризисная ситуация по причине политической и экономической нестабильности, военных конфликтов, гражданского противостояния и др. К ним можно отнести страны Ближнего Востока, Северной Африки, Южной Америки и пр. Подобные конфликты носят разрушительный характер и способствуют развитию кризисных ситуаций во всех отраслях экономики и особенно в туризме и гостиничном бизнесе. Основными причинами возникновения кризиса в гостиничном бизнесе нестабильных стран является отток гостей и снижение платежеспособности население и, как следствие, уменьшение объемов выручки предприятий. В связи с этим за последние десятилетия выработался опыт антикризисного управления предприятиями, которые сталкиваются гостиничными c последствиями военных и гражданских конфликтов. При этом следует учесть, что, как уже отмечалось, антикризисные меры во многом носят универсальный характер. Так в частности, для одних гостиниц применение антикризисных мер закономерно в связи с наступлением фазы спада в течение жизненного цикла, а для других гостиниц эти меры применяют в связи с устранением негативных последствий экономических финансовых кризисов. И антикризисное управление гостиничными предприятиями занимает в странах, переживающих послевоенный период.

Кроме того, необходимо также отметить, что существует проблема применения опыта антикризисного управления. В ряде случаев гостиничные предприятия «слепо» копируют позитивный опыт других отелей, в то время как программу антикризисного управления необходимо разрабатывать с учетом специфики региона, в котором находится гостиничное предприятие. Поэтому на начальном этапе необходимо подробно изучить позитивный опыт антикризисного

управления, чтобы подобрать наиболее эффективную модель управления и оптимизировать ее с учетом специфики конкретного гостиничного предприятия.

Рассмотрим результаты мирового опыта по формированию программ антикризисного государственного управления (Рисунок 2.21).

В России нет программ прямой финансовой поддержки гостиничного бизнеса со стороны государства, но приняты законодательные меры по развитию туристической индустрии. Например, в России действует федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)». Она является конкретным документом, в котором содержится детализированный план мероприятий с определенными объемами финансирования по годам и источникам [14].

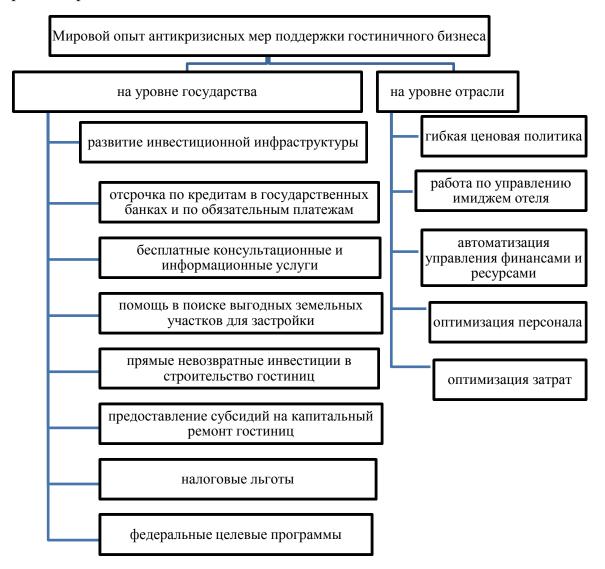


Рисунок 2.21— Антикризисные меры поддержки гостиничного бизнеса Источник: составлено автором.

Целью Программы является создание условий для эффективного развития сферы туризма в Российской Федерации с увеличением вклада отрасли в валовой внутренний продукт РФ более чем на 70 % к концу 2025 года. Решение задачи «Комплексное обеспечивающей развитие туристской инфраструктуры туристских кластеров по приоритетным видам туризма» планируется осуществить посредством комплексного развития туристской обеспечивающей И инфраструктуры туристских кластеров в соответствии со специализацией туристских укрупненных инвестиционных проектов по приоритетным видам туризма.

Однако, по мнению экспертов, эти программы и проекты не действуют как антикризисная мера применительно к отдельно взятому гостиничному предприятию. Программы государства носят долгосрочный характер, а устранить кризисные ситуации необходимо в кратчайшие сроки. Кроме того, основные мероприятия по финансовой поддержке направлены на изменение ситуаций в сфере туризма. В условиях кризиса же требуется точечный и конкретный подход, т.е. эффективность государственной поддержки в России в условиях кризиса для предприятий гостиничного комплекса невысока [14].

В России существует позитивный опыт разработки антикризисных программ развития гостиничного бизнеса. Например, кризис деловой и финансовой активности 2015 года отрицательно повлиял на показатели развития московских гостиниц. В результате снижения деловой активности в этот период наблюдалось снижение турпотоков, в том числе снижение численности иностранных гостей. В этот период многие московские отели ощутили финансовые трудности, а также рост конкуренции. Так, крупная гостиница «Бета», входящая в ГК «Измайлово», разработала антикризисную программу, в рамках которой были обозначены следующие мероприятия:

- увеличение продаж через туристические онлайн-сервисы;
- привлечение групповых клиентов в период низкой загруженности отелей (за счет спортивных команд, эстрадных коллективов, школьных и студенческих групп);

- привлечение гостей из дружественно настроенных стран (Китай, Индия);
- снижение расходов при сохранении качества предоставляемых услуг.

Основной акцент антикризисной программы гостиницы делался не на повышение цен и сокращение персонала, а на повышение качества услуг и гостиничного сервиса.

Также многие российские гостиничные предприятия применяли в рамках антикризисной стратегии оптимизацию штата. Около 30 % затрат гостиничного бизнеса России приходится на оплату труда персонала. В ходе разработок антикризисных программ многие владельцы осуществляли анализ функций, выполняемых каждой рабочей единицей команды. В результате были найдены избыточные штатные единицы, которые в дальнейшем увольнялись. Управляющие гостиничного бизнеса зачастую в условиях кризиса прибегали к услугам аутсорсинга и аутсаффинга, чтобы снизить расходы на персонал¹⁾.

Также позитивный опыт антикризисного управления можно отметить на примере московской гостиницы «Ника Отель» — официального представителя ТГК Измайлово (г. Москва) в условиях политической нестабильности и финансового кризиса в 2014 году. В 2015 году руководство компании «Ника», расположенной в Москве в ценовом сегменте класса «люкс», выявило следующие негативные явления [14]:

- снижение потока гостей (что связано с введением режима санкций);
- уменьшение прибыли (что объясняется снижением потока гостей, сокращением продаж основных и дополнительных услуг).

После анализа причин возникновения проблем руководство пересмотрело стратегию гостиничного предприятия, скорректировав ее с учетом сложившейся экономической и политической ситуации. В частности, результаты SWOT-анализа показали, что необходимо уточнить целевой сегмент гостиницы и в большей степени сосредоточиться на среднем ценовом сегменте. Подобный подход

¹⁾ Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 2 (104). – С. 163–175.

позволил увеличить показатели доходности и развить собственную филиальную сеть.

Таким образом, позитивный опыт России, достигнутый в антикризисном управлении гостиничными предприятиями, включает следующие меры: увеличение клиентов на основе повышения качества гостиничных услуг, работа с отзывами клиентов, оптимизация численности обслуживающего персонала и использование аутсорсинга.

Российский опыт антикризисного управления может быть полезен и для Сирии. Так, например, можно применить некоторые методы антикризисного управления, включая переориентацию на другие, в том числе смежные, потребительские сегменты, применение аутсорсинга и пр.

В странах Евросоюза действуют различные меры по поддержке гостиничного бизнеса:

- Евросоюз предоставляет пониженный в разы НДС для гостиниц;
- Франция предоставляет субсидии на капитальный ремонт гостиниц, который необходимо обязательно проводить каждые 7–8 лет. Возврат этих субсидий осуществляется в течение многих лет, то есть государство оказывает долгосрочную поддержку гостиничному бизнесу;
- Греция предоставляет прямые невозвратные инвестиции в строительство гостиниц (до 30 % от инвестиций) $^{1)}$.

Во многих странах управление гостиничными предприятиями в условиях кризиса на уровне государства включает в себя следующие меры: помощь в поиске выгодных земельных участков для застройки, бесплатные консультационные и информационные услуги, отсрочку по кредитам в государственных банках и по обязательным платежам, развитие инвестиционной инфраструктуры, налоговые льготы [13].

¹⁾ Ассаф, Б. Особенности формирования стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса / Б.Ассаф //Финансовая экономика. -2019. − № 3. − С. 338–343.

Таким образом, различные государства формируют позитивный опыт антикризисного управления в сфере гостеприимства в зависимости от местной специфики ведения бизнеса и функционирования предприятий.

Можно рассмотреть позитивный опыт антикризисного управления на примере Испании (2008–2009 годы). Основными причинами кризиса в Испании, который затронул все сферы деятельности, в том числе и гостиничный бизнес, специалисты называют [49]:

- дефицит государственного бюджета;
- упадок банковской системы и кризис кредитования;
- рост безработицы;
- снижение спроса на услуги гостиниц со стороны жителей ЕС.

Кроме того, инвесторы перестали приобретать недвижимость в прибрежной зоне Испании и перестали вкладывать средства в развитие отелей.

По перечисленным выше причинам, а также ввиду того, что услуги испанских отелей и гостиниц дороже, чем те же услуги предприятий Югославии, Болгарии, Туниса и Марокко, туристы переориентировались на конкурентов. Кроме τογο, Испании остро стоит проблема системы подготовки обслуживающего работников персонала (BCEX гостиничного бизнеса туристической отрасли).

Многие испанские отели и гостиницы имеют формат «семейного отеля» или «мини-отеля», ввиду чего программа антикризисного управления имела свои особенности (по сравнению с египетскими компаниями):

- 1) автоматизация управления финансами и ресурсами этот шаг позволял экономить на работниках, занятых ведением бухгалтерии мини-отеля;
- 2) оптимизация персонала перевод отдельных услуг на аутсорсинг (услуги прачечной и поваров);
 - 3) работа по управлению имиджем отеля:
 - создание оригинальной концепции отеля;
 - активная реклама с привлечением профессионалов;

- создание оригинального номерного фонда (это можно сделать с минимальными затратами);
- 4) ценовая политика не изменяется, т.к. это принесет убытки владельцам, возможны минимальные скидки гостям за длительное пребывание в отеле, либо за повторный визит, за рекомендации знакомым (с последующим бронированием номеров и указанием лиц, порекомендовавших данный отель).

Если выделять позитивный опыт антикризисного менеджмента в Болгарии, то необходимо отметить следующее. Владельцы отелей Болгарии в период разработки и внедрения антикризисной программы уделяют должное внимание сотрудничеству со СМИ. Они выделяют при этом несколько ошибок, которые могут усугубить текущую ситуацию.

Так, по мнению болгарских экспертов, при взаимодействии со СМИ следует избегать:

- 1) режима отсутствия комментариев. Многие владельцы отелей и гостиниц в период кризиса испытывают давление со стороны СМИ. При этом если представитель отеля или гостиницы не дает никаких комментариев, то журналисты могут преподнести этот факт по-своему. В результате выстроится цепочка: «удар по репутации отеля» «снижение доверия клиентов» «отток клиентов» «убытки». Чтобы предотвратить подобную ситуацию, болгарские владельцы предприятий идут на контакт со всеми СМИ, преподносят сложившуюся кризисную ситуацию с позитивной стороны («кризис это открытие новых возможностей»);
- 2) недостоверной информации. Это еще одна ошибка, которую совершают владельцы отелей и гостиничных предприятий в общении со СМИ. Заведомо ложная информация, публикуемая в различных источниках, создаст негативный образ отеля, что в дальнейшем скажется на численности клиентов;
- 3) категоричных высказываний. Подобные комментарии во взаимодействии со СМИ недопустимы. Прежде всего, это объясняется тем, что гостиничный

бизнес относится к индустрии гостеприимства, а негативные высказывания могут снизить поток клиентов, следовательно, усугубить кризисные явления¹⁾.

Таким образом, опыт антикризисного управления стран Евросоюза сводится к следующему: внедрение автоматизированных систем управления гостиничным предприятием, что существенно экономит расходы и контролирует доходы; работа с имиджем гостиничного предприятия, а именно создание оригинальной концепции гостиницы; применение аутсорсинга. Т.е. антикризисное управление гостиничными предприятиями ЕС основывается на создании уникального предприятия, отличного от других предприятий, и поиск целевой аудитории, за счет чего увеличивается загрузка номеров.

Из опыта антикризисного управление стран Евросоюза для Сирии можно взять стратегию разработки концепции гостиницы, вследствие чего не только определятся целевые потребители, которых необходимо привлекать в гостиницу, но и создастся позитивный имидж предприятия и страны в целом.

Кризис в туристическом секторе Турции начался в 2015 году. Он коснулся не только мелких отелей, большинство из которых было законсервировано, но и крупных холдинговых отелей. Больше всего турецкие отели пострадали из-за сокращения числа российских, немецких и британских туристов. Например, только в 2016 году по всей Турции показатель заполняемости отелей снизился на 16,5 % [162].

Модель антикризисной программы Турции для сохранения отелей и гостиниц включала в себя следующие мероприятия:

- 1) сокращение персонала в среднем на 20 %;
- 2) сокращение цен на обслуживание гостей на 1/3 в отелях пониженной комфортности, на 10–15 % в отелях повышенной комфортности. Средняя цена гостиничного номера снизилась со 140 евро до 91,9 евро. Для сравнения: средняя цена за гостиничный номер в Европе за этот же период составила 108,1 евро;

¹⁾ Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Γ. В. Плеханова. − 2019. − № 2 (104). − С. 163–175.

3) отмена системы «все включено» рядом отелей, переориентация отелей «для всех» на «бутик-отели» либо на обеспеченных туристов с обновлением концепции.

Вообще общая цель антикризисной программы Турции в секторе гостиничного бизнеса и отрасли туризма — это отмена системы «массового туризма» и переход на индивидуальное обслуживание с целью к 2023 году превысить показатели по притоку туристов докризисного периода.

Однако на данный момент времени нельзя сказать, успешна ли такая антикризисная программа отелей Турции или нет, но она подразумевает кардинальные перемены, способные изменить весь сектор туризма в стране.

Также к эффективным методам борьбы с последствиями кризиса в гостиничном бизнесе на уровне государства можно отнести опыт Египта. Из-за резкого снижения туристического потока в Египте с конца 2015 года многие отели повышенного комфорта перестали вкладываться в реновацию и обучение персонала. По мнению экспертов туристической отрасли Египта, развитие отелей с 2015 года практически остановилось, некоторые даже закрылись из-за отсутствия организованных российских туристов. Так, по разным данным, от 200 до 300 гостиниц Египта остаются закрытыми. Чтобы прекратить стагнацию объектов размещения, власти Египта решили реформировать гостиничный сектор.

Для устранения кризисных явлений в гостиничном секторе, власти Египта решили возродить Фонд туризма, который не функционировал с 2014 года. Обновленный проект будет называться «Фонд поддержки отелей» с капиталом около 1,5 млрд египетских фунтов. Помогать отелям возродиться будут государственные банки и зарубежные инвесторы. Кроме того, «Фонд поддержки отелей» будет полностью или частично выкупать «трудные» гостиницы и вести над ними шефство до тех пор, пока финансовый баланс у них не восстановится. Также у «Фонда поддержки отелей» имеются следующие антикризисные варианты действий:

1) организация будет искать международные гостиничные бренды, которые возьмут управление над отелями Египта с нестабильной финансовой ситуацией;

2) Фонд будет частично приобретать активы отеля, полученные средства руководство объекта будет обязано пустить на развитие и погашение долгов.

Например, крупнейшая сеть гостиниц Sheraton Hotels & Resorts имеет отель в Египте, который также подвергся кризису. Основные решения, выработанные управленцами отеля, сводились к следующему:

- 1) незначительное снижение цен, но при этом повышение внимания к привлечению клиентов за счет включения пакета дополнительных услуг в общую стоимость проживания (плюс ужин к стандартной цене / плюс бесплатная процедура spa по выбору клиента);
- 2) оптимизация персонала отдела продаж повышение качества работы сотрудников в отделе: отбор наиболее активных, сокращение некомпетентных кадров;
- 3) общее повышение качества обслуживания, т.к. в условиях кризиса клиент уйдет к конкуренту, если имеются проблемы в сервисе.

Можно также привести примеры позитивного влияния государственного участия по решению кризисных ситуаций в гостиничном бизнесе в других странах:

- в Мексике существуют свободные зоны вблизи курортов Акапулько и
 Канкун, где гостиницы освобождены от уплаты налогов;
- в Марокко и Индонезии существуют прямые бюджетные инвестиции в проекты по реставрации и обновлению гостиничных хозяйств;
- в Испании на уровне государства разработан план по реконструкции гостиниц в базовых курортных зонах с частичным государственным финансированием¹⁾.

Таким образом, позитивный опыт развивающихся стран в управлении кризисами на предприятии заключается в переориентации гостиничных предприятий на бутик-отели, расширении спектра дополнительных услуг, отмене

¹⁾ Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б. Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Γ . В. Плеханова. − 2019. − № 2 (104). − С. 163–175.

тарифов «все включено». Т.е. гостиничные предприятия таких стран переориентировались с массовых туристов со средним уровнем доходов на взыскательных туристов с высоким уровнем доходов.

В Сирии также можно применить такой подход к управлению кризисами, в частности переориентацию гостиничных предприятий на другие сегменты потребителей и расширение ассортимента дополнительных услуг (услуги для бизнес-туристов, добавление в меню ресторанов кухонь других стран и др.). Сейчас в Сирии также началась переориентация гостиниц в бутик-отели.

После изучения позитивного опыта различных стран по разработке антикризисных программ, мы рассмотрим опыт некоторых сирийских отелей во время кризиса.

Как и отели Sheraton в Египте, Sheraton Hotel Damascus имеет огромный опыт разработки антикризисной программы. Владельцы сети отелей Sheraton разработали антикризисную программу, которая включала следующие направления:

- 1) сокращение номеров категории «люкс» и перевод большей части номеров в категорию «стандарт»;
 - 2) позиционирование отеля изменилось с «люкс» на «семейный»;
- 3) в рекламных проспектах сделан акцент на традиционные составляющие стандартных отелей (наличие кондиционера, личной ванной комнаты, Интернета, завтрака, возможности проведения деловых встреч, спортивных развлечений и доступности достопримечательностей).

Иными словами, в период кризиса Sheraton Hotel Damascus намеренно занизил свой класс с «люкса» до «стандарта», чтобы привлечь поток гостей по аналогии с египетскими отелями, которые совмещали деятельность люксовых и стандартных отелей в одном головном здании, с привлечением работников из менее доходных объектов. Также в связи с тем, что число иностранных туристов в кризисный период сократилось, отели переориентировались на внутренних туристов и на арабских гостей, что повлекло за собой изменение тематической инфраструктуры гостиницы и рекламной политики.

Также рассмотрим позитивный опыт антикризисного управления на примере отеля Le Meridien Lattakia. В настоящее время отель продолжает функционировать, имеет тот же ранг звездности, что и в 2011 году. Ввиду чего можно предположить, что его антикризисная программа действенна. Изменения, которые произошли в работе отеля за этот период:

- снижение средней цены за номер с 90 до 70 долларов/сутки;
- введение системы штрафов за отмену бронирования в размере 70 %, если она проведена за 1–2 дня;
- возможность установления дополнительной кровати в номер за 30 долларов/сутки.

Кроме того, отель ориентирован на иностранных гостей, преимущественно из соседних арабских стран. Ввиду этого для них организованы дополнительные бесплатные услуги: трансфер в аэропорт, бесплатная парковка для гостей, отдыхающих с детьми, услуги врача, услуги прачечной, подписание договоров с ресторанами международной и восточной кухни (система аутсорсинг) на случай, если гости будут заказывать дополнительное питание.

Изменение ценовой политики и расширение ассортимента услуг позволило отелю Le Meridien Lattakia сохранить свою долю гостей даже в период военных конфликтов в государстве.

Можно сделать вывод том, что в практике отелей различных уровней – от мини-отелей до холдинговых сетевых гостиничных предприятий – имеется опыт реализации антикризисной программы во многих странах мира. Особенно актуальна эта тема для стран с экономическими или социальными потрясениями, таких как Турция, Египет, Испания, Сирия. Гостиницы перечисленных стран в разные периоды уже сталкивались с кризисами, последствиями которых становился отток гостей и потеря выручки. Однако, применяя те или иные меры, владельцы гостиниц сохраняли свою долю на рынке, а иногда и расширялись после преодоления проблем. Основные меры, которые чаще других применялись в качестве антикризисных — это изменение ценовой политики (в сторону снижения цен), рост величины штрафов за позднюю отмену брони номеров,

совершенствование набора услуг (ориентация на сегменты), сохранение формата и концепции отеля, чтобы быть замеченными среди множества конкурентов.

Модели антикризисного управления в каждой стране имеют отличительные особенности. Например, в Египте — это укрупнение гостиничного бизнеса, ставка на активность работников отдела продаж, отказ от снижения цен, создание бонусов для гостей. В Испании в большей степени в рамках антикризисной программы проводилась оптимизация затрат, рост использования аутсорсинга, работа с имиджем отелей. Турция за основу антикризисной стратегии взяла качественные преобразования в отрасли туризма — переориентацию всего бизнеса с массового сектора на индивидуальный подход. При этом большая часть мер касалась сокращения затрат, персонала и цен. Для Сирии в условиях восстановления гостиничного бизнеса в послевоенный период рекомендовано сочетать в дальнейшем опыт Египта и Испании по выходу из кризиса. Кроме того, важно учесть и опыт Болгарии, т.к. на данном этапе гостиничной индустрии Сирии просто жизненно необходимо донести правду о сирийской реальности и вернуть доверие туристов.

Следует заметить, что большинство этих стран пострадали только от экономических кризисов, не затрагивая критерий безопасности туристов в стране пребывания. Безопасность в сфере туризма Сирии является важной проблемой на сегодняшний день, и это необходимо учитывать при разработке антикризисных программ управления гостиницами на территории Сирии.

Для эффективного применения позитивного опыта в области формирования реализации программ антикризисного управления на гостиничных предприятиях прежде всего необходимо подробно изучить такой опыт у других стран и предприятий, а затем, основываясь на специфике предприятия и местности, где ОНО располагается, внедрить ЭТОТ программу ОПЫТ антикризисного управления предприятием.

ГЛАВА З ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В САР

3.1 Развитие методических подходов к разработке и реализации государственных антикризисных программ в САР

Антикризисное управление на государственном уровне имеет широкую территориально-отраслевую направленность и призвано формировать стратегические подходы к разработке антикризисных мер на разных уровнях: национальном, региональном и локальном. В свою очередь государственная антикризисная стратегия направлена на формирование вектора стабильного социально-экономического развития всей национальной экономики с учетом отраслей, территориальных экономических комплексов и входящих в них предприятий.

Рассматривая сущность и особенности государственного и регионального антикризисного управления, необходимо опираться на ряд положений:

- кризисную ситуацию можно прогнозировать;
- кризисную ситуацию можно диагностировать;
- кризисной ситуацией можно управлять;
- к кризисной ситуации можно готовиться;
- кризисная ситуация может стать основой для дальнейшего развития.

Сам алгоритм (механизм) антикризисного управления территориальноотраслевым комплексом как объектом можно представить этапами:

- мониторинг внешней и внутренней социально-экономической среды;
- оперативная оценка и анализ социально- экономического состояния;
- выявление «факторов сдерживания» и «факторов развития»;

- определение конкурентных преимуществ;
- разработка антикризисной стратегии;
- разработка программ развития;
- контроль за выполнением программ развития и анализ результатов.

В свою очередь алгоритм государственного антикризисного управления должен быть нацелен не только на преодоление текущего кризиса, но и на разработку программ стабильного функционирования и дальнейшего развития территориального отраслевого комплекса или предприятия. В этой связи процесс антикризисного территориальным отраслевым управления комплексом, представленным предприятиями гостеприимства, включает целенаправленный набор стратегических тактических решений, принимаемых И рамках поставленных целей и задач в определенные временные отрезки.

Антикризисная программа представляет собой документ, который содержит ряд мероприятий для выведения отраслей или предприятий из состояния кризиса. Если антикризисная программа носит превентивный характер, то включенные в него меры направлены на предотвращение возможных кризисных ситуаций. Разработка государственных антикризисных программ базируется на понимании сущности антикризисного управления, которую необходимо четко обозначить, в том числе для более глубокого понимания значения роли антикризисного механизма, придающего антикризисному управлению системность и комплексность.

Антикризисный механизм — это способ управления объектом, представляющий собой комплекс мер системного характера, который направлен на устранение или предотвращение неблагоприятных явлений, способных перевести объект управления в стабильное состояние.

Представим графически схему формирования антикризисного механизма, на рисунке 3.1.

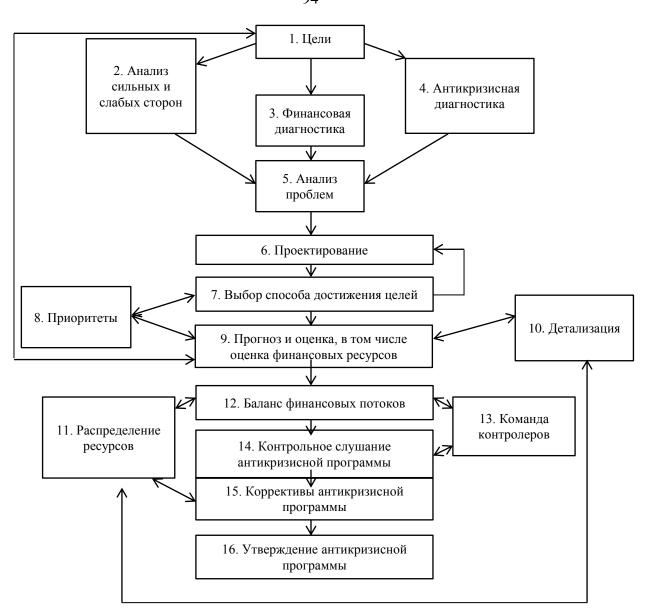


Рисунок. 3.1 — Схема механизма антикризисного управления Источник: составлено автором.

Первоочередная задача, возникающая при разработке антикризисного механизма, — определение основных мер, целью которых является остановка негативного влияния и создание условий для его устранения. Для решения этой проблемы необходимо сформировать управленческую команду, которая будет разрабатывать стратегию антикризисного управления, сформирует антикризисную стратегию и программу с учетом имеющихся финансовых и трудовых ресурсов.

Рассмотрим основные этапы разработки антикризисного механизма.

Первый этап — определение целей развития объекта антикризисного управления и обозначение критериев достижения поставленных целей. На этом этапе следует определить общий вектор реализации антикризисной стратегии. Следует также обозначить темпы реализации антикризисной стратегии. В частности, возможен режим плавного поэтапного достижения и быстрый процесс достижения целей.

Второй этап — анализ сильных и слабых сторон объекта антикризисного управления. В классическом варианте используются матричные методы анализа, а также осуществляется ряд статистических, социологических и других видов исследований, определяющих полную характеристику объекта антикризисного управления.

Третий и четвертый этап осуществляются параллельно со вторым этапом. Их цель – общая диагностика, в том числе заключение о финансовом состоянии объекта антикризисного управления.

Пятый этап посвящается анализу существенных проблем объекта антикризисного управления, их углубленной оценке и разработке предложений по их устранения.

На шестом этапе осуществляется проектирование — это достаточно важный этап, т.к. в его рамках генерируются идеи по решению проблем объекта антикризисного управления. Выбирается максимально возможное количество вариантов решения проблем, затем они сводятся в единый проект и оцениваются по единому перечню критериев. Результатом данного этапа является перечень потенциальных возможностей объекта управления.

На седьмом этапе принимается решение о том, за счет чего будут реализовываться мероприятия по достижению выделенных потенциальных возможностей. Традиционно считается, что при разработке антикризисной стратегии необходимо достижение эффективности. Эффективность может выражаться в получении дополнительных выгод, в том числе финансовых, политических, социальных и т.д.

На восьмом этапе выделяются приоритетные задачи в антикризисной программе, которые прорабатываются самым тщательным образом.

На девятом этапе осуществляется прогноз и оценка изменений, которые могут произойти в ходе реализации антикризисной программы. Обычно выделяется три варианта сценариев: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. По каждому варианту развития сценария антикризисной программы предлагается несколько приоритетных направлений.

На десятом этапе разрабатывается детализация приоритетных задач антикризисной программы: перечень конкретных работ, ответственные лица и исполнители, сроки исполнения, финансирование, критерии достижения задачи, контроль.

На следующих трех этапах оценивается база источников и ресурсов, прежде всего это касается финансовых средств, а также разрабатываются схемы распределения ресурсов по предложенной антикризисной программе, определяется баланс финансовых потоков, формируется команда исполнителей и контролеров антикризисной программы.

На следующих двух этапах происходит контрольное слушание антикризисной программы, доработки и коррективы, итоговое оформление.

На последнем этапе осуществляется утверждение программы антикризисного управления, в том числе издание необходимых приказов, официальных документов. Если есть необходимость публичного осведомления, то антикризисная программа, или антикризисная стратегия, размещается в открытых доступных источниках.

Также имеются и другие варианты последовательности. Например, отобразим схему разработки антикризисной стратегии на рисунке 3.2.

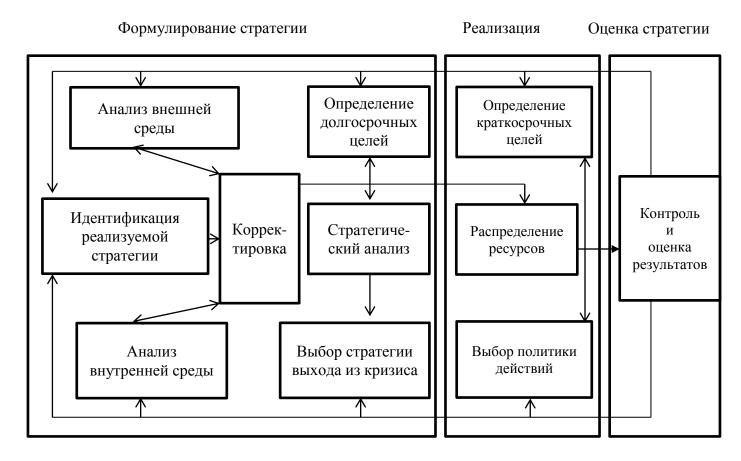


Рисунок 3.2 – Модель формирования антикризисной стратегии Источник: составлено автором.

Из представленной модели можно сделать вывод, что антикризисная стратегия осуществляется в ходе трех укрупненных этапов:

- формулирование стратегии: проводится анализ внешней и внутренней среды, стратегический анализ. С учетом долгосрочных целей выбирается стратегия выхода из кризиса, идентифицируется стратегия, которая будет проводиться, при необходимости вносятся корректировки;
- реализация стратегии: на этапе реализации антикризисной стратегии выделяются краткосрочные цели, проводится работа по выбору политики и распределению ресурсов;
- оценка стратегии: оценивается эффективность действующей стратегии, а также вносятся текущие коррективы.

Суть и целеполагание антикризисной стратегии зависят от многих факторов, в том числе от состояния внешней среды объекта антикризисного

управления. Отличия традиционной антикризисной стратегии от антикризисной стратегии для стран, находящихся в эпицентре военных и геополитических конфликтов, показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика антикризисных стратегий (в зависимости от условий внешней среды)

	Типы стратегии		
Критерий сравнения	Антикризисная стратегия по преодолению внутренних кризисов	Антикризисная стратегия по преодолению кризисов, вызванных внешними силами (в том числе военными и геополитическими конфликтами)	
Цель стратегии	Выход из кризисного или нестабильного состояния	Устранение негативных последствий военных и геополитических конфликтов	
Фокус внимания стратегии	Источники кризиса или дестабилизации ситуации	Разрушенные и пострадавшие от военных и геополитических конфликтов сектора экономики	
Источники средств для реализации стратегии	Внутренние ресурсы	Совокупность внутренних и внешних ресурсов	
Особенности проектной деятельности (масштаб проектов)	Реализация средних и малых проектов	Реализация крупных проектов, в том числе международных проектов	
Природа инновационного потенциала	Использование собственного и частично привлеченного инновационного потенциала	Широкое использование международного инновационного потенциала и в первую очередь странинвесторов	
Особенности производственных и технологических процессов	Повышение эффективности функционирования традиционных направлений развития экономики с ориентацией на маркетинговые инструменты	Точечный подход к отраслевому развитию с учетом определения приоритетов при восстановлении пострадавших секторов экономики	
Влияние на государство и общество	Ориентация на поддержку стабильности в обществе: меры по сокращению безработицы, снижение инфляции, режим «умеренной экономии»	Первоочередное восстановление пострадавших в ходе военных и геополитических конфликтов отраслей, имеющих важное стратегическое значение для страны и общества в целом	

Источник: составлено автором.

Из таблицы следует, что антикризисная стратегия, рассчитанная на преодоление внутренних кризисов, направлена на устранение источников

дестабилизации, а ее главной целью является выход из кризиса и нестабильного состояния. В ходе ее реализации преимущественно используются внутренние ресурсы и работы в рамках малых и средних проектов. В ходе стратегического руководства упор делается на применение маркетинговых инструментов, позволяющих повысить эффективность функционирования объекта антикризисного управления, в том числе на основе применения режима «умеренной экономии».

Антикризисная стратегия стран, которые находятся в зоне военных и геополитических конфликтов, в первую очередь направлена на устранение негативных последствий как в регионах, так и в отдельных секторах экономики. При этом проекты, как правило, крупномасштабны и носят долгосрочный характер, вследствие чего привлекаются не только внутренние, но и внешние ресурсы. Антикризисная стратегия по отношению к производству и социуму носит точечный характер, так как важно не только устранить наиболее острые проблемы, но и сформировать «точки роста» для дальнейшего развития перспективных отраслей экономики страны.

После определения обобщенной схемы механизма антикризисного управления и изучения условий формирования антикризисной стратегии необходимо определить процесс разработки и внедрения государственной стратегии антикризисного управления. Ниже приведена схема разработки и внедрения стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями на государственном уровне (Рисунок 3.3).

Из представленного рисунка видно, что разработка антикризисной стратегии – это сложный, трудоемкий и многокомпонентный процесс. На уровне государства он включает разных участников: от разработчиков на правительственном уровне до исполнительных и контролирующих звеньев (в том числе на региональных, местных уровнях).

Представленная схема начинается с анализа внутренних и внешних угроз, а также с обозначения основных целей антикризисного управления.

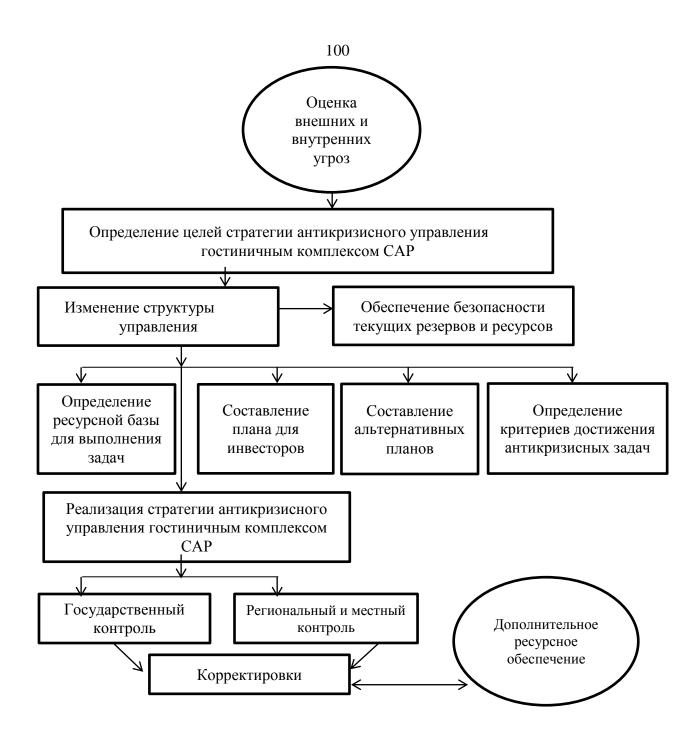


Рисунок 3.3 – Схема разработки и внедрения стратегии антикризисного управления гостиничным комплексом CAP

Источник: составлено автором.

Из приведенного рисунка следует, что в основе разработки стратегии государственного антикризисного управления (включая отрасль экономики или сектор бизнеса) лежит анализ причин и оценка возможностей с помощью широкого набора инструментов, затем предлагается осмысление структуры управления и ее корректировка с учетом изменений в системе взаимодействий

разных правительственных структур, министерств и ведомств. В дальнейшем направления определяются основные антикризисного управления, разрабатывается и внедряется стратегия управления, а также предусматриваются В возможности разноуровневого контроля. целом предлагаемая схема последовательна и конкретна и в определенной степени универсальна, так как применима на разных уровнях управления, в том числе для разработки стратегии антикризисного управления предприятием. Следует отметить, что в ходе разработки антикризисной программы важно сфокусировать внимание на составлении отдельных планов для инвесторов, альтернативных планов, обозначении критериев достижения стратегии антикризисного управления. Важную роль при реализации антикризисной стратегии играет контроль со стороны государственных органов на всех уровнях власти, которые могут вносить корректировки в случае отклонений от параметров и изыскивать дополнительные ресурсы. Следует отметить, что государственное управление осуществляется на законодательных актов, которые основе позволяют проводить жизнь государственную политику.

В этой связи следует отметить, что министерством туризма Сирии был разработан совместно с правительством Сирийской Арабской Республики ряд документов, направленных на развитие предприятий сферы туризма и гостиничного бизнеса:

- Законодательный декрет № 29 Закона о компаниях 2011 года¹⁾;
- Закон № 2 от 2009 года о туристических объектах 2 ;
- Закон № 9 от 2010 года о поощрении инвестиций³⁾;

 $^{^{1)}}$ Законодательный декрет «Закон о компаниях» от 2011 № 29 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=5579&cat=4471 (дата обращения: 12.05.2019).

²⁾ Законодательный декрет «О туристических объектах» от 2009 № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=201&nid=4660&ref=tree& (дата обращения: 12.05.2019).

³⁾ Законодательный декрет «О поощрении инвестиций» от 2010 № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ssf.gov.ly/wp-content/uploads/2012/09/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%AA%D8%B4%D8%AC%D9%8A%D8%B9-

[%]D8% A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B1 %D9%82%D9%85-%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9-2010.pdf (дата обращения: 12.05.2019).

– Стратегия Министерства туризма Сирийской Арабской Республики на 2016–2018 и др. 1).

Подчеркивая важность государственной и отраслевой законодательной базы, следует указать, что законодательство в области туризма и гостиничного бизнеса в Сирии должно постоянно совершенствоваться и развиваться.

Рассматривая общенациональные государственные подходы к антикризисному управлению, следует подчеркнуть важность антикризисного управления на региональном уровне, так как оно призвано отразить специфику региона и сделать государственное руководство отраслями и субъектами хозяйственной деятельности более сконцентрированным и эффективным.

На уровне региональной практики антикризисного управления предлагается следующий механизм выбора стратегии, показаный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Алгоритм выбора антикризисной стратегии на уровне региона

Факторы,	Виды антикризисных стратегий		
влияющие на выбор стратегии	Стратегия восстановления	Стратегия развития	Стратегия выхода
Дефицит или избыток трудовых ресурсов	+	+	+
Состояние внутреннего рынка	+	+	
Перспективы развития отрасли (предприятий)		+	
Качество товаров/услуг	+	+	
Последствия деятельности	+		
Аварии, бедствия	+		
Высокие риски	+		
Неустойчивость среды	+		+

Источник: составлено автором.

¹⁾ Законодательный декрет «Стратегия Министерства туризма Сирийской Арабской Республики на 2016—2018 и др.» от 2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.syriatourism.org/ar/page167/% D8% A7% D8% B3% D8% AA% D8% B1% D8% A7% D8% A A% D9% 8A% D8% AC% D9% 8A% D8% A9-% D8% A7% D9% 84% D9% 88% D8% B2% D8% A 7% D8% B1% D8% A9-2016—2018 (дата обращения: 12.05.2019).

Из данных таблицы видно, что стратегия антикризисного управления выбирается под влиянием факторов, которые способствовали возникновению кризиса. Например, кризис гостиничного бизнеса в Сирийской Арабской Республике возник ввиду военных и геополитических конфликтов. Отсюда можно сделать вывод, что следует применять восстановительную стратегию. Этой стратегии свойственно постепенное устранение источников дестабилизации ситуации в стране.

Целью восстановительной антикризисной стратегии является устранение негативных последствий военных конфликтов. Основное внимание сосредоточено на регионах, которые в большей степени пострадали от военных действий, а также на стратегически важных для дальнейшего развития отраслях экономики, значительный транспортная понесших урон (туризм, инфраструктура, сектор). Предполагается разработать гостиничный крупные проекты восстановлению каждого пострадавшего региона и отрасли с мобилизацией собственных ресурсов и привлечением внешних средств (финансовой и не финансовой поддержки). Для восстановления разрушенных объектов в регионах Сирийской Арабской Республики необходимо сосредоточить производство на изготовлении строительных материалов, металлических и других конструкций. Также следует уделить внимание развитию информационных технологий. В рамках антикризисной программы для повышения ее эффективности следует оказать помощь беженцам: обеспечить жильем, а в дальнейшем – рабочими местами. Повышение уровня жизни населения положительным образом отразится на социально-экономической ситуации в стране.

Принимая во внимание факт, что туризм и гостиничный бизнес для Сирии – весьма перспективные направления развития, необходимо подчеркнуть важность разработки научно-методических подходов к антикризисному управлению гостиничным бизнесом в САР. Процесс разработки антикризисной стратегии гостиничного бизнеса в САР на уровне региона представлен на следующей схеме (Рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Схема разработки антикризисной стратегии гостиничного бизнеса в CAP на уровне региона

Источник: составлено автором.

Исходя из представленной схемы, первоочередными задачами для разработки стратегии гостиничного бизнеса в САР будут анализ внешней и внутренней среды, который рекомендуется проводить на основе методов PEST-анализа и SWOT-анализа. Применение этих методов способствует выявлению наиболее сильных и слабых сторон отрасли с учетом политических, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих влияние на гостиничный бизнес Сирии.

Заключительным этапом данного процесса будет разработка документа – «Стратегии антикризисного управления гостиничным бизнесом в САР», в структуре которого будут отражены:

- цель и задачи;
- сроки проведения антикризисных мероприятий;
- перечень основных антикризисных мер;
- список исполнителей и участников процесса антикризисного управления;
- источники финансирования;
- критерии, по которым будет выявляться эффективность предложенных антикризисных мероприятий.

Подводя итоги данной главы работы, можно сделать вывод, что современное состояние развития гостиничного бизнеса в САР требует

определенных антикризисных мероприятий, так как в период военного конфликта гостиничный бизнес Сирийской Арабской Республики, как и весь хозяйственный комплекс страны, понес серьезные материальные и имиджевые потери. Все это требует не только восстановления утраченного потенциала, но и поиска эффективных путей будущего развития, включая строительство новых средств размещения на территориях с высокой туристской привлекательностью.

В ходе исследования методических подходов к формированию стратегий антикризисного управления (на уровне государства) можно сделать вывод, что все они сводятся к ряду этапов, включая оценку внутренних и внешних угроз; оценку потенциала конкурентоспособности; формирование целей антикризисной стратегии; выбор наиболее привлекательной антикризисной стратегии, разработку основных антикризисных мероприятий, документальное оформление действие стратегии, внедрение ee В последующими корректировками и процедурой контроля.

3.2 Формирование стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями CAP

Специфика социально-экономической ситуации в Сирийской Арабской Республике в сочетании с постоянными плохо диагностированными изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде, определяют в свою очередь специфику антикризисной стратегии, для которой будут свойственны определенные особенности:

стратегия будет носить общий характер для всей сферы туризма и гостиничного бизнеса, но в то же время будет иметь свои цели и задачи для отдельно взятых регионов страны в зависимости от степени их разрушения в ходе военных действий;

стратегия будет включать в себя ряд мероприятий, имеющих комплексный и диверсифицированный характер.

На основе государственной стратегии антикризисного управления предполагается разработать региональные стратегии антикризисного управления с учетом выделения четырех типов регионов в зависимости от состояния регионального гостиничного комплекса:

I тип – регионы, где гостиничный потенциал практически полностью утерян, разрушения составляют до 90 % (к таким можно отнести населенные пункты Хомс, Алеппо);

II тип — потеря гостиничного потенциала существенна, разрушения составляют до 70 % (к таким населенным пунктам можно отнести Дамаск);

III тип – частичная потеря гостиничного потенциала, сохранено до 50 % объектов и инфраструктуры (к таким населенным пунктам можно отнести Хаму);

IV тип — малозначительные потери гостиничного потенциала, который сохранен до 90 % (например, Латакия, Тартус).

Представленная выше дифференциация регионов по степени сохранности предприятий потенциала гостиничных дает возможность рассматривать на государственную антикризисную стратегию трех уровнях: общегосударственном, региональном и местном. Подобный подход позволяет расставить приоритеты и скорректировать финансирование восстановительных работ.

После проведения оценки степени утраты потенциала и выделения четырех типов регионов в зависимости от состояния регионального гостиничного комплекса необходимо сформулировать цели антикризисной стратегии. В таблице 3.3 представим цели и задачи, мероприятия стратегии антикризисного управления.

Таблица 3.3 – Стратегия антикризисного управления гостиничными предприятиями в Сирийской Арабской Республике

Тип стратегии	Регион	Цели и задачи	Мероприятия
Ітип	Хомс,	Цель: полное восстановление	– Восстановление и реконструкция
	Алеппо	гостиничного потенциала и	гостиничных предприятий;
		обеспечение безопасности.	– строительство новых гостиничных
		Задачи:	предприятий;
		1. Полностью восстановить	– восстановление туристской и
		гостиничный потенциал к	транспортной инфраструктуры;
		2030 г.	реставрация ценных туристских
		2. Создать благоприятный	объектов и достопримечательностей;
		образ региона в глазах	– обеспечение мер безопасности
		широкой общественности.	туристов и местного населения;
		3. Обеспечить безопасность	– повышение туристской
		для туристов и местного	привлекательности регионов и
		населения.	формирование благоприятного
		4. Восстановить ценные	образа страны;
		туристские объекты и	– разработка и реализация
		достопримечательности.	программы по подготовке и
		5. Сформировать систему	повышению квалификации кадров
		подготовки кадров для сферы	для сферы туризма и гостиничного
			бизнеса
		туризма и гостеприимства	Оизнеса
II тип	Дамаск	Цель: восстановление	 Восстановление и реконструкция
		частично утерянного	гостиничных предприятий;
		гостиничного потенциала и	– строительство новых гостиничных
		обеспечение безопасности.	предприятий;
		Задачи:	– восстановление туристской и
		1. Восстановить гостиничный	транспортной инфраструктуры;
		потенциал к 2025 году.	– реставрация ценных туристских
		2. Восстановить	объектов и достопримечательностей;
		благоприятный образ региона	– обеспечение мер безопасности
		в глазах широкой	туристов и местного населения;
		общественности.	– повышение туристской
		3. Обеспечить безопасность	привлекательности регионов и
		для туристов и местного	формирование благоприятного
		населения.	образа;
		4. Восстановить ценные	– разработка и реализация
		туристские объекты и	программы по подготовке и
		достопримечательности.	повышению квалификации кадров
		5. Сформировать систему	для сферы туризма и гостиничного
		подготовки кадров для сферы	бизнеса
		туризма и гостеприимства	

Тип	Регион	Цели и задачи	Мероприятия
стратегии		·	
ППТИП	Хама	Цель: Устранение негативных последствий кризиса, повышение уровня безопасности. Задачи: 1. Восстановить инфраструктуру туризма в регионе к 2023 году; 2. Повысить уровень среднегодовой загрузки гостиничных предприятий до 60 %; 3. Повысить доходность предприятий гостиничного бизнеса на 20 % по сравнению с показателями 2019 года	 Реконструкция и модернизация малобюджетных отелей на основе современных информационных технологий, повышение категории комфортности; проведение активной маркетинговой кампании по созданию благоприятного образа и привлечению иностранных туристов; развитие коммуникационных каналов связи с потенциальными клиентами на основе современных цифровых технологий; создание диверсифицированного гостиничного предложения на основе сегментации отелей: семейный отдых, бизнес-отель, отели для туристов из Европы и Азии, в том числе отель для гостей из арабских
ГУ тип	Латакия, Тартус	Цель: устранение негативных последствий кризиса. Задачи: 1. Реконструкция и модернизация гостиничных предприятий. 2. Повысить среднегодовую загрузку гостиниц и иных средств размещения к 2023 году на 70 % по сравнению с 2019 годом. 3. Повысить доходность гостиничного бизнеса на 75 % по сравнению с показателями 2019 годом	стран и т.д. — Реконструкция гостиничных предприятий на основе использования современных технологии, применяемых при строительстве отелей для прибрежных зон; — привлечение инвесторов для совместного строительства крупных гостиничных предприятий, включающих полную инфраструктуру для отдыха (spaкомплексы, зоны для занятий спортом, детские зоны, зоны ресторанов, кафе и диско, зоны массовых развлечений); — проведение активной маркетинговой кампании по созданию благоприятного образа и привлечению иностранных туристов (с помощью интернет-рассылок и публикаций сюжетов в популярных приложениях и зарубежных социальных сетях).

Источник: составлено автором.

Стоит отметить, что стратегии регионов Сирийской Арабской Республики первого и второго типа, приведенные в таблице 3.11, практически идентичны, в то

время как стратегии третьего и четвертого типа имеют существенные отличия. Это объясняется тем, что регионы Хомс, Алеппо и Дамаск подверглись действий, значительному разрушению В ходе военных пострадали достопримечательности, культурные и религиозные объекты, дороги, вокзалы, системы водопровода и прочая инфраструктура. Уровень жизни в этих регионах значительно снизился, именно из них наблюдался самый высокий отток беженцев. Поэтому целью антикризисной стратегии для первого и второго типа регионов будет являться полное восстановление потенциала гостиничного бизнеса. Основной же задачей, в данном случае, является реализация комплекса мероприятий, что позволит этим регионам через 10 лет (к 2030 году) стать безопасными и привлекательными как для въездного, так и для внутреннего туризма.

Основным направлением деятельности по восстановлению гостиничного потенциала должно стать строительство преимущественно бюджетных гостиниц. Потребность в строительстве бюджетных гостиниц (средняя ценовая категория – 2 звезды) обусловлена следующими факторами:

- серьезное снижение интереса туристов к этим регионам, вследствие чего срок окупаемости высококатегорийных отелей будет очень длительным;
- падение уровня жизни населения этих регионов, вследствие чего для внутреннего потока туристов будут доступными только бюджетные гостиницы;
- низкий интерес инвесторов к дорогим проектам в малопривлекательных зонах отдыха, поэтому все внимание будет сосредоточено на проектах с низкими затратами и со средним сроком окупаемости.

Также необходимо ослабить негативное влияние высокого уровня инфляции¹⁾ на выплаты работникам гостиничных предприятий с целью повышения их заинтересованности в росте производительности труда, что позволит увеличить вклад отрасли в экономику государства.

Кроме того, необходимо сформировать действенные структуры для межгосударственного сотрудничества Сирии с ЮНЕСКО и другими

 $^{^{1)}}$ Уровень инфляции в Сирии в 2016 году составил 47 %, в 2018 году — 17 % .

международными организациями с целью восстановления объектов культурного наследия, в первую очередь древних памятников Пальмиры и «Старого Алеппо», имеющих выдающееся культурно-историческое значение для всей мировой цивилизации. Восстановление культурно-исторического наследия мирового значения повысит интерес туристов и позитивно отразится на инвестиционном климате исторических регионов Сирии.

Регионы, для которых предлагаются стратегии третьего и четвертого типа, являются более привлекательными для развития гостиничного бизнеса. Это обусловлено тем, что они пострадали от военных конфликтов значительно меньше, либо вообще не пострадали. В ряде городов и населенных пунктов Сирийской Арабской Республики сохранена инфраструктура гостеприимства, и качество жизни местного населения в этих регионах выше, что позволяет людям продолжать привычный образ жизни, включая отдых внутри страны.

Кризис гостиничных предприятий в таких регионах связан только с низкими доходами, обусловленными потерей потока иностранных гостей. Роль сферы туризма и гостеприимства в САР подтверждается данными Центрального бюро статистики Сирии, которое отмечает, что в довоенный период был хорошо развит внутренний туризм, на него приходилось около 25 % всего туристического потока страны. Основное направление, привлекающее 80 % туристов – это прибрежные районы Сирии [179]. Для населения прибрежных районов туризм и гостиничный бизнес были основным источником дохода. А после начала конфликта, владельцам гостиничных предприятий пришлось уменьшить стоимость проживания в два раза, что повлекло существенные финансовые потери и стагнацию.

Поэтому важнейшей целью стратегии антикризисного управления для третьего и четвертого типа регионов будет устранение негативных последствий кризиса, а основными задачами — восстановление отрасли туризма к 2023 году, увеличение потока гостей и повышение доходности работы гостиничных предприятий. Основа всех мероприятий — это ориентация на потребителя.

Практически все действия в рамках антикризисной программы, так или иначе, должны быть связаны с предпочтениями гостей.

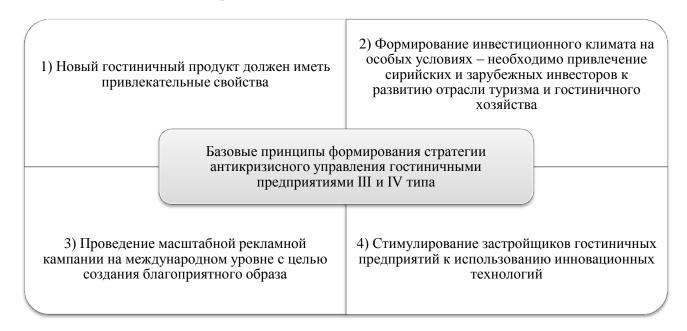


Рисунок 3.5 — Базовые принципы формирования стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями III и IV типа Источник: составлено автором.

Перечислим базовые принципы формирования стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями третьего и четвертого типа:

- 1) новый гостиничный продукт должен иметь привлекательные свойства (наличие природных объектов для рекреации, лечения и отдыха, наличие исторических или религиозных объектов, других интересных объектов);
- 2) формирование инвестиционного климата на особых условиях необходимо привлечение сирийских и зарубежных инвесторов к развитию отрасли туризма и гостиничного хозяйства. Для этого стоит тщательным образом разрабатывать инвестиционные проекты, выгодные для обеих сторон, повысить информационный доступ к паспортам инвестиционных проектов, снизить ставки на кредитование для застройщиков гостиниц;
- 3) проведение масштабной рекламной кампании на международном уровне, направленной на развитие туристской отрасли Сирии и создание благоприятного образа страны в глазах широкой общественности. Основным инструментом

проведения рекламной кампании должны стать социальные сети и популярные интернет-приложения;

4) стимулирование застройщиков гостиничных предприятий к использованию инновационных технологий и современных зон планирования гостиничных комплексов. Это способствует снижению затрат на содержание гостиниц, повышению безопасности отдыхающих.

Таким образом, в данном разделе был обоснован принцип разработки антикризисных стратегий гостиничного сектора, основой которого является дифференциация регионов Сирии по уровню ущерба, нанесенного военными действиями. Для наиболее пострадавших регионов целью стратегии должно стать восстановление отрасли туризма к 2025–2030 годам, а для регионов с наименьшими разрушениями – устранение негативных последствий кризиса до 2023 года. Соответственно, регионам, относящимся к первому и второму типу, свойственны мероприятия, носящие восстановительный характер, а также строительство новых гостиниц. Регионам, относящимся к третьему и четвертому уровням, рекомендуются мероприятия по активному привлечению гостей и повышению доходности деятельности гостиничных предприятий. Также следует подчеркнуть исключительную важность мероприятий, направленных формирование позитивного образа Сирии как страны, благоприятной для развития туризма в глазах широкой общественности, и здесь использовать мировой опыт, в частности опыт стран и регионов, охваченных тяжелыми военными конфликтами и гражданскими войнами. К таким регионам некоторые республики бывшей Югославии отнести (Хорватию, ОНЖОМ Македонию) и республики Северного Кавказа, входящие в состав Российской Федерации.

Наиболее существенного успеха в восстановлении позитивного образа достигла Чеченская Республика, практически полностью восстановившая и даже в некоторой степени модернизировавшая свой образ за последние 10 лет.

3.3 Оценка эффективности инструментов реализации стратегии и программ антикризисного управления гостиничными предприятиями CAP

Успешная реализация стратегии и отдельных программ антикризисного управления гостиничными предприятиями САР во многом зависит от целого ряда политических и экономических факторов, важнейшими из которых являются создание благоприятного инвестиционного климата и формирование позитивного образа Сирийской Арабской Республики в сознании широкой общественности. Следует отметить, что запуск широкомасштабных инвестиционных процессов на территориях стран, где длительное время проходили военные конфликты, неразрывно связан с кардинальным изменением сложившегося негативного образа, который отпугивает потенциальных инвесторов и значительно снижает инвестиционную привлекательность таких территорий. Опыт развития ряда территорий РФ и других стран показывает, что имиджевая составляющая антикризисных стратегий развития способствует их успешной реализации. В качестве примера можно привести Чеченскую Республику в Российской Федерации и республики бывшей Югославии, которые успешно развиваются во многом за счет формирования нового позитивного образа, позволившего значительно улучшить инвестиционный климат в этих регионах.

В этой связи рассмотрим инвестиционную и имиджевую составляющую как важнейшие инструменты реализации антикризисной стратегии управления гостиничными предприятиями САР.

Как уже отмечалось основой программ антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики является инвестиционная составляющая. Рассмотрим основные направления инвестиционной деятельности на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Основные направления инвестиционной деятельности при реализации антикризисной стратегии управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Республики

Приведенные направления инвестиций следует рассмотреть с учетом отдельных типов регионов Сирии, выделенных в зависимости от степени разрушения. Такой подход позволит дифференцированно подойти к реализации антикризисных программ, направленных на восстановление и развитие сферы туризма и гостеприимства в стране, туристские регионы которой не однородны по степени сохранности туристского потенциала.

Таблица 3.4 — Направления инвестиционной деятельности при реализации антикризисной стратегии гостиничных предприятий Сирийской Арабской Республики (по типам регионов)

Тип региона					Сроки реализации инвестиционных проектов	Объекты инвестиций			
Ι	ТИП	_	регионы,	где	Долгосрочные стратегии,	Достопримечательности,			
разрушения составляют до 90%				90%	рассчитанные на 10 лет	инфраструктура, бюджетные			
						гостиницы			

Тип региона	Сроки реализации инвестиционных проектов	Объекты инвестиций			
II тип – регионы, степень	Долгосрочные стратегии	Достопримечательности (на			
разрушения которых	(на 10 лет) и	10 лет), инфраструктура,			
колеблется от 50 % до 70 %	среднесрочные (5 лет)	бюджетные гостиницы и			
		строительство отелей (5 лет)			
III тип – регионы, степень	Среднесрочные (5 лет) и	Реконструкция гостиничных			
разрушения которых	краткосрочные (1-3 года)	предприятий, строительство			
колеблется от 10% до 50%		новых гостиничных			
		комплексов и отелей			
IV тип – регионы, которые	Краткосрочные (1–3 года)	Строительство новых			
незначительно пострадали от		гостиничных комплексов и			
военных действий, разрушения		отелей			
составляют до 10 %					

В представленной таблице отражены сроки и масштабы инвестиционной деятельности с учетом дифференцированного подхода к восстановлению туристского потенциала для разных типов регионов Сирии. Подобный подход позволяет сформировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные программы восстановления туристских регионов страны с целью рационального распределения и перераспределения инвестиционных ресурсов. Вместе с тем нельзя не отметить, что для запуска инвестиционных процессов важно понимать структуру основных источников инвестиций и способы их привлечения. Основные источники инвестиций по типам регионов Сирийской Арабской Республики представлены на рисунке 3.7.

В результате реализации антикризисной стратегии в сфере гостиничного бизнеса Сирийской Арабской Республики можно ожидать:

- 1. Снижение затрат при строительстве гостиниц за счет применения новых высокотехнологичных материалов и экономичных технологий строительства, позволяющих снизить материальные и финансовые затраты.
- 2. Повышение доходности гостиничной деятельности за счет единовременного инвестирования в строительство крупных и современных гостиничных комплексов с масштабной инфраструктурой.

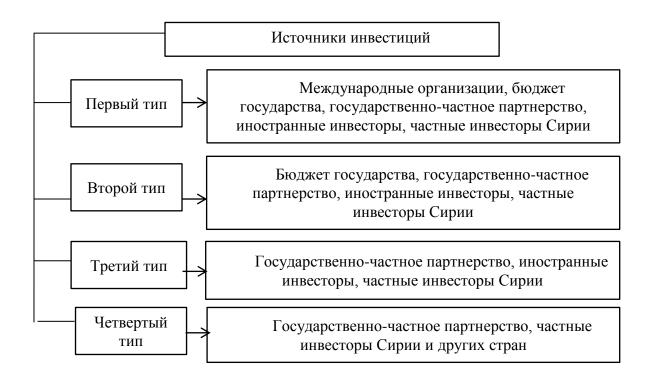


Рисунок 3.7— Основные источники инвестиций по типам регионов Сирийской Арабской Республики

Эффективность при этом может быть определена на основе следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход:

$$NPV = -IC + \Sigma CFt / (1+i)t, \qquad (3.1)$$

где ІС – первоначальная сумма затрат на проект;

CFt – суммарный денежный поток периода t,

і – ставка дисконтирования;

если NPV>0, то проект следует принять; если NPV<0 – отвергнуть;

- внутренняя норма доходности:

$$IRR = r1 + (NPVr1 / (NPVr1-NPVr2))* (r2-r1),$$
 (3.2)

где IRR – внутренняя норма доходности;

- r процентная ставка;
- индекс доходности:

$$PI=NPV/IC, (3.3)$$

где РІ – индекс доходности;

если PI > 1 проект следует принять; если PI < 1 – отвергнуть.

В дальнейшем оценивается разница между NPV от предложенного проекта и доходом от текущего проекта.

В ходе реализации стратегии антикризисного управления гостиничным сектором Сирийской Арабской Республики предполагается использование государственно-частного партнерства. Систему показателей для оценки государственно-частного партнерства можно разделить на 3 группы¹⁾:

1) Показатели оценки эффективности для государства и для частного партнера. К этим показателям относится чистый дисконтированный доход, норма доходности и индекс доходности (формулы 3.1–3.3). Также рассчитывается дисконтированный срок окупаемости (3.4):

$$DPP = \sum_{t=1}^{N} \frac{P_i}{(1+r)^t} \ge I_0$$
 (3.4)

где r – ставка дисконтирования;

N – количество лет реализации проекта;

 I_0 – первоначальный объем инвестиций;

Рі – доход.

Чем меньше дисконтированный срок окупаемости, тем привлекательнее проект для участников.

¹⁾ Андреева Е. С. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства: методологический подход / Е. С. Андреева // Гуманитарные и социально-экономические проблемы. -2013. - № 2. - С. 302.

- 2) Показатели оценки эффективности государственно-частного партнерства для государства:
- показатель соотношения объемов частных и бюджетных инвестиций
 (ПСИ) (3.5):

$$\Pi C \mathbf{H} = \sum \Phi_{\mathbf{H}} / \sum \Phi_{\mathbf{0}}, \tag{3.5}$$

где Фч – сумма частных средств;

Фб – сумма бюджетных средств.

Значение данного показателя должно стремиться к 1.

- сокращение уровня безработицы (U) (6):

$$U = K \text{ Hpm} / K6 * 100\%,$$
 (3.6)

где К нрм – количество новых рабочих мест в рамках государственно-частного партнерства;

К б – количество безработных в регионе.

Положительное значение будет свидетельствовать о сокращение безработицы.

– увеличение налогов в бюджет (НП) (3.7):

$$H\Pi = H\Pi \ 1 / H\Pi \ 0 * 100\%,$$
 (3.7)

где НП 1 и НП 0 — налоговые поступления после начала государственно-частного партнерства и до его начала.

3) Показатели оценки эффективности государственно-частного партнерства для частного партнера. Чтобы оценить эффективность такого инструмента для частного партнерства, необходимо провести расчет группы показателей рентабельности: рентабельность рентабельность активов, инвестиций, производства, рентабельность продаж, рентабельность рентабельность собственного капитала.

Эти значения должны соответствовать среднеотраслевым нормам или быть выше.

Для повышения эффективности инвестиционных процессов в Сирийской Арабской Республике предлагается рассмотреть разные подходы к инвестированию антикризисных проектов. Кольцевая схема инвестирования отражена на рисунке 3.8.

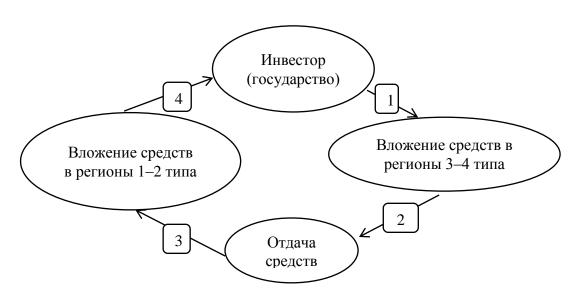


Рисунок 3.8 – Кольцевая схема инвестирования антикризисных проектов гостиничных предприятий

Источник: составлено автором.

Данный рисунок показывает, что основным инвестором в кольцевой схеме инвестирования антикризисных проектов является государство. Это определяется тем, что цель реализации данного подхода — поиск средств для восстановления экономики в пострадавших от военных действий регионах (1–2 типа).

Частные лица не заинтересованы в инвестировании подобных проектов, так как им важны сроки окупаемости и высокая рентабельность инвестиций. Инвестиционные проекты для 1 и 2 типа регионов имеют длительные сроки окупаемости. Внешние инвесторы также не заинтересованы в таких проектах, так как их интересуют инвестиции, ориентированные на более доходные и значимые для мировой экономики отрасли. Сущность кольцевой схемы инвестирования

состоит в перераспределении средств от более доходных объектов гостиничной и туристской сферы к менее доходным и трудно восстанавливаемым объектам.

В качестве следующего подхода предлагается перекрестная схема инвестирования антикризисных проектов в Сирийской Арабской Республике.

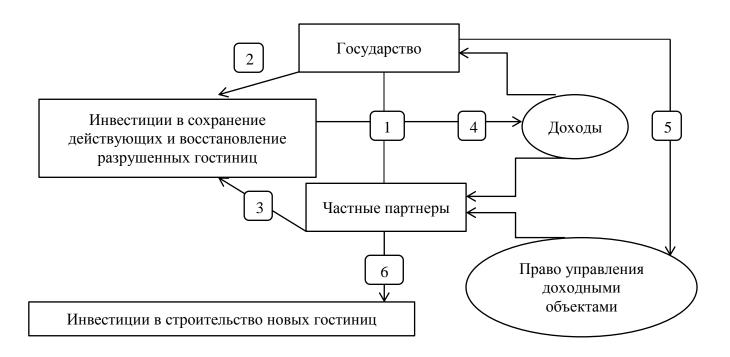


Рисунок 3.9 – Перекрестная схема инвестирования антикризисных проектов гостиничных предприятий

Источник: составлено автором.

Данная схема инвестирования антикризисных проектов обеспечивает баланс интересов государства и частного бизнеса, она также может быть реализована сразу в нескольких типах регионов. Опишем сущность схемы в зависимости от этапов:

1 этап — на этом этапе государство и частные партнеры объединяются с целью инвестирования в разрушенные гостиницы, а также с целью восстановления действующих. Подобные гостиницы находятся в регионах, относящихся к 1 и 2 типу, а также к 3 типу. Это мероприятие — цель государства. Частный партнер в данном случае преследует конечную цель — инвестирование в строительство новых гостиничных объектов с полным правом управления доходностью;

2 и 3 этап — непосредственное направление инвестиционных средств со стороны государства и частных партнеров на восстановление действующих и разрушенных гостиниц;

4 этап – получение отдачи от инвестиций;

5 этап — государство передает право на полное управление вновь создаваемыми гостиничными предприятиями на основе государственно-частного партнёрства.

С целью оценки результативности инвестиционных проектов в рамках реализации антикризисной программы представим прогноз требуемого объема инвестиций в отрасль. Данный прогноз инвестиций для восстановления гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики предлагается, исходя оценок состояния гостиничной ИЗ средних экспертных туристской инфраструктуры страны, включая оценку потерь всей сферы гостеприимства, предприятия общественного включая питания, средства размещения, транспортную инфраструктуру и пр. Кроме того, при определении размера инвестиций, необходимых вложения антикризисную ДЛЯ В стратегию восстановления сферы туризма и гостеприимства, необходимо учитывать приток прямых иностранных инвестиций в экономику Сирийской Арабской Республики за период 2000–2009 годов, который, по данным Всемирного банка, неуклонно рос. Так, в 2001 году объем привлеченных средств составлял 110 млн долларов, а к 2009 году он вырос до 2,5 млрд долларов.

Среднегодовой рост инвестируемого капитала в этот период составляет более 250 млн долларов, что указывает на достаточно высокий уровень инвестиционной привлекательности Сирийской Арабской Республики в довоенный период. В послевоенный период туристская привлекательность может быть восстановлена на основе формирования нового привлекательного образа страны.

В 2018 году министерство туризма Сирии провело оценку потерь гостиничной и туристской сферы страны из-за вооруженного конфликта и определило, что 403 туристских объекта уничтожены полностью или частично¹⁾.

По оценкам специалистов ООН, из-за военных действий в 2018 году экономика страны потеряла почти 400 млрд долларов. Принимая во внимание факт, что доля туризма и гостиничного бизнеса составляла около 13,5 % в экономике страны, общий ущерб составляет 54 млрд долларов.

В свою очередь комплексная экспертная оценка потребности в инвестициях для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики на период до 2030 года показывает, что в отрасль необходимо направить не менее 20 млрд долларов инвестиций.

Прогноз инвестиционных поступлений, необходимых для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики за период 2020–2030 годов представлен на рисунке 3.10.

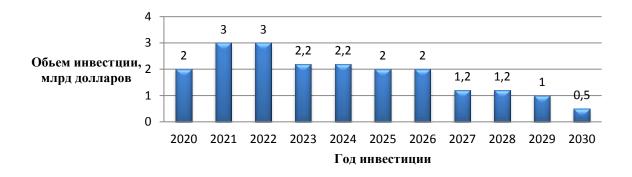


Рисунок 3.10 — Прогноз инвестиционных поступлений, необходимых для восстановления сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики за период 2020—2030 годов, млрд долларов

Источник: составлено автором.

Как уже отмечалось, результативность реализации антикризисной стратегии САР в значительной степени зависит от процесса формирования позитивного

¹⁾ В Сирии назвали масштабы потерь турсектора страны от войны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://travel-wiki.ru/v-sirii-nazvali-masshtaby-poter-tursektora-strany-ot-vojny.html (дата обращения: 12.05.2019).

образа Сирии в сознании широкой общественности, так как позитивный образ способствует созданию привлекательного инвестиционного климата. Представленный ранее прогноз привлечения инвестиций в восстановление сферы гостеприимства Сирийской Арабской Республики может быть в определенной степени обоснован возможными перспективами роста интереса к туристским регионам Сирии как со стороны инвесторов, так и со стороны туристов, расходы которых также способны внести значительный вклад в восстановление и развитие туристского потенциала страны.

Образ страны отражает в том числе ее инвестиционную привлекательность и складывается из двух составляющих 1):

- 1. Количественной определение частоты упоминаний Сирии в потоке новостных сообщений, что отражает степень информированности о ней широких слоев населения.
 - 2. Качественной определение тональности публикаций о стране (Сирии).

Количественная и качественная составляющие имиджа определяются в разрезе разных СМИ и временных периодов с использованием метода контентанализа и специальных сервисов.

Исследование существующего и будущего образа Сирии в настоящий момент довольно актуально, так как разработанная комплексная антикризисная стратегия направлена на восстановление экономики страны, и в первую очередь сферы туризма и гостеприимства, которая может выступить драйвером экономического роста. В этой связи диагностика существующего образа Сирии и основных тенденций его формирования позволит показать взаимосвязь инвестиционной и имиджевой составляющей антикризисной стратегии и связать представленный инвестиционный прогноз с позитивными изменениями образа Сирийской Арабской Республики. Аналитической базой для диагностики образа

¹⁾ Ассаф, Б. Эффективность разработки и внедрения антикризисной стратегии САР на основе изучения формирования образа страны (Сирии) в ведущих СМИ / Б. Ассаф, Е. А. Джанджугазова // Финансовая экономика. − 2020. − № 1 (часть 1). − С. 7–14.

Сирии выступят ведущие мировые СМИ, содержание которых предлагается исследовать с помощью метода контент-анализа [15].

Основные процедуры контент-анализа сводятся к выявлению смысловых единиц. Смысловые единицы могут быть представлены в виде:

- понятий или терминов;
- символов;
- мыслей и суждений;
- тем, сформулированных в статьях, текстах, радио и телепередачах;
- имен и фамилий людей;
- фактов и событий;
- персонажей и героев и т.п.

Далее с целью изучения образа Сирии рассмотрим обозрение ее событий в прессе мировых СМИ. Для анализа выбраны несколько мировых СМИ, доступ к которым имеется из России:

- The Guardian ежедневная газета Великобритании [168];
- China Daily китайская ежедневная общественно-политическая газета
 [167];
 - The Independent ежедневная газета Великобритании [169].

Цель – изучить число упоминаний о САР в обозначенных источниках, в том числе упоминания со смысловой позитивной и негативной нагрузкой. В таблице 3.5 представлены данные о частоте упоминаний о Сирии в трех обозначенных мировых СМИ, входящих в ТОП-10.

Таблица 3.5 – Частота упоминаний о Сирии в мировых СМИ

СМИ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
The Guardian	1587	111017	347700	1286490	2058384	1348358	1321920	1224000
в том числе негативная нагрузка	1445	99915	316407	1144976	1790794	1132621	1123632	1022040
China Daily	432	7560	11120	25789	24589	21110	22700	25585

СМИ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
в том числе негативная нагрузка	398	7100	10290	22950	18110	11243	8720	5427
The Independent	957	63046	166046	251586	279540	264474,04	261080	244000
в том числе негативная нагрузка	937	56741	146120	218800	229230	211580	187977	153720

Под смысловой негативной нагрузкой подразумевается число упоминаний следующих текстовых единиц – «война в Сирии», «кризис в Сирии».

С помощью специального ресурса (http://eurekaengine.ru) можно подтвердить наличие негативной тональности в текстах [15].

Например, в одной из последних статей The Guardian «Fighting Continues on Syria-Turkey Border as War Crimes Alleged» на основе эмоционального выделения темы «Syria» авторами о стране было упомянуто:

- 6 раз нейтрально;
- 2 раза негативно.

Тональность текста: негативная +2.

В статье The Independent от ноября 2019 года «Everything You were Told About the Syrian War was Wrong – Until Now» о Сирии авторами упомянуто:

- 5 раз позитивно;
- 4 раза негативно;
- 4 раза нейтрально.

Тональность текста: позитивная +2.

Ввиду чего можно отметить, что тональность текста при выделении темы «Syria» позитивная. Однако позитивные статьи составляют меньшинство от общего объема.

В одной из последних статей China Daily «Challenges Before Final Peace in Syria» о Сирии авторами упомянуто:

– 6 раз позитивно;

- 4 раза негативно;
- 6 раз нейтрально.

Тональность текста: позитивная +1.

Ввиду чего можно отметить, что тональность текста при выделении темы «Syria» позитивная. Число таких текстов в китайских СМИ выше, нежели в СМИ других государств.

На основе таблицы 3.5 можно построить прогнозное значение упоминаний о Сирии в будущем британскими СМИ, в том числе в негативном аспекте. На рисунке 3.11 отображен график построения прогнозных значений, где период 2012–2014 годов был исключен с целью устранения эффекта искажения актуальных данных.

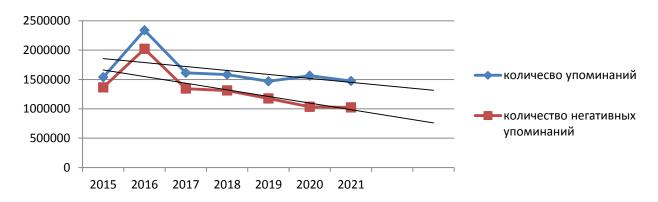


Рисунок 3.11— Построение прогнозных значений упоминания в СМИ Великобритании о Сирии

Источник: составлено автором.

Из приведенного рисунка следует, что число упоминаний о Сирии в британских СМИ сократится в будущих периодах с 1 563 058 в 2020 году (из них 1 034 942 — негативные упоминания) до 1 473 550 в 2021 году (из них 1 024 098 — негативные упоминания).

На рисунке 3.12 построены прогнозные значения упоминания темы Сирии в китайских СМИ. Здесь также исключен период 2012–2014 годов с целью устранения искажений актуальных данных.

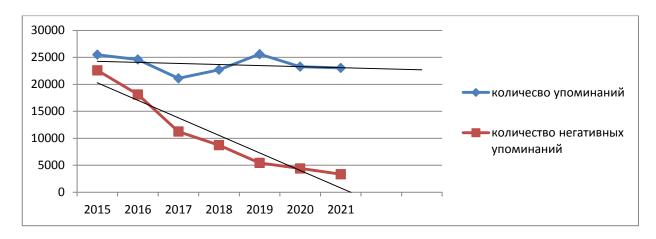


Рисунок 3.12– Построение прогнозных значений упоминания в СМИ Китая о Сирии

Из графика следует, что число упоминаний о Сирии в китайских СМИ сократится в будущих периодах с 23 265 в 2020 году (из них 4 410 – негативные упоминания) до 23 036 в 2021 году (из них 3 336 – негативные упоминания).

Далее с целью изучения образа Сирии рассмотрим обозрение ее событий в прессе России на примере ресурса Газета.ру. Цель — изучить число упоминаний о САР в Газете.ру, в том числе упоминаний со смысловой позитивной и негативной нагрузкой. В таблице 3.6 представлены данные частоты упоминаний о Сирии в Газете.ру. [164].

Таблица 3.6 – Частота упоминаний о Сирии в Газете. ру

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Общее число упоминаний о «Сирии»	2634	1884	1429	4495	6530	5221	3911	2105
Упоминания о «войне в Сирии»	203	350	203	500	779	607	552	387
Упоминания о «кризисе в Сирии»	108	125	122	382	517	375	230	155
Упоминания о «туризме в Сирии»	1	9	2	32	21	25	13	8
Упоминания об «отдыхе в Сирии»	2	6	3	29	22	17	9	9

Источник: составлено автором.

Из данных, приведенных в таблице, видно, что положительный образ Сирии анализируется по изучению данных таких смысловых единиц, как «туризм в Сирии» и «отдых в Сирии». Негативный образ Сирии анализируется по изучению смысловых единиц «война в Сирии» и «кризис в Сирии».

Из приведенных данных следует, что интерес к теме «Сирия» в российском СМИ сократился в 2017 году, при этом тенденция в 2019 году сохранилась. То же наблюдается и по частоте упоминаний о войне и кризисе в Сирии. Упоминания о туризме и отдыхе в Сирии занимали в период с 2012 по 2019 год низкий удельный вес от общего количества информации о Сирии. Удельный вес негативных и позитивных характеристик отображен по годам в таблице 3.7.

Из данных таблицы следует, что в российской прессе больше обсуждаются негативные события Сирии, при этом в 2019 году они составили более четверти от общего объема информации, размещаемой в Газете.ру о САР.

Таблица 3.7– Удельный вес негативных и позитивных характеристик Сирии в Газете.ру, %

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Удельный вес негативных характеристик	11,81	25,21	22,74	19,62	19,85	18,81	19,99	25,75
Удельный вес позитивных характеристик	0,11	0,80	0,35	1,36	0,66	0,80	0,56	0,81

Источник: составлено автором.

С помощью специального ресурса охарактеризуем тональность в текстах.

Например, в одной из последних статей Газеты.py «Вооруженный конфликт в Сирии – это миниатюрная модель третьей мировой войны» о стране авторами было упомянуто:

- 5 раз нейтрально;
- 2 раза негативно.

Тональность текста: негативная +2.

На рисунке 3.13 построены прогнозные значения упоминания темы Сирии в российских СМИ.

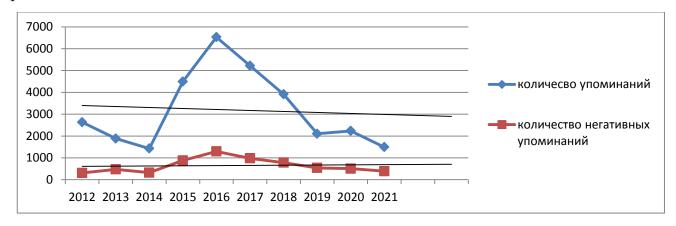


Рисунок 3.13 – Построение прогнозных значений упоминания в СМИ России о Сирии

Источник: составлено автором.

Из графика следует, что число упоминаний о Сирии в Газете.ру сократится в будущих периодах с 2 232 в 2020 году (из них 508 – негативные упоминания) до 1 492 в 2021 году (из них 389 – негативные упоминания).

Далее сравним число упоминаний позитивных и негативных событий, характеризующих Сирию, в сирийской газете Tishreen. В таблице 3.8 представлены данные о частоте упоминаний в сирийской прессе о военных и кризисных событиях, а также об отдыхе и туризме в Сирии [168].

Таблица 3.8 – Частота упоминаний позитивных и негативных событий Сирии в газете Tishreen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Число упоминаний позитивных событий	12	33	48	117	211	243	465	579
Число упоминаний негативных событий	256	378	899	1980	2356	2117	1190	859

Источник: составлено автором.

В таблице видно, что в сирийских СМИ не наблюдается столь высокого различия между негативными и позитивными событиями в 2019 году. Их структуру можно отобразить на рисунке 3.14.

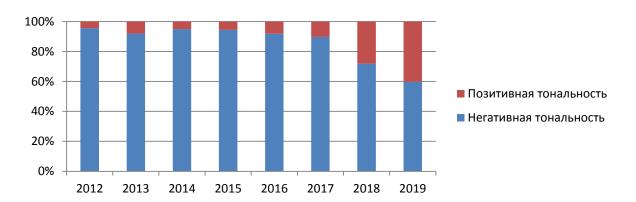


Рисунок 3.14 — Структура тональности информации о Сирии в сирийских СМИ, % Источник: составлено автором.

Из данных графика видно, что ситуация стала улучшаться в 2018 году — позитивная тональность в новостных обозрениях страны выросла, а в 2019 году данная тенденция продолжилась.

На рисунке 3.15 построены прогнозные значения количества упоминаний информации разного характера о Сирии в газете Tishreen. Данные 2012–2014 года не используются, чтобы не искажать актуальные тенденции.

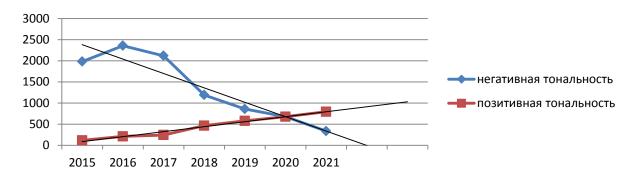


Рисунок 3.15— Построение прогнозных значений упоминания в СМИ Сирии о негативных и позитивных событиях

Источник: составлено автором.

Из данных рисунка следует, что число негативных упоминаний о Сирии в Tishreen сократится в будущих периодах с 677 в 2020 году до 335 в 2021 году, а число позитивных упоминаний вырастет с 676 в 2020 году до 794 в 2021 году.

Далее представим обобщенные данные проведенного анализа, позволяющего диагностировать образ Сирийской Арабской Республики в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Результаты анализа с целью диагностики образа Сирии в ведущих $\text{CMM}^{(1)}$

Показа -тели	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
-16ЛИ			N	Лировые (СМИ						
Частота упоми- наний	2976	181623	524866	1563865	2362513	1633942	1605700	1493585	1586323	1496586	
Тона- льность	_	_	_	_	_	-	-	_	_	_	
	Российские СМИ										
Частота упоми- наний	2634	1884	1429	4495	6530	5221	3911	2105	2232	1492	
Тона- льность	-	_	_	_	_	_	_	_	_	-/+	
			C	ирийские	СМИ						
Частота упоми- наний	268	411	947	2097	2567	2360	1655	1438	1353	1129	
Тона- льность	_	_	_	_	_	_	-/+	-/+	+	+	

Источник: составлено автором.

В целом на основании проведенных исследований можно сделать вывод о том, что частота упоминаний Сирии к 2020 году в ведущих мировых СМИ (Великобритании и Китая) имеет тенденцию к росту, хотя тональность упоминаний пока носит негативный характер, но в течение 2–3 лет она может качественно измениться.

_

 $^{^{(1)}}$ «+» — положитеньная; «—» — отрицательная.

В свою очередь частота упоминаний Сирии в российских и сирийских СМИ в 2020 году должна увеличиться, однако тональность упоминаний пока будет оставаться негативной, хотя в ближайшие 2 года и она может измениться в позитивную сторону.

В итоге следует отметить, что образ Сирии как страны, предлагающей услуги сферы туризма и гостеприимства, пока носит негативный характер и меняется в лучшую сторону только для внутреннего пользователя — населения САР. Вместе с тем позитивные перемены уже намечаются, что требует от сирийского правительства действенных мер по корректировке антикризисной стратегии и входящих в нее программ с целью формирования и продвижения позитивного образа страны, в том числе на основе популяризации ценных туристских и рекреационных ресурсов Сирийской Арабской Республики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее диссертационное исследование позволило сформулировать следующие выводы и рекомендации в области разработки стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями. Наиболее значимые результаты, полученные в ходе исследования, состоят в следующем.

Определена сущность антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях геополитической и экономической нестабильности, вызванной военными конфликтами. Автором диссертационного исследования был сделан вывод о том, что антикризисное управление можно рассматривать как комплексную систему управления предприятием, которая направлена неблагоприятных воздействий предотвращение И устранение кризиса использованием всего потенциала современного менеджмента, включая разработку и реализацию программы антикризисной стабилизации, позволяющей преодолеть временные трудности и сохранить рыночные позиции, опираясь на собственные ресурсы. При этом из-за уникальности каждого кризисного явления не существует исчерпывающего перечня конкретных антикризисных мер, способных в полной мере охарактеризовать антикризисное управление в Таким гостинице. образом, антикризисное управление гостиничным предприятием – это комплекс мер по управлению предприятием, разработанных с учетом специфики деятельности предприятия, включающий набор определенных бизнес-процессов, которые направлены на выявление, предупреждение регулирование кризисов.

Обоснованы факторы, влияющие на функционирование и развитие гостиничного комплекса Сирии, и в том числе раскрыты возможности и угрозы, учет которых необходим при разработке стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями Сирийской Арабской Рассмотрев основные факторы влияния на функционирования и развитие гостиничного комплекса Сирии (Туристские, Безопасность, Политико-правовые, Экономические,

Социально-демографические и Природно-климатические факторы), можно выделить основные угрозы и возможности, учет которых позволит сформировать обоснованную стратегию антикризисного управления и посткризисного развития гостиничного комплекса САР. По мнению автора, успешное функционирование гостиничного комплекса САР в кризисной ситуации зависит от всестороннего учета факторов, и в том числе анализа возможностей и угроз, который позволит разработать антикризисную стратегию управления гостиничными предприятиями на основе современного состояния и перспектив развития гостиничного комплекса Сирии.

Обобщены и систематизированы основные способы адаптации к кризисным условиям гостиничных предприятий, находящихся в разных регионах Сирии. Изучение тенденций развития гостиничного комплекса САР показало, что докризисный период инвесторы были заинтересованы в строительстве гостиниц класса 4 -5 звезд, а рыночное поведение гостиничных предприятий Сирии до 2011 г. было основано на оказании люксовых услуг внутренним потребителям гостиничных услуг по высоким ценам. При этом большинство отелей имело достаточно узкий ассортимент дополнительных услуг. Однако после начала военных действий в 2011 году, приведших к полномасштабному экономическому кризису, гостиничный комплекс CAP сосредоточился на действиях, обеспечивающих его выживание, что привело к приостановке инвестиций, но после окончания активной военной фазы и начала посткризисного периода поведение инвесторов изменилось. Усилия инвесторов в первую очередь сосредоточились на восстановлении разрушенных объектов гостиничной инфраструктуры и развитии уцелевших объектов.

Определена роль всесторонней оценки влияния факторов на формирование гостиничного комплекса Сирийской Арабской Республики в кризисных условиях .Влияние различных факторов на функционирование гостиничного комплекса Сирии нельзя оценить однозначно, так как любое негативное влияние может нести позитивное начало, если научиться правильно его использовать. Так, например, сирийские регионы, разрушенные военными действиями, могут стать

точками роста для всей экономики, и в том числе для развития всей гостиничной индустрии. Всесторонний учет факторов влияния позволит оценить наиболее перспективные объекты гостиничного комплекса Сирии, которые могут стать базовыми для формирования программы восстановления и развития всего гостиничного комплекса САР. Выбор объектов гостиничной индустрии с целью последующего финансирования работ по их восстановлению необходимо провести с учетом туристской привлекательности и посещаемости районов, в которых они находятся. В первую очередь в их состав войдут гостиничные предприятия, расположенные в известных туристских зонах и городах с повышенной деловой активностью, и в т.ч. в районах, где находятся ценные туристские объекты ЮНЕСКО: Дамаск, Пальмира, Алеппо и др. Всесторонний учет влияния факторов на функционирование гостиничного комплекса Сирии, позволяющий выделить «точки роста» как наиболее перспективные объекты гостиничного комплекса страны, может стать основой для формирования объективной стратегии антикризисного управления для дальнейшего развития гостиничного комплекса САР.

Предложена модель реализации государственной антикризисной стратегии, направленной на развитие гостиничного сектора Сирии. Перечисленные факты свидетельствуют о том, что гостиничные предприятия САР требуют разработки современной антикризисной стратегии. Формирование подобной стратегии позволит устранить последствия кризиса и восстановить отрасль гостиничного хозяйства, которая вносит значительный вклад в ВВП государства. Помимо преимуществ для государства восстановление отрасли гостиничного хозяйства позволит улучшить уровень жизни населения, а также значительно улучшить имидж Сирийской Арабской Республики.

В ходе исследования методик формирования стратегий антикризисного управления определено, что все они сводятся к следующим этапам: оценка внутренних и внешних угроз, оценка потенциала и конкурентоспособности, формирование целей и задач стратегии, выбор наиболее привлекательной антикризисной стратегии, разработка основных антикризисных мероприятий,

описание их параметров, документальное оформление стратегии, внедрение ее в действие с последующим контролем и корректировками.

Сделан вывод, что на формирование стратегии антикризисного управления гостиничного предприятия в САР влияют в большей степени технологические факторы. стоит сосредоточить Ввиду ЭТОГО силы на восстановлении инфраструктуры. Среди внутренних факторов наиболее проблематичен организационный срез, но он в большей степени поможет восстановлению совершенствование маркетинговой среды.

Обоснован принцип разработки антикризисных стратегий гостиничного сектора, основой которого является дифференциация регионов Сирии по уровню нанесенного военными действиями. Для наиболее пострадавших регионов целью стратегии должно стать восстановление отрасли туризма к 2025-2030 годам, а для регионов с наименьшими разрушениями – устранение негативных последствий кризиса до 2023 года. Соответственно, регионам, относящимся к первому и второму типу, свойственны мероприятия, носящие восстановительный характер, а также строительство новых гостиниц. Регионам, относящимся к третьему и четвертому уровням, рекомендуются мероприятия по активному привлечению гостей и повышению доходности деятельности гостиничных предприятий. Также следует подчеркнуть исключительную важность мероприятий, направленных на формирование позитивного образа Сирии как страны благоприятной для развития туризма в глазах широкой общественности, и здесь следует использовать мировой опыт, в частности опыт стран и регионов, охваченных тяжелыми военными конфликтами и гражданскими войнами. К таким регионам можно отнести некоторые республики бывшей Югославии (Хорватию, Македонию) и республики Северного Кавказа, входящие В состав Российской Федерации. Наиболее существенного успеха восстановлении позитивного образа достигла Чеченская Республика, практически полностью восстановившая и даже в некоторой степени модернизировавшая свой образ за последние 10 лет.

В ходе оценки потенциала гостиничного сектора в САР сделан вывод, что следует обратить внимание на реализацию таких возможностей, которые имеют сильное влияние на деятельность и вполне реалистичны: работа с новыми потребителями услуг, применение новых технологий для осуществления услуг.

Ключевой характеристикой антикризисной стратегии должна стать борьба и стратегии, основанные на диверсификации. Также основным механизмом в данном случае должен стать поиск финансовых ресурсов для осуществления антикризисных мер.

Выделено несколько методов инвестирования, которые могут применяться в САР: кольцевой и перекрестный метод. Кольцевой метод инвестирования антикризисных проектов основан на следующем: сначала инвесторы направляют средства в доходные проекты, а затем, получая отдачу, совершают инвестирование в проекты преимущественно социального характера, или в долгосрочные проекты. На примере гостиничного хозяйства САР: сначала инвестиции направляются на развитие гостиниц и отелей в регионах 3 и 4 типа, далее – в регионах 1 и 2 типа.

Перекрестный метод инвестирования антикризисных проектов основан на взаимодействии государства и частных партнеров. Объединяя ресурсы, они заключают договор, что после определенных восстановительных работ, государство передаст частному партнеру право на управление доходными инвестиционными объектами (с долей инвестиций со стороны государства). Т.е. частный партнер вкладывает средства в разрушенные регионы 1 и 2 типа, чтобы получить право управления доходными инвестиционными объектами в регионах 3 и 4 типа.

Предложенные методы инвестирования антикризисных программ позволят разнообразить количество участников в инвестиционной деятельности. Зачастую частных партнеров трудно привлечь к инвестициям в разрушенные регионы, но при определенных условиях их число вырастает (в ходе перекрестного метода инвестирования). Такие меры также сократят сроки восстановления гостиничного

хозяйства, так как участники будут направлять средства не в один тип регионов, а сразу во все четыре типа.

Разработана методика оценки результативности антикризисных мероприятий при реализации государственная стратегии антикризисного управления гостиничными предприятиями с учетом не равнозначного потенциала гостиничных предприятий в регионах Сирии. В целом можно сделать вывод, что оценка эффективности инструментов и программ антикризисной стратегии проводится по стандартным правилам, свойственным стратегическому и инвестиционному менеджменту. Чаще всего применяется коэффициентный метод для определения эффектов. Для оценки эффективности привлеченных инвестиций рассчитывают чистый дисконтированный доход, норму доходности, срок окупаемости и индекс доходности. Такие показатели актуальны как для государства, так и для частных партнеров. Отдельно рассчитываются значения сокращения безработицы в стране (регионе) и рост налоговых платежей после внедрения антикризисной программы. Для частных лиц преимущественно расчет показателей рентабельности. Эти производится значения должны соответствовать среднеотраслевым нормам или быть выше.

Автором диссертационного исследования был сделан вывод о том, что успешная реализация стратегии и отдельных программ антикризисного управления гостиничными предприятиями САР во многом зависит от целого ряда политических и экономических факторов, важнейшими из которых являются: создание благоприятного инвестиционного климата и формирование позитивного образа Сирийской Арабской Республики в сознании широкой общественности. Следует отметить, что запуск широкомасштабных инвестиционных процессов на территориях стран, где длительное время проходили военные конфликты, неразрывно связан с кардинальным изменением сложившегося негативного образа, который значительно снижает инвестиционную привлекательность таких территорий. В этой связи рассмотрим инвестиционную составляющую как важнейшие инструменты реализации антикризисной стратегии управления гостиничными предприятиями САР. В итоге следует отметить, что

образ Сирии как страны предлагающей услуги сферы туризма и гостеприимства, пока носит негативный характер и меняется в лучшую сторону только для внутреннего пользователя — населения САР. Вместе с тем позитивные перемены уже намечаются, что требует от сирийского правительства действенных мер по корректировке антикризисной стратегии и входящих в нее программ с целью формирования и продвижения позитивного образа страны, в том числе на основе популяризации ценных туристских и рекреационных ресурсов Сирийской Арабской Республики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. ГОСТ Р 51185-2014 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200114767
- 2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
- 3. Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 № 1085 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187292/9dd2ba1a1d236d5fe6f33a 0d5dc47f3b8625c786/
- 4. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
- 5. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/
- 6. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 04.06.2018) «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/
- 7. Ага-Алкалаа, С. А. Инвестиции в туризм в Сирии : учебник / С. А. Ага-Алкалаа. Сирия : Министерство туризма, 2010.
- 8. Андреева, Е. С. Оценка эффективности проектов государственночастного партнерства: методологический подход / Е. С. Андреева // Гуманитарные и социально-экономические проблемы. – 2013. – № 2. – С. 300–305.
- 9. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. М. : Экономика, 2010. 519 с.

- 10. Ансофф, И. Стратегическое управление : учебник для вузов / И. Ансофф. М. : Экономика, 2009. 519 с.
- 11. Ассаф, Б. Анализ основных факторов функционирования гостиничного предприятия в современных условиях в Сирийской Арабской Республики/Б.Ассаф // Научное обозрение: теория и практика. 2018. № 12. С.122-128.
- 12. Ассаф, Б. Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации/Б.Ассаф // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. 2018. № 3(81). Т. 12. С. 112-124. URL: https://ru.calameo.com/read/004971785fe6eaa7ae1a3.
- 13. Ассаф, Б. Особенности формирования стратегии управления гостиничными предприятиями в условиях политической нестабильности и экономического кризиса / Б. Ассаф // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 338–343.
- 14. Ассаф, Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике / Б.Ассаф // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 2 (104). С. 163–175.
- 15. Ассаф, Б. Эффективность разработки и внедрения антикризисной стратегии САР на основе изучения формирования образа страны (Сирии) в ведущих СМИ / Б. Ассаф, Е. А. Джанджугазова // Финансовая экономика. 2020. № 1(часть 1). С. 7–14.
- 16. Ассаф, Б. Гостиничный бизнес: стратегия выживания в условиях войны (на примере отелей Дамаска) / Б.Ассаф, Е. А. Колесниченко // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 2. Т. 12. С. 7–11.
- 17. Ассаф, Б. Роль индустрии гостеприимства в национальном хозяйстве Сирийской Арабской Республики / Б. Ассаф, Е. А. Колесниченко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2017. № 2. С. 166–169.

- 18. Ассаф, Б. Сирия: туризм до и после войны / Б. Ассаф // Научный электронный журнал «Российские регионы: взгляд в будущее», 2015. № 4. С. 141–153.
- 19. Бабич, А. М. Влияние финансового кризиса на развитие гостиничного бизнеса / А. М. Бабич, Н. А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. 2012. N = 3. С. 176—182.
- 20. Баева, А. А. Опыт формирования стратегий развития на примере гостиниц г. Москва / А. А. Баева // Современный отель. 2015. № 10. С. 5.
- 21. Базаров, Г. 3. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г. 3. Базаров, С. Г. Беляев. М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
- 22. Балдин, К. Б. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебное пособие / К. Б. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев. М. : Дашков и К, 2015. 316 с.
- 23. Беломестная, И. И. Антикризисное финансовое управление предприятием в современных условиях хозяйствования / И. И. Беломестная, А. Н. Беломестный, М. С. Крамская // Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики. -2013. № 1. С. 90—96.
- 24. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента. В 2-х кн. / И. А. Бланк. М.: Машиностроение, 2014. 264 с.
- 25. Богданов, Е. И. Экономика отрасли туризм: учебник / Е. И. Богданов, Е. С. Богомолова, В. П. Орловская; под ред. Е. И. Богданова. М.: НИЦ Инфра-М, 2013. 318 с.
- 26. Богданова, Т. К. Прогнозирование вероятности банкротства предприятий с учетом изменения финансовых показателей в динамике / Т. К. Богданова, Ю. А. Алексеева // Бизнес-информатика. 2011. № 1 (15). С. 50–60.
- 27. Брагин, Л. А. Концептуальная модель и методы стратегического управления розничными предприятиями / Л. А. Брагин // Вестник российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2013. № 7 (61). С. 73–80.

- 28. Валдайцев, С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учебное пособие / С. В. Валдайцев. М. : ТК «Велби», 2016. 312 с.
- 29. Валиуллин, Р. Р. Формирование стратегии антикризисного управления на уровне региона / Р. Р. Валиуллин // Социально-экономические явления и процессы. 2008. № 3. С. 19–21.
- 30. Васильев, А. М. Сотрудничество Российской Федерации с Арабской Республикой Египет: возможности и ограничения / А. М. Васильев. М. : Спецкнига, 2015. 22 с.
- 31. Виноградская, Е. А. Механизм диагностики кризисного состояния компании / Е. А. Виноградская, А. О. Шукатко // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 237—241.
- 32. Воробьев, Ю. Н. Финансовая безопасность государства / Ю. Н. Воробьев // Финансы, банки, инвестиции -2016. -№ 2 -C. 16-20.
- 33. Гарейшин, P. 3. Инновационные технологии как насущная необходимость эффективного туристского И гостиничного бизнеса Р. 3. Гарейшин, О. П. Ромашкина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. $-2014. - N_{\odot} 6. - C. 55-62.$
- 34. Глухова, Д. В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Глухова Дарья Владимировна. Ставрополь, 2015.
- 35. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. М. : Дашков и К, 2017. 216 с.
- 36. Грушенко, В. И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации / В. И. Грушенко. М. : Юнити-Дана, 2013. 295 с.
- 37. Грызунова, Е. А. Практика антикризисного управления и коммуникаций / Е. А. Грызунова // Менеджмент сегодня. 2011. № 3. С. 130—139.
- 38. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент : учебное пособие / А. Г. Грязнова. М. : Тандем, 2009. 280 с.

- 39. Данько, Т. П. Динамическое моделирование экономического развития страны в современных условиях / Т. П. Данько // Вестник российского экономического университета им. Г. В. Плеханова». 2010. № 1 (31). С. 87–103.
- 40. Дацук, И. В. Сущностная характеристика кризиса предприятий / И. В. Дацук // Технология и техника книгопечатания. 2010. № 2. С. 165–170.
- 41. Дейнис, Л. Н. Сущность антикризисного финансового управления предприятием / Л. Н. Дейнис, В. И. Фучеджи // Вестник социально-экономических исследований. 2011. № 41 (2). С. 49–54.
- 42. Деминг, У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : учебник / У. Э. Деминг, Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер. 7-е изд. М. : Альпина Пабл., 2016. 417 с.
- 43. Джанджугазова, Е. А. Российский туризм в «новой реальности»: постановка проблемы / Е. А. Джанджугазова // Российские регионы: взгляд в будущее. -2015. Т. 2. № 4. С. 99-109.
- 44. Джанджугазова, Е. А. Перспективы развития российского туризма в условиях мирового финансового кризиса / Е. А. Джанджугазова // Материалы III международной научной конференции. Улан-Удэ, 2009. С. 169–176.
- 45. Джанджугазова, Е. А. Формирование стратегии развития регионального туристско-рекреационного комплекса : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Джанджугазова Елена Александровна. М., 2005. 255 с.
- 46. Джанджугазова, Е. А. Инновационный комплекс маркетинга гостиницы: «семь чувственных нот гостеприимства» / Е. А. Джанджугазова // Российские регионы: взгляд в будущее. -2015. -№ 3. С. 17–27.
- 47. Диагностика финансовых кризисов: анализ, методы, модели / [И. Г. Лукьяненко, В. М. Жук, А. В. Неживенко и др.]. М. : Аграр Медиа Групп, 2011. 197 с.
- 48. Дягилева, В. Е. Антикризисное управление гостиничным бизнесом в Москве / В. Е. Дягилева // Современный отель. 2016. № 5. С. 11–12.

- 49. Жижинова Ю. Н. Развитие гостиничного сектора Испании на современном этапе: влияние кризиса и поиск новых решений / Ю. Н. Жижинова // Известия Сочинского государственного университета. 2014. № 3. С. 105—108.
- 50. Зайцева, Н. А. Влияние внешнеэкономических факторов на разработку стратегий развития предприятий индустрии гостеприимства в новых реалиях отношений России со странами Запада / Н. А. Зайцева, А. А. Ларионова // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. − 2016. − № 8 (69). − С. 6–16.
- 51. Зайцева, Н. А. Влияние финансового кризиса на развитие гостиничного бизнеса / Н. А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. -2012.- N = 3.-C.176-182.
- 52. Замедлина, Е. А. Экономика отрасли: туризм : учебное пособие / Е. А. Замедлина, О. Н. Козырева. М. : Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 204 с.
- 53. Канджеми, Д. Успешное лидерство в трудные времена / Д. Канджеми // Менеджмент сегодня. 2012. № 2. С. 124–134.
- 54. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. М.: Прогресс, 1978. 494 с.
- 55. Кизян, Н. Г. Направления развития предприятий в условиях кризиса / Н. Г. Кизян, Е. В. Мелякова // Проблемы современной экономики. 2015. $N_2 4 (56)$ С. 110—112.
- 56. Клепикова. А. А. Разработка моделей оценки экономической состоятельности страховой компании с использованием современных технологий имитационного моделирования / А. А. Клепикова // Вестник социально-экономических исследований. 2013. № 2 (49). С. 32–39.
- 57. Козлов, Д. А. Прогноз развития туристского комплекса Крыма / Д. А. Козлов, М. Ю. Лайко, Л. А. Попов // Роль экономических наук в развитии общества : сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа : Аэтерна, 2014. С. 61–63.

- 58. Кондратьева, К. В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности / К. В. Кондратьева // Вестник Пермского университета. 2014. № 4. С. 99–107.
- 59. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. М.: Юрайт, 2017. 440 с.
- 60. Кошкин, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. М. : ИНФРА-М, 2014. 230 с.
- 61. Лайко, М. Ю. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса / М. Ю. Лайко, Е. Л. Ильина, А. А. Черкасова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. − 2015. − № 2 (56). − С. 44–48.
- 62. Лайко, М. Ю. Изучение опыта воздействия мегасобытийного туризма на развитие туристского пространства / М. Ю. Лайко, Е. Л. Ильина, А. Н. Латкин // Современные проблемы сервиса и туризма. 2017. № 2. С. 26–34.
- 63. Лайко, М. Ю. Экономическая стратегия туристского предприятия / М. Ю. Лайко, С. С. Скобкин // Современные проблемы сервиса и туризма. 2013. N 1. С. 76–81.
- 64. Ларионов, И. К. Антикризисное управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. М. : Дашков и К, 2017. 380 с.
- 65. Ларионова, А. А. Современные тренды и перспективы развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации / А. А. Ларионова // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 23 (398). С. 43–53.
- 66. Магретта, Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
- 67. Макарова, Е. А. Антикризисное управление гостиничным бизнесом в странах Европы / Е. А. Макарова // Современный отель. 2016. № 1. С. 5
- 68. Мельник, Ю. Н. Анализ составляющих системы маркетинга в процессе антикризисного управления машиностроительного предприятия / Ю. Н. Мельник

- // Социально-экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях : монография. Донецк : Ноулидж, 2013. С. 203–210.
- 69. Милашевич, М. Глобальные тенденции и сценарии развития будущего туризма / М. Милашевич // Обзор глобального и российского рынка. 2018. 39 с.
- 70. Минцберн, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Апьстрэнд, Дж. Лэмпел. М. : Книга по Требованию, 2017. 330 с.
- 71. Мирзаев, Р. И. Формирование стратегии развития ресурсного потенциала гостиничных комплексов / Р. И. Мирзаев // Вестник Национальной академии туризма. 2017. \mathbb{N} 3 (27). С. 27–29.
- 72. Морозова, М. А. Российские особенности развития сетевого гостиничного бизнеса / М. А. Морозова, Е. Д. Малюшенкова // Актуальные проблемы экономики, управления и образования в сфере рекреации и туризма : сборник научных трудов. СПб. ; М., 2015. С. 69–75.
- 73. Никулина Е. В. Антикризисное управление регионом / Е. В. Никулина, И. В. Чистникова // Modern Problems and Ways of Their Solution in Science, Transport, Production and Education. 2013. № 6. С. 5–9.
- 74. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 2018. 268 с.
- 75. Орлова, А. М. Стратегия дифференциации и условия ее применения в гостиничном бизнесе / А. М. Орлова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 11 (50). С. 80–84.
- 76. Подсорин, В. А. Антикризисное управление : учебное пособие для программ бакалавриата по направлению «Экономика» / В. А. Подсорин. М. : МГУПС (МИИТ), 2016. 154 с.
- 77. Попов, Л. А. Проблемы и перспективы туризма в Крыму / Л. А. Попов, Д. А. Козлов // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2014. № 6 (72). С. 137–145.

- 78. Попов, Р. А. Антикризисное управление : учебник для вузов / Р. А. Попов. М. : Высшая школа, 2015. 429 с.
- 79. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
- 80. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учебное пособие / Н. В. Родионова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 223 с.
- 81. Сарян, А. А. Факторы и условия, влияющие на современное состояние туризма / А. А. Сарян // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. 2014. № 2. С. 134–136.
- 82. Стратегия и тактика антикризисного управлении фирмой / под ред. А. П. Градова. СПб. : Спец. литература, 1996.
- 83. Стукалова, И. Б. Зарубежный опыт развития рынка жилищно-коммунальных услуг на основе государственно-частного партнерства / И. Б. Стукалова // Вестник НГИЭИ. 2018. № 1 (80). С. 76–88.
- 84. Туктарова, П. А. Диагностика банкротства промышленного предприятия в системе антикризисного менеджмента: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Туктарова Полина Андреевна. Уфа, 2016. 134 с.
- 85. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. Б. В. Бабина-Кореня. М.: Центральный институт труда, 1923. 122 с.
- 86. Федько, С. А. Основы маркетинга : учебник / С. А. Федько. М.: ДАНА, 2013. 375 с.
- 87. Фирсова, А. А. Антикризисное управление : учебное пособие / А. А. Фирсова. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2013. 179 с.
- 88. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. 2-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2018. 417 с.
- 89. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. 3-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2017. 321 с.

- 90. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития : монография / Й. А. Шумпетер; пер. с англ. М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. 400 с.
- 91. Юдина, Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н. В. Юдина // Маркетинг и финансы. 2014. N = 1. C.60 72.
- 92. Юсеф, Д. Современные курортные гостинцы Сирии: характер архитектуры и возможности для инновационной деятельности / Д. Юсеф // Civiland Industrial Engineering. 2017. № 6. С. 32–34.
- 93. Alpaslan, C. M. Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management / C. M. Alpaslan, E. G. Sandy, I. M. Ian // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2009. No 17. P. 38–49.
- 94. Ambroz, K. Using a System Dynamics Approach for Identifying and Removing Management Model Inadequacy / K. Ambroz, A. Derencin // Kybernetes. 2010. № 39 (9/10). P. 1583–1614.
- 95. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971. 245 p.
- 96. Antonacopoulou, E. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship between Organizational Learning and Crisis Management / E. Antonacopoulou, Z. Shaeffer // Journal of Management Inquiry. − 2014. − № 23(1). − P. 5–21.
- 97. Barton, L. Crisis Leadership Now: A Real Wolrd Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, And Scandal / L. Barton. New York: McGraw-Hill, 2008.
- 98. Bourne, L. Stakeholder Relationship Management A Maturity Model for Organisational Implementation / L. Bourne. Farnham : Gower Publishing Limited, 2009.
- 99. Brownell, J. Leadership in the Service of Hospitality / J. Brownell // Cornell Hospitality Quarterly. 2010. No 51. P. 363–378.
- 100. Chandler, A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. Cambridge: MA, 1962. 297 c.

- 101. Collis, J. Business Research : A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students / J. Collis, H. Roger. 3rd edn. Palgrave Macmillan, 2009.
- 102. Coombs, W. T. Parameters for Crisis Communication // Handbook of Crisis Communication / W. T. Coombs; ed. by W. T. Coombs, S. J. Holladay. Blackwell Publishing Limited, 2010.
- 103. Coombs, W. T. Impact of Past Crises on Current Crisis Communication / W. T. Coombs // Journal of Business Communication. 2014. No 41. P. 265–289.
- 104. Dzhandzhugazova, E. A. The russian hotel market: condition and development under the crisis / E. A. Dzhandzhugazova, N. A. Zaitseva, A. A. Larionova, S. N. Pervunin // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. $6. \mathbb{N} \ 3. P. 289-297.$
- 105. Dzhandzhugazova, E. A. Innovations in hospitality industry / E. A. Dzhandzhugazova, E.A. Blinova, L. N. Orlova, M. M. Romanova // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. No 11(17). P. 10387 –10400.
- 106. Dzhandzhugazova, E. A. Hotel Industry In The Context Of Russia's Emerging Digital Economy / E. A. Dzhandzhugazova, S. V. Dusenko, J. A. Kabelkaite-Vaitkiene, M. A. Morozova, N. L. Avilova // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018. No 8(6). P. 263–273.
- 107. Dzhandzhugazova, E. A. Business administration in hotel industry: problems and solutions (by the example of the Russian Federation) / E. A. Dzhandzhugazova, A. I. Kosheleva, R. R. Gareev, E. Yu. Nikolskaya, A. P. Bondarenko // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. No 14(14). P. 651–660.
- 108. Dzhandzhugazova, E. Model of Hotel Crisis Management: Russian and Foreign Experience / E. Dzhandzhugazova, M. Romanova, E. Blinova, N. Semkina, B. Assaf // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018. No 11. P. 38–52.
- 109. Enz, C. A. Hospitality Strategic Management Concepts and Cases / C. A. Enz. 2nd edn. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

- 110. Fitzgerald, J. From Data to Dollars: Better Decisions through Analytics / J. Fitzgerald. New York: Fitzgerald Analytics, 2007.
- 111. Fitzgerald J. Personal Communication With Senior Author // Human Resources Assessment. 2009. No 16. P. 16–22.
- 112. Ghaderi, Z. Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia / Z. Ghaderi, A.P.M. Som, J. Wang // Journal of Travel and Tourism Marketing. 2014. No 31. P. 627–648.
- 113. Glaesser, D. Crisis Management in the Tourism Industry. UK: Butterworth Heinemann, 2013.
- 114. Harrington, R. J. Strategic Management An Analysis of Its Representation and Focus in Recent Hospitality Research / R. J. Harrington, M. C. Ottenbacher // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2011. No 23. P. 439–462.
- 115. Hartmann, J. Crisis Management of the Hotel Industry in Finland / J. Hartmann // Bachelor Thesis Hospitality Management. 2011. P. 9–13.
- 116. Herbane, B. Exploring Crisis Management in UK Small- and MediumSized Enterprises / B. Herbane // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2013. № 21 (2). P. 82–95.
- 117. Hernantes, J. Learning before the storm: modelling multiple stakeholder activities in support of crisis management, a practical case / J. Hernantes, E. Rich, A. Laugee and others // Technological Forecasting & Social Change. 2013. No 80. P. 1742–1755.
- 118. Heydar, M. A. Crisis Management: An Economic and Administrative Approach to Crisis Resolution at the Level of National Economy and Economic Unity / M. A. Heydar. Madbuli Library, Cairo, 1993.
- 119. Hussain, H. Tourism in Islamic Countries / H. Hussain. Scitus Academics LLC, 2017.
- 120. Jacques, T. Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design / T. Jacques // Organizational Development Journal. 2010. No 28 (1). P. 9–17.

- 121. Jia, Z. A framework of knowledge management systems for tourism crisis management / Z. Jia, Y. Shi, Y. Jia, D. Li // Procedia Engineering. 2012. No 29. P. 138–143.
- 122. Karam, M. G. The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels / M. G. Karam // Journal of Hotel & Business Management. 2018. Vol. 7. Iss. 1. DOI: 10.4172/2169-0286.1000171
- 123. Keown-McMullan, C. Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? / C. Keown- McMullan // Disaster Prevention and Management: An International Journal. 1997. Vol. 6 Iss. 1. P. 4–10.
- 124. Kobyak, V. M. The Competitiveness of Hotel Facilities / V. M. Kobyak, I. E. Lvovna // Theory and practice. Journal of Environmental Management and Tourism. 2015. Vol. VI. No 2 (12). P. 374–381. DOI: 10.14505/jemt.v6.2(12).10.
- 125. Kopia J. Organization Performance and Enterprise Risk Management [Электронный ресурс] / J. Kopia, V. Just, W. Geldmacher, A. Bussian // ECOFORUM. 2017. Vol. 6. Iss. 1 (10). Режим доступа: http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/573 (дата обращения: 10.12.2018).
- 126. Kovaltchuk, A. P. Concept and Procedures of Crisis Management in Russian Hotel Enterprises / A. P. Kovaltchuk // Journal of Environmental Management and Tourism. 2016. V. 7. No 3. P. 473–480.
- 127. Lalonde, C. Managing crises through organizational development: A conceptual framework / C. Lalonde // Disasters. 2011. No 35. P. 443–464.
- 128. Lerbinger, O. The Crisis Manager: Facing, Disasters, Conflicts, and Failures / O. Lerbinger. New York: Routledge, 2012. 400 p.
- 129. Maher, A. Crisis management / A. Maher, Alexandria : University House, 2006
- 130. Malhotra, R. Pre-Crisis Period Planning: Lessons for Hospitality and Tourism / R. Malhotra, U. Venkatesh // Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 2009. Vol. 1. Iss. 1. P. 66–74.

- 131. Massingham, P. Knowledge Risk Management: a Framework / P. Massingham // Journal of Knowledge Management. 2009. Vol. 14. Iss. 3. P. 464–485.
- 132. McDonald, L. M. Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes / L. M. McDonald, B. Sparks, A. I. Glendon // Public Relations Review. 2010. No 36. P. 263–271.
- 133. McEuen, M. B. The Game Has Changed: A New Paradigm for Stakeholder Engagement / M. B. McEuen. Cornell Hospitality Perspectives, 2011
- 134. Paraskevas, A. Building Business Resilience in Hotel Global Operating Systems in Pantelidis / A. Paraskevas, C. Guimaraes // The Routledge Handbook of Hospitality Management, London: Routledge, 2014.
- 135. Sun, J. Predicting Financial Distress and Corporate Failure: A Review From the State-Of-The-Art Definitions, Modeling, Sampling, and Featuring Approaches / J. Sun, H. Li, Q.-H. Huang, K.-Y. He // Knowledge-Based Systems. 2014. No 57. P. 41–56.
- 136. Racherla, P. A Framework for Knowledge-Based Crisis Manegement in the Hospitality and Tourism Industry / P. Racherla, C. Hu // Cornell Hospitality Quaterly. 2009. Vol. 50. Iss. 4. P. 561–567.
- 137. Ribarić, R. Implementation of New Risk Management Opportunities in Crisis Management / R. Ribarić // Tourism and Hospitality Management: Conference proceedings, 2010. P. 570 576.
- 138. Rigg, J.The Indian Ocean Tsunami: Socio-Economic Impacts in Thailand / J. Rigg, L. Lawt, M. Tan-Mullins, C. Grundy-Warr // The Geographic Journal. 2015. Vol. 171. P. 374–379.
- 139. Ritchie, B. W. Crisis and Disaster Management for Tourism / B. W. Ritchie. Bristol : Channel View Publications, 2009.
- 140. Romanyuk, A. V. Methods to Improve Economic Efficiency of Hotel Companies in Modern Conditions in Russia / A. V. Romanyuk, A. P. Kovaltchuk // Scientific Bulletin of Moscow State Institute for Tourism Industry n. a. Yuri Senkevich. 2015. No 2 (34). P. 21–26.

- 141. Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing After Crisis / ed. by N. Scott, E. Laws, B. Prideaux. London, 2016. 385 p.
- 142. Starosta, A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship / A. Starosta // Management. 2014. Vol. 18. No. 1. P. 255–266.
- 143. Seddighi H. R. Does cultural background of tourists influence the destination choice? An empirical study with special reference to political instability / H. R. Seddighi, M. Nuttall, A. Theocharous // Tourism Management. 2001. No 22 (2). P. 181–191.
- 144. Topper, B. Fractal Crises A New Path for Crisis Theory and Management / B. Topper, P. Lagadec // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2013. No 21 (1). P. 5–16.
- 145. Zech, N. Crisis Management within the Hotel Industry Empirical Analysis of Prerequisites and the Status Quo / N. Zech // International Business and Economics Conference Current Approaches of Modern Management and Strategy Research, 2013.
- 146. Zech, N. Stakeholder Management in the Hospitality Industry an Empirical Survey of the Status Quo / N. Zech // Journal of Economics and Management Research. 2014. No 3. P. 135–151.

Электронные ресурсы

- 147. Ассоциация отельеров и инвесторов Турции [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.turob.com/tr (дата обращения: 12.05.2018.).
- 148. Бизнес-портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/krizis-2008/ (дата обращения: 17.08.2018).
- 149. Бизнес-путь в Сирию: кто станет первым инвестором в послевоенных Латакии и Хасье [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://russian.rt.com/business/article/462379-siria-ekonomika-rossiya-kitai (дата обращения: 05.06.2018).

- 150. В Сирии назвали масштабы потерь турсектора страны от войны [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://travel-wiki.ru/v-sirii-nazvali-masshtaby-poter-tursektora-strany-ot-vojny.html (дата обращения: 12.05.2019).
- 151. Возродить туризм [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.palmyra-monitor.net (дата обращения: 06.08. 2017).
- 152. Восток Сирии: нерешаемая проблема [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://inosmi.ru / politic / 20190109 / 244355317.html (дата обращения: 23.04.2018).
- 153. Гостиничный сектор: кризис стратегии [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.arabianindustry.com (дата обращения: 23.09.2019).
- 154. Данные сайта http://umma73.ru/rossiya-mozhet-pomoch-sirii-v-spasenii-kulturnyxcennostej-ot-ruk-boevikov/ (дата обращения: 22.10.2015).
 - 155. Данные сайта http://www.dampress.net/ (дата обращения: 14.07.2019).
 - 156. Данные сайта http://www.dgam.gov.sy (дата обращения: 14.07.2019).
- 157. Данные сайта https://sy.aliqtisadi.com/related/80015 (дата обращения: 14.07.2019).
- 158. Джанджугазова, Е. А. Российский туризм: анатомия кризиса [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://futureruss.ru/wp content/uploads/2015/03/Dzhandzhugazova.pdf (дата обращения: 30.08.2018).
- 159. Джанджугазова Е.А. Туризм и региональное развитие в условиях новых российских реалий. 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rea.ru/ru/publications/default.aspx?authorId=a8c4799c-4f4e-11e1-8ccc-bcaec59930a4 (дата обращения: 04.03.2019).
- 160. Информационное агентство (Спутник) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://arabic.sputniknews.com/interview/201707251025274858-%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-

%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84-

%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A-

%D8%AE%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D8%B1-

%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8/ (дата обращения: 04.11. 2018.).

- 161. Карта боевых действий в САР [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.politik.su/archives/2374 (дата обращения: 21.02.2019).
- 162. Министерство культуры и туризма Турции [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kultur.gov.tr/ (дата обращения: 02.10.2019).
- 163. Министерство туризма Египта [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.egypt.travel/ (дата обращения: 02.10.2019).
- 164. Мусакин С. Меры поддержки гостиничного рынка России. Дифференциация земельного налога. НДС, налог на имущество и страховые взносы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hotelier.pro / management / item/2773-sf/2773-sf (дата обращения: 10.04.2018).
- 165. Официальный сайт Всемирной туристической организации (UNWTO) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www2.unwto.org/ (дата обращения: 04.06.2020).
- 166. Официальный сайт Газета.ру. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gazeta.ru (дата обращения: 11.06.2019).
- 167. Официальный сайт газеты China Daily [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.chinadaily.com.cn/ (дата обращения: 15.01.2020).
- 168. Официальный сайт газеты The Guardian [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.theguardian.com/international (дата обращения: 02.05.2020).
- 169. Официальный сайт газеты The Independent [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.independent.co.uk/ (дата обращения: 16.04.2019).
- 170. Официальный сайт газеты Tishreen [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://tishreen.news.sy/ (дата обращения: 18.08.2019).
- 171. Официальный сайт гостиницы «Kempinski Hotels» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kempinski.com/ (дата обращения: 12.06.2018).
- 172. Официальный сайт Министерства туризма Сирийской Арабской Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.syriatourism.org/ (дата обращения: 08.09.2019).

- 173. Официальный сайт отеля Sheraton [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sheraton.marriott.com (дата обращения: 08.09.2019).
- 174. Сервис Eureka Engine [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://eurekaengine.ru/ (дата обращения: 28.11.2019).
- 175. Сервис Google Trends [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.google.ru/trends/ (дата обращения: 21.10.2019).
- 176. Сервис Яндекс «Подбор слов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://wordstat.yandex.com/ (дата обращения: 13.05.2018).
- 177. Скоробогатый П. В туризме нет системы / П. Скоробогатый. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://expert.ru/2016/05/6/v-turizme-net-sistemyi/ (дата обращения: 23.04.2019).
- 178. Туринфо новости и коммуникации в туризме [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.tourinfo.ru (дата обращения: 28.08.2018).
- 179. Центральное бюро статистики Сирии [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cbssyr.sy/economy%20statistics/Tourism/ (дата обращения: 09.03.2020).
- 180. Центральное бюро статистики Сирийской Арабской Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cbssyr.sy/ (дата обращения: 14.09.2019).
- 181. Business Traveller. 2015. No 5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: businesstraveller.com.ru (дата обращения: 15.05.2019).
- 182. Global Peace Index [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://countryeconomy.com/demography/global-peace-index (дата обращения: 22.02.2018).
- 183. Grandars Electronic School [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/ekologicheskiy-krizis.htm (дата обращения: 20.12.2018).
- 184. Laugé A., Sarriegi J. A., Torres J. M. The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management [Электронный ресурс] / A. Laugé, J. A. Sarriegi,

- J. M. Torres. Режим доступа: http://www.systemdynamics.org/conferences/2017/proceed/papers/P1112.pdf (дата обращения: 06.07.2019).
- 185. Red Cross Federation [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disastermanagement/about-disasters/what-is-a-disaster/ (дата обращения: 19.08.2019).
- 186. Syria three years on: what for the future of tourism? [Электронный ресурс].

 Режим доступа: https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/middle-east/syria/articles/Syria-three-years-on-what-for-the-future-of-tourism/ (дата обращения: 04.03.2019).
- 187. Syria: flights to Damascus cancelled: euronews, world news [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.euronews.com/2012/11/29/syria-flights-to-damascus-cancelled/ (дата обращения: 15.12.2019).
- 188. The Three Phase Model of Crisis [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ukessays.com/essays/management/the-three-phase-model-of-crisis-management-essay.php?vref=1 (дата обращения: 08.01.2018).