

## **Риск-менеджмент и антикризисное управление в индустрии туризма**

### **Risk management and crisis management in the tourism industry**

*Зайцева Н.А.*

*N. Zaitseva*

В статье представлены материалы о применении риск-менеджмента и антикризисного управления в индустрии туризма. Обобщены основные причины банкротства турфирм, обоснована роль менеджмента турфирм в банкротстве турфирм и их ликвидации. Описаны основные характеристики риска, предложен алгоритм оценки рисков в деятельности турфирм с описанием примеров реализации этих этапов. Обобщён опыт и рекомендации руководителей фирм, оказавшихся в кризисной ситуации. Материалы статьи могут быть полезны в практической деятельности турфирм, а также при проведении занятий по Риск-менеджменту и антикризисному управлению в турфирмах.

The article presents materials on the use of risk management and crisis management in the tourism industry. The main reasons for the bankruptcy of travel agencies are summarized, the role of travel agency management in the bankruptcy of travel agencies and their liquidation is substantiated. The main characteristics of risk are described, an algorithm for assessing risks in the activities of travel agencies is proposed with a description of examples of the implementation of these stages. The experience and recommendations of company managers who found themselves in a crisis situation are summarized. The materials of the article can be useful in the practical activities of travel agencies, as well as when conducting classes on Risk Management and Crisis Management in travel agencies.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, антикризисное управление, индустрия туризма, кадры, банкротство.

**Key words:** risk management, crisis management, tourism industry, personnel, bankruptcy

Индустрия туризма – сектор экономики, который наиболее часто оказывался под влиянием макроэкономических, политических и других факторов, приводящих к ограничению деятельности предприятий, следствием чего становилось банкротство турфирм. Рассмотрим основные причины банкротств в турфирмах и виды рисков в туризме.

### **Банкротства турфирм: причины и перспективы.**

Ранее в нашей стране было немало случаев банкротств не только малых, но и достаточно крупных турфирм. Так в 2010-х годах произошло банкротство таких крупных туроператоров, как "Капитал Тур", "Натали Турс", "Нева", "Лабиринт", "Южный крест" и других достаточно крупных туристских компаний.

Одной из основных причин банкротства таких компаний были просчеты в денежных потоках и оценке разрывов между затратами на захват большей доли рынка на популярных туристских направлениях (в основном за счет заемных средств) и поступлениями средств от продажи туров по этим направлениям. Например, в декабре 2010 года, когда было начато дело о банкротстве компании «Капитул Тур» задолженность этой компании только перед банками составляла 1,3 миллиарда рублей<sup>1</sup>. Клиенты этой турфирмы не смогла компенсировать свои расходы, так как у самой компании «Капитул Тур» средств на погашение обязательств не было, а страховая компания "Инногарант" сама находилась в предбанкротном состоянии.

Однако руководство обанкротившихся турфирм чаще всего винило в крахе компаний различные внешние неблагоприятные обстоятельства. Так, по мнению руководителя компании Инны Бельтюковой, именно проблема со страховой компанией и большие масштабы самой турфирмы стали основными причинами банкротства этой турфирмы: «Мы не могли предвидеть, с какими проблемами столкнется этот страховщик. Еще в декабре 2010 года мы надеялись, что всем нашим клиентам вернут деньги в полном объеме. И то, что этого до сих пор не произошло, - это наша беда, а не вина. Мы стали

---

<sup>1</sup> «Капитал тур» к Новому году подарил всем свое банкротство. URL: <https://profi.travel/articles/13426/details>

заложниками масштаба своей компании. Если бы это была маленькая турфирма, которой хватило бы 30 миллионов покрытия, а страховщиком был бы "Ингосстрах", все закончилось бы иначе"<sup>2</sup>

Не смотря на различные оправдания руководства обанкротившихся турфирм, совершенно очевидно, что основная проблема была в том, что менеджмент компании не умел эффективно управлять компаниями и не имел достаточного опыта управления в кризис.

В настоящее время у российских турфирм накопился уже достаточный опыт работы в условиях высокой неопределенности, появились успешные практики оперативного и достаточно жесткого реагирования, высокой маневренности менеджмента турфирм на различные внешние вызовы – достаточно вспомнить их быструю реакцию на пандемийный шок. Современные компании туроператорские компании стали очень осторожны в планировании объемов продаж, отказались от массового демпингования и, как это было в первые 10-15 лет текущего столетия, конкуренции ради конкуренции, что безусловно влияло на финансовую устойчивость компаний, использующих такую стратегию агрессивного захвата рынка.

Кроме того, пережить кризисный период российским турфирмам помогла поддержка турбизнеса со стороны государства в 2020-2021 годах: предоставление отсрочки по некоторым обязательным платежам, введение кешбэка для стимулирования спроса россиян на внутренний туризм, предоставление отсрочки по обязательствам перед туристами и другие меры поддержки. По мнению исполнительного директора Ассоциации туроператоров России (АТОР) Майи Ломидзе, меры господдержки туризма в 2020-2021 года - это была беспрецедентная история, которая, безусловно, многим помогла пережить кризисный период<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Экс-глава "Капитал тура": у компании нет средств для погашения долгов. РИА Новости. 18.11.2011. URL: <https://ria.ru/20111118/492108087.html>

<sup>3</sup> Майя Ломидзе: мы не видим на рынке ни демпинга, ни конкуренции ради конкуренции, которые вредили устойчивости туроператоров. Интерфакс туризм. 10.07.2024. URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/interview/mayya-lomidze-my-ne-vidim-na-rynke-ni-dempinga-ni-konkurencii-radi-konkurencii-kotorye-vredili-ustoychivosti-turoperatorov>

В рамках данной статьи основное влияние уделим вопросам применения инструментов риск-менеджмента и антикризисного управления на уровне отдельных турфирм, а не на мерах государственной поддержки развития туризма в нашей стране, которые, безусловно, важны и даже необходимы для развития национального туризма.

### **Некоторые проблемы и риски развития туризма**

На развитие туризма в стране и отдельных регионах влияют различные виды рисков, в том числе тех, что принято относить к факторам внешней среды. Среди этих рисков можно выделить как субъективные, т.к. связанные с человеческим фактором (реями, принятыми теми или иными лицами, организациями и т.п.), так и объективные, т.е. не зависящие от действий человека. Примером такого вида риска являются природные риски, в том числе те, что связаны с различными форс-мажорными событиями.

В качестве примера рассмотрим одно из недавних событий в Испании, когда в Валенсии 30-го октября за один день выпала практически годовая норма осадкой. В результате таких проливных дождей эта провинция оказалась отрезана от остальной части страны, так как многие мосты и дороги были обрушены, а железнодорожные пути выведены из строя (рис. 1).



**Рис. 1. Последствия проливных дождей 30.10. 2024 г. в Валенсии (Испания)<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Фото из газеты «Московский комсомолец» ([https://t.me/mk\\_ru/72254](https://t.me/mk_ru/72254)) и RTна русском ([https://t.me/rt\\_russian/219800](https://t.me/rt_russian/219800))

Самое страшное, что в результате этого стихийного бедствия погибло по меньшей мере 155 человек. И, конечно, о приеме туристов в этот регион можно было забыть на некоторое время. Совершенно очевидно, что такие природные явления негативно отражаются на туристическом потоке, снижая привлекательность этих регионов из-за ухудшения транспортной доступности, инфраструктуры, общей санитарно-эпидемиологической ситуации.

Российские туроператоры, работающие по направлению «выездной туризм», с февраля 2022 года столкнулись с проблемами по сути закрытия границ европейских стран, отказа в выдаче виз российским туристам, проблемами с оплатами за бронирование гостиниц и другими переводами зарубежным компаниям.

По итогам 2024 года количество туристов, выезжающих за границу, немного растет – в среднем на 2–4% в год по сравнению с уровнем 2022 года.

<sup>5</sup> Многие россияне, подающие документы для получения визы в страны Евросоюза, делают это так сказать впрок, т.е. для поездки в будущем (в период действия визы), поэтому у сотрудников консульского или визового центров есть множество причин для отказа в выдаче визы: не выкуплены билеты для поездки, не оплачены отели, а только забронированы и т.д. Некоторые специалисты турфирм, занимающихся выездным туризмом, говорят о том, что доля отказов в выдаче шенгенских виз россиянам составляет минимум 20% от общего количества поданных документов для получения визы. Следствием резкого снижения количества организованных поездок россиян в Европу и стабилизации ситуации в российском туризме стало появление Распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 марта 2024 года размер взноса в резервный фонд объединения туроператоров в сфере выездного туризма в 2024 году составил один рубль для тех компаний, которые уже ранее вносили взносы в этот фонд. Это решение Правительства объясняется тем, что сейчас в

---

<sup>5</sup> Вице-президент Ассоциации туроператоров России Мурадян — о массовом отказе гражданам России в шенгене. 15.12.2024. URL: <https://t.me/dimsmirnov175/86137>

фонде уже имеется 550 млн рублей, а этого вполне достаточно для помощи туристам в любых экстренных случаях.

С другой стороны, турфирмы, которые занимаются въездным туризмом тоже сталкиваются с определенными рисками и проблемами, в том числе и с получением иностранцами визы для въезда в Россию.

Для развития въездного туризма с 2023 года в нашей стране были введены электронные визы, как упрощенный способ получения разрешения для поездок по Российской Федерации. В начале декабря 2024 года стало известно, что МИД РФ выступил с предложением увеличить срок действия электронной визы для въезда иностранцев нашу страну с 60 до 120 суток, а срок пребывания на территории страны — с 16 до 30 суток, при этом увеличивается количество стран, граждане которых могут воспользоваться такими визами, с 53 до 64 стран<sup>6</sup>. Совершенно очевидно, что такие предложения со стороны государства предоставляют большие удобства для потенциальных туристов за счет упрощения документооборота по получению визы, уменьшения срока подготовки и главное - стоимости визы, что в итоге приводит к уменьшению стоимости всего пакетного тура. При этом доля отказов в предоставлении электронных виз составляет не более 1% от общего количества поданных заявок<sup>7</sup>. В перспективе расширение области применения электронных виз может способствовать росту количества повторных поездок, в том числе с целью установления новых бизнес-контактов.

По оценке Министерства экономического развития введение электронных виз, а также организация безвизовых групповых поездок позволило обеспечить туристический поток таких туристов в количестве 1,2 миллиона человек, из которых 30-40% приезжают в нашу страну с деловыми целями и это преимущественно граждане стран БРИКС<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Россия расширила перечень стран для въезда по электронной визе. Телеграмм-канал RUSSPASS БИЗНЕС. 11.12.2024. URL: [https://t.me/russpass\\_business/672](https://t.me/russpass_business/672)

<sup>7</sup> Шубина Д. Электронный бум. Проще ли стал визовый въезд в Россию. Первые итоги, возможности и перспективы. ([https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/elektronnyj-bum-proshe-li-stal-vizovyj-vezd-v-rossiyu?utm\\_source=telegram&utm\\_medium=russpass\\_business](https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/elektronnyj-bum-proshe-li-stal-vizovyj-vezd-v-rossiyu?utm_source=telegram&utm_medium=russpass_business))

<sup>8</sup> Телеграмм -канал Минэк туристический. 16.12.2024. URL: [https://t.me/minec\\_tourism/1745](https://t.me/minec_tourism/1745)



Однако переориентация турфирм, работающих по направлению въездной туризм на страны Азии, означает необходимость привлечения сотрудников со знанием языка этих стран. Так только за 2022 год спрос на сотрудников со знанием китайского языка вырос на 55%. При этом спрос на сотрудников за знанием европейских языков (французский, испанский, итальянский) упал на 24%, 27% и 44% соответственно.

По состоянию на май 2024 года рекрутинговые агентства отметили дальнейший рост спроса на сотрудников, владеющих китайским языком, - на 63%<sup>9</sup>. По сути, это второй после английского язык, востребованный у работодателей на российском рынке. Однако спрос на специалистов со знанием китайского и других языков стран Азии существует не только со стороны турфирм, но и многих других отраслей экономики, что в условиях кадрового голода и беспрецедентно низкого уровня безработицы (к началу декабря 2024 года официальный уровень безработицы по данным Росстата составил 2,3%<sup>10</sup>) представляет большие кадровые и финансовые риски для турфирм – крайне сложно закрыть вакансии с тем уровнем зарплат и соцпакета, который может предложить турфирма.

### **Риски персональной ответственности руководителей и сотрудников турфирм за нарушение действующего законодательства и оказание услуг не соответствующего качества**

В последние годы благодаря информационной открытости многих данных, стало известно о многих случаях недобросовестного предпринимательства и оказания турфирмами некачественных услуг. Рассмотрим два таких случая.

Первый случай связан с оказанием некачественных услуг по организации туров компанией, которая не была даже внесена в Единый

---

<sup>9</sup> Набаткина К., Мишина В. Со знанием в дело: спрос на специалистов со знанием китайского языка вырос на 63%. Газета «Известия». 07.05.2024. URL: <https://iz.ru/1692644/kseniia-nabatkina-valeriia-mishina/so-znaniem-v-delo-spros-na-spetcialistov-so-znaniem-kitaiskogo-iazyka-vyros-na-63>

<sup>10</sup> Грачев Е. Финальный рекорд: рынок ожидает роста ключевой до 23% в декабре. Газета «Известия», 13.12.2024. URL: <https://iz.ru/1806266/evgenii-grachev/finalnyi-rekord-rynok-ozhidaet-rosta-kliuchevoi-do-23-v-dekambre>

федеральный реестр туроператоров и не имела права устраивать туры. Речь о компании «Колибри-тур Мск», руководитель которой летом 2023 года заключил гражданско-правовые договоры на организацию детского отдыха в Турции, получил средства за организацию поездок, но не оплатил ни проживание детей в отеле, ни обратный перелет в Москву. В результате несовершеннолетних выселили из отеля ночью. Родители сорока детей, участвовавших в этой поездке, подали заявления в прокуратуру и оценили общий ущерб от действий руководителя данной турфирмы в 3,9 миллиона рублей. В ноябре 2024 года суд Москвы приговорил руководителя этой турфирмы к пяти годам лишения свободы <sup>11</sup>.

Но если в данном случае речь шла в основном о моральном ущербе, то второй случай связан со смертью восьми участников туристического маршрута, а также сопровождавшего их инструктора. Директор новосибирской туркомпании ООО «Экстрим Тайм» в ноябре 2024 года был приговорен к четырем годам тюремного заключения.

При организации руководителем этой турфирмы в 2022 году тура на Ключевской вулкан (Камчатка) были нарушены правила проведения таких восхождений, а также в качестве гидов были привлечены граждане, которые не имели полномочий для осуществления обязанностей инструкторов-проводников на туристическом маршруте особой сложности. <sup>12</sup>.

Как видно из этих двух примеров, причинами случившегося с туристами стало нарушение действующего законодательства (в первом случае – договорных обязательств) руководителями компаний, поэтому и ответственность за допущенные нарушения понесли директора этих турфирм, причем уголовную ответственность. Вместе с тем, не всегда и не только действия руководителей турфирм могут стать причинами появления рисков и снижения финансовой устойчивости или даже закрытия турфирм. Поэтому

---

<sup>11</sup> Глава турфирмы получил 5 лет за неоплаченные путевки в Турцию для детей. РБК. 07.11.2024. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/672c83c89a7947d8e5c82312>

<sup>12</sup> Кузнецова Е. Директор турфирмы приговорен к четырем годам за гибель людей на Камчатке в 2022. Газета «Комсомольская правда»: <https://www.kp.ru/online/news/5540700/>



рассмотрим далее некоторые Технологии и инструменты управления рисками в турфирмах.

### Технологии и инструменты управления рисками

Прежде, чем переходить к описанию технологий управления рисками, рассмотрим основные характеристики риска (табл. 1.)

Таблица 1.

#### Основные характеристики риска и их описание

Основные характеристики риска	Описание характеристик риска
Событие, связанное с риском, и его последствия	Последствия возникновения событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей, поставленных руководством турфирмы
Вероятность риска	Возможность возникновения событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей, поставленных руководством турфирмы
Сумма, подвергаемая риску	Потенциальная, численно измеримая возможность потери (чаще всего имеется в виду стоимостная оценка потерь в результате появления риска)

Стандартный алгоритм оценки рисков в деятельности турфирм включает в себя три этапа (рис. 2)

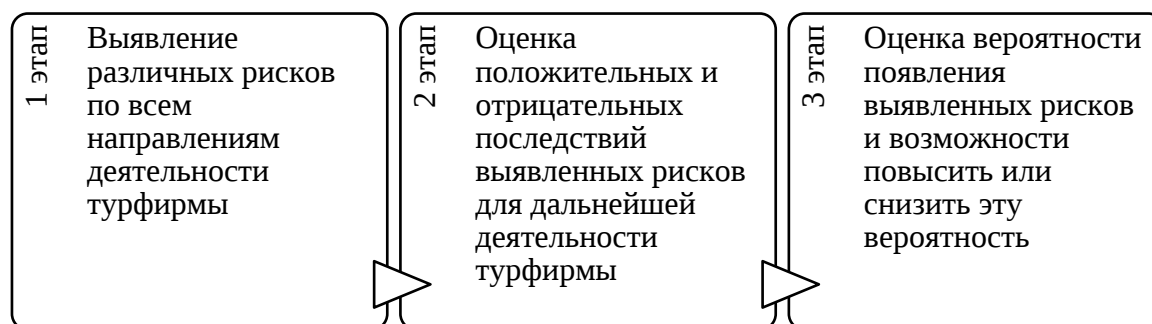


Рис. 2. Стандартный алгоритм оценки рисков в деятельности турфирм.

Важно на первом этапе выявить максимально возможное количество видов рисков, которые являются следствием воздействия как факторов внешней (валютные риски, риск повышения ставки ЦБ, инфляционный риск, визовый риск и т.д.), так и внутренней среды (финансовый, в том числе

кредитный, кадровый, репутационный риск и т.д.) по всем направлениям деятельности турфирмы и всем бизнес-процессам (основным и вспомогательным).

На втором этапе делается экспертная оценка возможных последствий появления рисков, которые были выявлены на первом этапе. При этом важно понимать, что такие последствия могут быть в некоторых случаях положительными, например, развивали какое-то направление деятельности (туры в определенную страну), а границы этой страны закрылись или в стране сменился режим и МИД РФ рекомендует отказаться от поездок в эту страну), но при этом начали развивать новое направление. При этом старое направление имело рентабельность на уровне близком к 2-5%, а новое направление оказалось востребованным у туристов и обеспечило уровень рентабельности на уровне 8-12%.

На последнем этапе деятельности по оценке рисков в турфирмах оценивается вероятность появления выявленных рисков, а также оценивается наличие возможностей по повышению или снижению этой вероятности. Например, руководство турфирмы решило, что необходимо сократить численность персонала из-за закрытия одного из направлений деятельности, что означает появление кадровых рисков: кто-то из ведущих специалистов может сам уволиться и увести с собой других сотрудников. Для того, чтобы обострить ситуацию и выявить истинную мотивацию персонала можно использовать технику проективных вопросов (как вы считаете, почему сотрудники могут уволиться из компании? При каких обстоятельствах сотрудник останется в компании, даже если в компании наступят сложные времена? и другие аналогичные вопросы, связанные с увольнением персонала из компаний). Таким образом, можно оценить вероятность того, что кадровый риск либо не возникнет, либо его последствия не будут иметь существенного влияния на деятельность турфирмы.

Как видно из вышеприведенного описания, очень большое значение имеет экспертная оценка как последствий появления рисков, так и вероятности

наступления рисков. В этой связи хотелось бы привести ответ руководителя компании Superjob Алексея Захарова на вопрос: как изменится рынок труда в будущем? По его мнению, ответа на этот вопрос никто не знает. В качестве подтверждения такого вывода он отметил следующее: «Ни один прогноз по рынку труда, курсу доллара или ценам на нефть на пять лет вперед за последние 25 лет не сбывался. В ближайшее время (год-два), если государственное регулирование не поменяется, мы так и будем говорить о кадровом голоде. Это плохая новость для всех работодателей: поиск и удержание людей будут обходиться все дороже и дороже. За меньшую производительность труда придется платить больше»<sup>13</sup>

### **Рекомендации по управлению в условиях кризиса: обобщение опыта российских предпринимателей**

Несмотря на то, что готовых рецептов нет, тем не менее какие-то полезные советы можно взять у руководителей других компаний, которые не смогли предотвратить появление рисков и их последствий (или это невозможно было полностью предотвратить) и оказались в кризисе.

Например, можно привести такие рекомендации по управлению в условиях кризиса<sup>14</sup>:

1. Выключить страх. Так как негативные события уже произошли, то надо их принять и перестать бояться идти дальше. Страх – плохой помощник. Пока не пройдет основной страх не принимать важных решений.

2. Зафиксировать позицию и пересобраться. Принять то, что «как прежде» уже не будет. Если что-то развалилось, то не надо снова это собирать, подумайте о том, что можно новое можно сделать или сделать по-другому (учитывая опыт прошлых ошибок).

---

<sup>13</sup> Морозова А. Глава Superjob оценил дефицит учителей в России в 500 000 человек. 16.12.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/527234-glava-superjob-ocenil-deficit-ucitelej-v-rossii-v-500-000-celovek>

<sup>14</sup> Не ждать помощи от государства и смеяться раз в день. 20.04.2020. URL: [https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/399295-ne-zhdai-pomoshchi-ot-gosudarstva-i-smeyatsya-raz-v-den-taktika?utm\\_medium=email&utm\\_source=UniSender&utm\\_campaign=232378036](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/399295-ne-zhdai-pomoshchi-ot-gosudarstva-i-smeyatsya-raz-v-den-taktika?utm_medium=email&utm_source=UniSender&utm_campaign=232378036)

3. Выключить эмпатию. Нужно принять то, что все решения, которые руководитель обязан принимать в условиях кризиса, будут непопулярными.

4. Принять то, что члены команды могут дрогнуть и вести себя так, что им потом будет за это стыдно, но это живые люди, которые могут вести себя в условиях страха и стресса не вполне адекватно.

5. Никого не удерживать. Если сотрудник принял решение уволиться, то с ним, конечно, стоит поговорить, понять причины увольнения, но не стараться его удерживать, т.к. на это нет ни финансовых возможностей (удерживать за счет повышения зарплаты), ни многих других ресурсов, которые могли бы удержать такого сотрудника.

6. Не выбирать между лояльностью и результативностью сотрудников. В кризис нужны сотрудники одновременно лояльные компании и показывающие хорошие результаты работы.

7. Пересчитать финансовую модель развития компании, опираясь на пессимистические сценарии. Как говорится: оптимист – это плохо информированный оптимист. В условиях кризиса лучше быть реалистом, максимально учитывающим возможные негативные сценарии развития и готовиться к ним.

8. Не избегать кредиторов и на регулярной основе коммуницировать с кредиторами. Договариваться с кредиторами об отсрочке платежей, длительной рассрочке, реструктуризации кредитов в более длинные, предлагать свои графики погашения обязательств, основанные на реальных возможностях вашей компании.

9. Максимально усилить микроменеджмент, прежде всего в части финансов. Следить за суммой расходов и доходов, появлением «разрывов» в поступлении средств.

10. Отказаться от новых кредитов и кредиторской задолженности. Никаких новых займов и кредитов, особенно краткосрочных. Все внимание погашению имеющейся задолженности.

11. Кооперироваться, просить о помощи и принимать ее. В кризис некоторые компании начинают информационно закрываться от внешней среды. Важно признать свои проблемы, сказать о них партнерам, написать в соцсетях не сгущая краски, но ведя диалог с клиентами, партнёрами и другими лицами, заинтересованными во взаимодействии с вашей компанией.

12. Смеяться раз в день. Находить поводы для улыбки, а лучше смеха хотя бы раз в день (мемы, комедии, юмористические передачи, анекдоты и т.д.)

В целом можно сделать вывод о том, что для того, чтобы эффективно использовать механизмы и технологии антикризисного управления и управления рисками важно иметь опыт руководства в аналогичных ситуациях и / или постоянно повышать уровень компетенций по риск-менеджменту и антикризисному управлению.

### **Литература**

1. Вице-президент Ассоциации туроператоров России Мурадян — о массовом отказе гражданам России в шенгене. 15.12.2024. URL: <https://t.me/dimsmirnov175/86137>

2. Глава турфирмы получил 5 лет за неоплаченные путевки в Турцию для детей. РБК. 07.11.2024. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/672c83c89a7947d8e5c82312>

3. Грачев Е. Финальный рекорд: рынок ожидает роста ключевой до 23% в декабре. Газета «Известия», 13.12.2024. URL: <https://iz.ru/1806266/evgenii-grachev/finalnyi-rekord-rynok-ozhidaet-rosta-kliuchevoi-do-23-v-dekabre>

4. Капитал тур к Новому году подарил всем свое банкротство. URL: <https://profi.travel/articles/13426/details>

5. Кузнецова Е. Директор турфирмы приговорен к четырем годам за гибель людей на Камчатке в 2022. Газета «Комсомольская правда»: <https://www.kp.ru/online/news/5540700/>

6. Майя Ломидзе: мы не видим на рынке ни демпинга, ни конкуренции ради конкуренции, которые вредили устойчивости туроператоров. Интерфакс туризм. 10.07.2024. URL: <https://www.interfax->

[russia.ru/tourism/interview/mayya-lomidze-my-ne-vidim-na-rynke-ni-dempinga-ni-konkurencii-radi-konkurencii-kotorye-vredili-ustoychivosti-turoperatorov](https://russia.ru/tourism/interview/mayya-lomidze-my-ne-vidim-na-rynke-ni-dempinga-ni-konkurencii-radi-konkurencii-kotorye-vredili-ustoychivosti-turoperatorov)

7. Морозова А. Глава Superjob оценил дефицит учителей в России в 500 000 человек. 16.12.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/527234-glava-superjob-ocenil-deficit-ucitelej-v-rossii-v-500-000-celovek>

8. Набаткина К., Мишина В. Со знанием в дело: спрос на специалистов со знанием китайского языка вырос на 63%. Газета «Известия». 07.05.2024. URL: <https://iz.ru/1692644/kseniia-nabatkina-valeriia-mishina/so-znaniem-v-delo-spros-na-spetsialistov-so-znaniem-kitaiskogo-iazyka-vyros-na-63>

9. Не ждать помощи от государства и смеяться раз в день. 20.04.2020. URL: [https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/399295-ne-zhdat-pomoshchi-ot-gosudarstva-i-smeyatsya-raz-v-den-taktika?utm\\_medium=email&utm\\_source=UniSender&utm\\_campaign=232378036](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/399295-ne-zhdat-pomoshchi-ot-gosudarstva-i-smeyatsya-raz-v-den-taktika?utm_medium=email&utm_source=UniSender&utm_campaign=232378036)

10. Россия расширила перечень стран для въезда по электронной визе. Телеграмм-канал RUSSPASS БИЗНЕС. 11.12.2024. URL: [https://t.me/russpass\\_business/672](https://t.me/russpass_business/672)

11. Телеграмм -канал Минэк туристический. 16.12.2024. URL: [https://t.me/minec\\_tourism/1745](https://t.me/minec_tourism/1745)

12. Шубина Д. Электронный бум. Проще ли стал визовый въезд в Россию. Первые итоги, возможности и перспективы. ([https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/elektronnyj-bum-proshe-li-stal-vizovyj-vezd-v-rossiyu?utm\\_source=telegram&utm\\_medium=russpass\\_business](https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/elektronnyj-bum-proshe-li-stal-vizovyj-vezd-v-rossiyu?utm_source=telegram&utm_medium=russpass_business))

13. Экс-глава "Капитал тура": у компании нет средств для погашения долгов. РИА Новости. 18.11.2011. URL: <https://ria.ru/20111118/492108087.html>