

Кризис или новая реальность: влияние пандемии на российский сектор туризма¹

А.А. ЯКОВЛЕВ, кандидат экономических наук

E-mail: ayakovlev@hse.ru, ORCID: 0000-0003-2273-0971

директор Института анализа предприятий и рынков,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

О.Н. БАЛАЕВА, кандидат экономических наук

E-mail: obalaeva@hse.ru, ORCID: 0000-0001-9065-1373

Институт анализа предприятий и рынков,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

М.Д. ПРЕДВОДИТЕЛЕВА, кандидат экономических наук

E-mail: mpredvoditeleva@hse.ru, ORCID: 0000-0001-8385-2927

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»,

С.Г. МИСИХИНА, кандидат экономических наук

E-mail: smisikhina@hse.ru, ORCID: 0000-0003-0199-4118

Институт «Центр развития», Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»,

Н.В. ЕРШОВА, кандидат экономических наук

E-mail: nershova@hse.ru, ORCID: 0000-0003-0185-4182

Институт анализа предприятий и рынков, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Аннотация. В статье оценивается влияние кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и мер государственной антикризисной политики на российский туристический сектор, а также возможности, предпосылки и направления развития последнего. Исследование базируется на результатах серии полуструктурированных интервью с представителями сектора. Проведённый анализ показал, что, с одной стороны, кризис обострил давно назревшие проблемы российского туризма. С другой – переключение спроса на внутренний туризм в условиях ограничений на международные поездки дает серьезный шанс для его развития, если федеральный центр и региональные власти в кооперации с бизнесом используют это «окно возможностей» и смогут обеспечить необходимые стимулы для притока инвестиций в данный сектор и задействования того широкого туристического потенциала, которым обладает Россия.

Ключевые слова: туристический сектор; пандемия COVID-19; экономический кризис; антикризисные меры; внутренний туризм; развитие регионов

¹ Статья отражает отдельные результаты проекта «Отраслевые кейсы реагирования компаний на кризис и сценарии посткризисного развития», реализуемого НИУ ВШЭ при поддержке РСПП (см. URL: https://iims.hse.ru/sectoral_cases/). Авторы выражают искреннюю благодарность М. Ломидзе (АТОР), А. Игнатьеву (РСТ), М. Глухой (РСПП), а также всем респондентам и экспертам, принявшим участие в обсуждении предварительных результатов проекта.

Введение

Туризм традиционно рассматривается как один из драйверов экономического развития стран и регионов благодаря созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций, развитию широкого круга смежных отраслей – транспорта, недвижимости, общественного питания, а также отраслей производства различных продуктов и услуг, потребляемых туристами, что в итоге способствует пополнению бюджетов различных уровней [Чудновский и др., 2013; Alam, Paramati, 2016]. Однако текущий экономический кризис, вызванный пандемией COVID-19, привел к беспрецедентному снижению экономической активности во всём мире, и туризм стал одной из наиболее пострадавших отраслей мировой экономики [Khalid et al., 2021].

Более того, развитие эпидемиологической ситуации, продолжающаяся цепочка локдаунов во многих странах мира, введение ограничений на зарубежные поездки, изменение психологических установок, связанное с боязнью заболеть, и другие факторы свидетельствуют о том, что туристический сектор в ближайшее время может не выйти из кризисного состояния. А те меры поддержки, которые оказывало государство игрокам туристической отрасли, скорее всего, лишь помогут удержаться «на плаву», но не приведут к восстановлению отрасли в прежнем формате и объеме.

Тем не менее многие исследователи и практики называют сложившуюся ситуацию не столько кризисом, сколько «новой реальностью». Пандемия COVID-19 впервые за всю историю современного туризма создала условия для коренной перезагрузки отрасли [Pardo, Ladeiras, 2020] и, по сути, обозначила начальный этап нового и, вероятно, долговременного цикла развития туризма [Романова и др., 2020]².

Проведённое нами исследование показывает, что и в России пандемия COVID-19 при всех негативных последствиях создала новое «окно возможностей» для развития сектора, в первую очередь за счет изменения фокуса на внутренний туризм. В данной работе оценивается влияние кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и мер государственной антикризисной политики

² Весьма показательна статья 2020 г. о будущем туризма, представляющая собой чистый лист бумаги [Yeoman, 2020].

на российский туристический сектор, а также возможности, предпосылки и направления его развития в условиях новой реальности.

Данные и методология исследования

Мы в своей работе использовали сочетание различных источников данных – интервью с представителями сектора, аналитические обзоры, данные статистики из российских и зарубежных источников и оценки экспертов. Поскольку вторичные данные из открытых источников отражают лишь часть показателей и тенденций функционирования сектора и далеко не всегда дают ясное представление о причинах тех или иных изменений и факторах, оказавших наибольшее влияние, основой исследования в первую очередь послужили материалы 13 полуструктурированных интервью, проведенных в октябре-декабре 2020 г.

В качестве респондентов выступали руководители двух ведущих отраслевых ассоциаций – Российского союза туриндустрии (РСТ) и Ассоциации туристических операторов России (АТОР), сотрудники двух региональных администраций, отвечающие за развитие туризма, и топ-менеджеры девяти туристических компаний (представляющих внутренний, въездной и выездной туризм; крупный, средний и малый бизнес, Москву и регионы). Продолжительность каждого интервью составила около 1–1,5 часов. Для верификации выводов, сделанных по итогам обобщения и анализа интервью и собранной вторичной информации, в декабре 2020 г. – марте 2021 г. был проведен ряд экспертных обсуждений.

Общая характеристика российского туристического сектора до кризиса

Индустрия туризма обеспечила в 2019 г. 10,3% (8,9 трлн USD) мирового ВВП³ и каждое десятое (330 млн) рабочее место в мире⁴. В отличие от многих стран мира масштабы туристиче-

³ Здесь приведены данные по вкладу туризма в ВВП в «широком» смысле, учитывающие как объем производства непосредственно предоставляемых туристам услуг, так и экономический эффект от инвестирования, потребления сопутствующих товаров и услуг и доходов занятых в отрасли.

⁴ World Travel & Tourism Council (WTTC), Economic Impact Reports, 2019. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (дата обращения: 26.03.2021).

ческого сектора в РФ относительно небольшие – прямой вклад туризма в ВВП⁵ составил в 2019 г. всего 1,2%. Если учитывать кумулятивные эффекты влияния российского туристического сектора на экономику за счет задействования объектов размещения, общественного питания, транспорта, других сопутствующих продуктов и услуг, не относящихся напрямую к туристическим, то общий вклад оценивается примерно в 4,8% ВВП, а доля занятых составляет 5,6%⁶.

Основными игроками российской туристической отрасли являются туроператоры и туристические агентства. Первые осуществляют деятельность по формированию, продвижению и реализации туристического продукта, вторые занимаются исключительно его продвижением и реализацией. В РФ на момент начала пандемии (февраль 2020 г.) насчитывалось 4595 туроператоров⁷ и, по разным оценкам, от 10 до 20 тыс. турагентств. По данным Росстата, через них в 2019 г. в туры по России и зарубежным странам отправились 11,8 млн наших соотечественников.

Следует отметить, что это довольно приблизительные оценки. Во-первых, Росстат учитывает число «человеко-туров», т.е. один человек мог за год съездить в несколько туров. Во-вторых, значительная часть туристов путешествует не через туристические фирмы и остается невидимой для статистики (в особенности это относится к внутреннему туризму). В случае выездного и въездного туризма проблема учета стоит менее остро – ведется статистика въезжающих и выезжающих с туристическими целями (хотя большая часть въездов и выездов приходится на страны СНГ, по факту статистика отражает не туристические потоки, а трудовую миграцию). Что касается внутреннего туризма, то статистический учет всех самостоятельных туристов не ведется, есть только экспертные оценки и данные отдельных региональных администраций – так, по оценкам АТОР,

⁵ Прямой вклад туризма в ВВП - это общий объем непосредственных расходов на туризм и путешествия внутри страны резидентами и нерезидентами на деловые поездки и с целью проведения досуга, а также целевые государственные расходы на содержание объектов и территорий, представляющих интерес для туристов.

⁶ World Travel & Tourism Council (*WTTC*), Economic Impact Reports, 2019. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (дата обращения 26.03.2021)

⁷ Интерфакс. Туризм. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/66318> (дата обращения: 26.03.2021).

доля самостоятельных туристов на российском внутреннем рынке составляет около 80%⁸.

Туризм в российской экономике на протяжении многих лет не воспринимался как экономически и социально значимый сектор. Развитие туристической индустрии шло стихийно-рыночным путем, как реакция на изменения спроса. В результате сложилась неэффективная для экономики страны структура сектора. Если в других странах драйверами развития туристического бизнеса (в лице туроператоров и турфирм, работающих с организованными потоками) традиционно выступают внутренний и въездной сегменты, то для России характерна обратная ситуация – на первом плане оказался выездной туризм.

Его доминирование связано с привлекательностью и доступностью для российских туристов зарубежных направлений (45 млн выездов в 2019 г.,⁹ 10-е место в мире по этому показателю) при низком уровне развития отечественной туристической инфраструктуры. Со второй половины 2000-х годов стал развиваться выездной туризм (во многом в связке с деловым), хотя его объемы по сравнению с другими странами для России относительно невелики (24,6 млн выездов в 2019 г.¹⁰ и 16-е место в мире).

В Travel & Tourism Competitiveness Index (ТТСИ), который представляется раз в два года на Всемирном экономическом форуме, Россия в 2019 г. заняла 39-е место из 140. При этом по субиндексу *Natural and Cultural Resources* у нас 20-е место, а по субиндексу *Travel & Tourism Policy and Enabling Conditions* – 105-е. Иными словами, в России есть что посмотреть, но нет достаточных условий для этого.

Проблемы российского внутреннего туризма

Внутренний туризм в РФ до кризиса был наиболее «отстающим» сегментом туристической отрасли. Так, по оценкам международных организаций, в 2010–2018 гг. доходы от въезд-

⁸ Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html> (дата обращения: 26.03.2021).

⁹ The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.DPRT?end=2019&most_recent_value_desc=true&start=2019&view=chart (дата обращения: 29.03.2021).

¹⁰ Следует учитывать, что 11,3 млн выездов пришлось на граждан Украины и Казахстана и еще свыше 3 млн – на граждан других бывших республик СССР, как правило, приезжающих в РФ с рабочими целями.

ного туризма в России росли в среднем на 6,2% в год, расходы российских туристов в других странах – на 6,1%, а расходы внутренних туристов практически не менялись¹¹.

Долгие годы в нашей стране внутреннему туризму не оказывалась действенная государственная поддержка, несмотря на ряд шагов по формированию государственной политики в этой области (включая разработку Федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ» и Стратегии развития туризма). Однако по факту значительная часть запланированных мер не была реализована.

Развитие внутреннего туризма в регионах происходило крайне неравномерно и медленно¹². Можно отметить лишь отдельные успешные примеры отечественных туристических направлений – прежде всего, это Москва, Санкт-Петербург, Сочи (благодаря подготовке к Олимпиаде 2014 г.), города Золотого кольца, Казань. Это связано не только с наличием туристских ресурсов и развитием инфраструктуры, но и с институциональным фактором – механизмами управления и коммуникаций между игроками отрасли в регионе. Несмотря на наличие отдельных успешных примеров, в подавляющем большинстве регионов (в том числе, по мнению наших респондентов, и в ключевых туристических регионах – Краснодарском крае, Крыму) пока мало примеров эффективной политики по управлению и развитию туристической индустрии и кооперации с бизнесом.

К основным проблемам, препятствующим развитию российского внутреннего туризма, можно отнести следующие.

1. Низкий уровень развития туристической инфраструктуры, включая дорожно-транспортную инфраструктуру (кроме маршрутов на популярные курорты) и ограниченный объем качественного номерного фонда (по статистике в России на 1000 чел. приходится всего девять мест размещения – против 20 во Франции, 23 в Германии, 24 в Швеции).

¹¹ Рассчитано по данным World Development Indicators, World Bank и World Travel and Tourism Council.

¹² Мы не приводим данные официальной статистики по развитию туризма в регионах, так как, по оценкам представителей туристической индустрии, есть проблемы с их качеством, и они не отражают реальную картину. Сами представители туристической индустрии используют для сбора информации о турпотоках в регионах целый спектр инструментов и источников, дополняющих друг друга – экспертные оценки, наблюдения на местах, данные мобильных операторов и Сбербанка, транспортных компаний и т.д.

2. Ограниченность турпредложений/маршрутов как для группового, так и для индивидуального туризма.

3. Институциональные проблемы, включая недостаток у региональных властей стимулов к развитию туризма как сектора экономики; отсутствие межрегионального взаимодействия по развитию туризма и продвижению регионов; неразвитую систему коммуникаций между властью и бизнесом, особенно малым и средним; отсутствие практики системного и комплексного развития туристических направлений (когда должны быть обеспечены транспорт для перемещения туристов, места их размещения, питания и т.п.).

4. Нехватка в регионах грамотных специалистов – управленцев и работников туристической и смежных областей (общепит, гостиницы).

5. Несответствие между ценой и качеством услуг в секторе (особенно при сравнении с зарубежными аналогами).

Все эти проблемы отрасли обострились в период кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Но одновременно кризис открыл возможности для качественного изменения роли туристической индустрии в России.

Сектор туризма РФ в период кризиса

Влияние кризиса на состояние сектора в целом. В 2020 г. пандемия COVID-19 фактически парализовала деятельность мировой туристической индустрии на несколько месяцев. По данным Всемирной туристической организации (The World Tourism Organization – UNWTO), 2020 г. был худшим в истории туризма: число международных прибытий сократилось на 74%, под угрозой оказались от 100 до 120 млн рабочих мест. Расширенные сценарии UNWTO на 2021–2024 гг. показывают, что международному туризму может потребоваться от двух с половиной до четырех лет, чтобы вернуться к уровню 2019 г.¹³

Российская туристическая отрасль также испытала шоковое воздействие COVID-19 во всех своих основных сегментах: выездном, въездном и внутреннем туризме. Началом масштабного кризиса в отрасли можно считать заявление ВОЗ 11-го марта

¹³ The World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals> (дата обращения: 26.03.2021).

о пандемии. Туристический бизнес приостановил свою деятельность в выездном и въездном сегментах, а через две недели – и во внутреннем. Этап полного локдауна продлился до июня, когда началось постепенное возобновление деятельности внутреннего сегмента. С августа оживился и выездной туризм, в первую очередь за счет Турции. Вторая, осеннее-зимняя, волна коронавируса «заморозила» ситуацию – по-прежнему с некоторыми ограничениями «работает» сегмент внутреннего туризма, единичные направления выездного и практически полностью остановлен въездной.

Таким образом, в наибольшей степени от кризиса пострадали выездной и въездной туризм. По оценкам РСТ и АТОР, в результате практически полного отсутствия въездных туристических потоков страна в марте-декабре 2020 г. недополучила около 8–9 млрд долл., т.е. 80–90% от традиционных показателей по въездному туризму¹⁴. В целом в 2020 г. по сравнению с 2019 г. въездной туризм сократился на 93,6%, выездной – на 77,5%¹⁵.

Внутренний туризм оказался в относительно более благополучной ситуации. Традиционно он в меньшей степени, чем международный, зависим от внешних шоковых воздействий [Canh, Thanh, 2020]. Такая востребованность внутренних туров связана с переориентацией турпотоков. Как отметил один из наших респондентов: *«Моя любимая цитата за лето была: нас в Барселону не пустили, мы к вам приехали»*. Также важную роль в стимулировании внутреннего туризма сыграли меры господдержки, в частности, программа туристического кэшбека¹⁶. Тем не менее даже с учетом подъема в летние месяцы общий поток внутренних туристов в 2020 г., по оценкам АТОР, сократился на 35–40%¹⁷.

¹⁴ Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/russia/729321> (дата обращения: 26.03.2021).

¹⁵ Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atour.ru/news/press-centre/new/53770.html> (дата обращения: 26.03.2021).

¹⁶ Туристический кэшбек в данном контексте – это возврат потребителю части стоимости приобретённой туристической услуги. По данной программе россияне могли купить туристические продукты на сайте мирпутешествий.рф, при этом предполагался возврат 20% от стоимости тура. Одним из обязательных условий программы является онлайн-оплата картой МИР. Первая программа туристического кэшбека реализована с 21.08.2020 по 28.08.2020, вторая – с 15.10.2020 по 05.12.2020, с 18 марта по 30 июня 2021 г. запущена третья

¹⁷ Там же.

Среди наиболее популярных направлений внутреннего туризма предсказуемо оказались курорты Юга России. Но даже по этим направлениям показатели турпотоков не вышли на уровень 2019 г. (по Краснодарскому краю снижение примерно на 33%, по Крыму – на 18%). Среди традиционно туристических регионов «лидерами» по падению турпотоков в 2020 г. стали Санкт-Петербург (–80%) и Москва (–72%), Московская область (–50%), Бурятия (–49%), Татарстан (–44%). Лишь Алтай продемонстрировал положительную динамику турпотоков (+0,4%).

Деятельность туркомпаний в период кризиса. В условиях кризиса большая часть туркомпаний придерживалась стратегии «максимального выживания». Это, прежде всего, урезание расходов за счет сокращения платежей по аренде (перевод сотрудников на удалённую работу, создание мобильных рабочих мест) и уменьшения фонда оплаты труда. Однако многие компании, как только стало возможным, вернули часть сотрудников в офис, так как, по их мнению, на «удаленке» снижается эффективность работы.

Одним из трендов кризисного периода стала переориентация на внутренний туризм – практически единственный работающий в условиях пандемии сегмент. При этом выиграли те компании, которые уже работали в этом сегменте, а также сумевшие оперативно перестроить на него свою деятельность.

Более устойчивыми к кризису оказались самые мелкие и наиболее крупные компании сектора¹⁸. Наши интервью дают основания полагать, что малые фирмы выживали за счёт семейственности, клановой организационной культуры и частой практики совмещения ролей владения и управления, а также диверсификации бизнеса, обеспечивших гибкость, особенно важную в условиях кризиса. Крупные компании могли позволить себе большее сокращение штата, кроме того, наличие собственных ИТ-отделов помогло им быстрее адаптироваться под меняющиеся условия и предложить клиентам удобные онлайн-каналы прямых продаж. В самом тяжелом положении оказались средние компании, не обладающие гибкостью и маневренностью мелких

¹⁸ Из-за специфики сектора и преобладания малого и микробизнеса восприятие масштаба фирмы в данном секторе отличается от официально принятого. Так, туркомпания с численностью персонала более 200 человек (в основном это крупные туроператоры) уже воспринимаются как крупный бизнес.

фирм и в то же время не имеющие запаса устойчивости и ресурсов для адаптации своей деятельности, как у крупных компаний.

Бизнес-модели туркомпаний сместились в сторону онлайн-продаж и, в целом, цифровизации и активного задействования ИТ-ресурсов. Туроператоры стали существенно больше внимания уделять прямым взаимодействиям с конечными потребителями – по оценкам АТОР, если раньше около 80% продаж шло через турагентства и только 20% – напрямую, то сейчас ситуация меняется на противоположную. Основные тренды трансформации бизнес-модели:

- увеличение доли продаж, осуществляемых напрямую туроператорами, а не агентствами;
- рост продаж и взаимодействий с клиентами онлайн;
- увеличение консультационной составляющей в деятельности туркомпаний: смещение из плоскости «забронируйте мне» к «скажите, как»;
- разработка и продвижение онлайн-продуктов – онлайн-экскурсий, онлайн-лекций, других новых инструментов, например, в формате видео-блогинга;
- формирование новых каналов коммуникаций с компаниями-партнёрами.

Государственное регулирование и антикризисная поддержка

Самостоятельный регулирующий сферу туризма РФ орган – Федеральное агентство по туризму РФ (Ростуризм) был образован в конце 2004 г. Однако, формально являясь регулятором туристического сектора, он долгое время выполнял, по мнению представителей бизнеса, сугубо бюрократические функции – без заметных действенных мер по реальному системному развитию российского туристического сектора.

Ситуация стала меняться в лучшую сторону с приходом в Ростуризм в 2019 г. новой команды. Ведомство стало восприниматься бизнесом не как проверяющий, а как регулирующий и направляющий орган. Стал налаживаться диалог государства с представителями сектора (*«прямая коммуникация с бизнесом [для регулятора] – это приоритет», «государство слушает нас, наши предложения превращаются в меры господдержки...»*).

Однако, судя по нашим интервью, регулятор общается в основном с представителями крупных туристических компаний. Малый и средний бизнес слабо вовлечен в это взаимодействие. Представители таких компаний считают, что их *«не услышат»* и они *«все равно ни на что не смогут повлиять»*. Также до них плохо доходят импульсы от власти, даже если это позитивные инициативы.

Что касается отраслевых ассоциаций, то далеко не все респонденты считают их реальной силой системного характера на уровне отрасли и проявляют заинтересованность в активном взаимодействии с ними. Особенно это касается малого бизнеса, преобладающего в отрасли: *«Мы поняли, что это все [членство в ассоциациях] почти бесполезно для маленьких агентств. Все решается крупными игроками. ...Нас никто не принимает во внимание»*.

Предпосылкой снижения негативного воздействия COVID-19 на туристическую отрасль является своевременная и адекватная реакция на пандемию со стороны государства. С началом пандемии Ростуризм активно взаимодействовал с представителями индустрии, проводился постоянный мониторинг ситуации на рынке, в том числе посредством прямого обращения к бизнесу (*«они собирали каждый месяц руководителей 6–7 крупнейших компаний-операторов и агентских сетей и проговаривали разные развилки, разные пути»*).

Тем не менее, несмотря на общие позитивные оценки действий регулятора в период кризиса (*«думаю, что они и так сделали больше, чем могли бы сделать... чтобы отрасль осталась на плаву»*), многие респонденты отмечали, что государство реагировало на вызовы кризиса с опозданием. В связи с этим игроки отрасли в меру своих возможностей были вынуждены искать решения возникших проблем в индивидуальном порядке.

Так, из-за задержки с официальным решением по отсрочке возврата денежных средств за несостоявшиеся туры туркомпаниям пришлось потратить много сил и времени на урегулирование ситуаций с клиентами. В этот момент сектору отчасти помогла реакция «внешних» игроков. В частности, понимая реальность угрозы вала исков от клиентов турфирм и связанных с этим высоких издержек, суды тормозили принятие и рассмотрение таких исков. Туркомпаниям это дало дополнительные возможности для

переговоров с клиентами об отсрочке выплат. В итоге июльское постановление правительства по этому вопросу, по сути, придало официальный статус уже сложившимся договоренностям.

Крупные компании во время кризиса активно взаимодействовали с регулятором, однако малые и средние испытывали нехватку четких и своевременных разъяснений по планируемым и вводимым мерам господдержки. Кроме того, такие коммуникации были необходимы для общего понимания ситуации, связанной с кризисом COVID-19, выявления текущего настроения и ожиданий, причем это требовалось обеим сторонам – и бизнесу, и регулятору, прежде всего, на уровне регионов. Однако в целом, судя по нашим интервью, такой диалог был обеспечен далеко не во всех регионах, и были примеры, когда бизнес брал инициативу на себя¹⁹.

Оценка конкретных мер господдержки

Постановлением Правительства РФ от 03.04.2020 № 434 отрасль туризма была отнесена к наиболее пострадавшим в период коронавирусной пандемии. На государственном уровне была предложена прямая поддержка игроков отрасли, а также были созданы возможности для компенсации потерь турбизнеса за счёт оживления внутренних туристических потоков. По результатам наших интервью можно выделить следующие наиболее востребованные и действенные меры господдержки туристического сектора.

- **Программа выплат (кэшбэк) за поездки по России** – действенный механизм стимулирования спроса на внутреннем рынке, высоко оцененный и нашими респондентами. Однако программа *«не выстрелила, как рассчитывали»* – эффект от данной меры оказался гораздо меньший, чем планировалось (было израсходовано всего около 8,0% от объема выделенных

¹⁹ Один из примеров – специализированная служба «Дежурный по туризму» в Пермском крае, созданная при поддержке регионального отделения «Деловой России» некоммерческим партнерством «Содействие развитию внутреннего и въездного туризма в Пермском крае» для помощи предприятиям сферы туризма в условиях пандемии коронавируса, получения оперативной обратной связи и решения вопросов по мерам поддержки.

на программу средств). Для конечных потребителей данная программа также вызвала ряд технических сложностей²⁰.

- **Гранты Ростуризма** на развитие внутреннего и въездного туризма²¹ – удачный инструмент развития туризма на уровне регионов и туристических направлений. Они не только стимулировали инициативы регионов и отдельных туркомпаний, но и способствовали обмену информацией и «лучшими практиками» между игроками отрасли. Однако в ходе реализации этого инструмента возникли проблемы, связанные с регламентацией и прозрачностью процедур экспертизы.

- **Меры поддержки компаний в кризисный период** – субсидии на сохранение штатной численности и льготные кредиты на возобновление деятельности сыграли важную роль для стабилизации положения компаний в разгар кризиса. Отсрочка обязательств за несостоявшиеся туры²², по мнению респондентов, остро необходимая мера, но была введена с существенным опозданием, когда многие компании уже сами «погасили пожар» и договорились с клиентами. Однако до сих пор на секторе еще остается значительный груз обязательств перед туристами, исполнение которых было отсрочено до конца 2021 г.

Далеко не все туркомпании воспользовались мерами государственной поддержки. Чаще всего это объяснялось либо неэффективностью меры для компании, либо несоответствием требованиям для получения этой поддержки или сложностями при оформлении заявки на её получение (особенно для микро- и малого бизнеса). Однако в целом, даже притом, что далеко

²⁰ РБК URL: <https://www.rbc.ru/business/30/12/2020/5fe5f9919a7947f4956534b8> (дата обращения: 26.03.2021).

²¹ В 2020 г. Ростуризм провел конкурс заявок на получение грантов на развитие внутреннего и въездного туризма. Получатели грантов – российские юридические лица и ИП, которые предполагают вложить в проект собственные средства (не менее 30% от объема запрашиваемого гранта). Гранты выделяются на разработку новых и благоустройство существующих туристских маршрутов; создание кемпингов/ автокемпингов/ модульных отелей; формирование доступной среды для людей с ограниченными возможностями и т.п. Число поданных заявок в 2020 г. – 4061, из них поддержано 474 проекта (Федеральное агентство по туризму. URL: <https://tourism.gov.ru/news/16973/> (дата обращения: 26.03.2021)).

²² Туристические компании работают по предоплате, но полученные от клиентов финансовые средства практически сразу переводят следующим контрагентам в цепочке создания турпродукта – гостиницам, транспортным компаниям и т.п. Однако по Закону о защите прав потребителей туркомпании были обязаны вернуть клиентам большую часть средств за несостоявшиеся туры. При отсутствии решения об отсрочке обязательств отрасль могла оказаться на грани банкротства.

не все меры оказались эффективными и востребованными с экономической точки зрения, эта поддержка в эмоциональном плане стала важным позитивным сигналом для туристического бизнеса. Как отмечалось в наших интервью, впервые за много лет представители отрасли ощутили реальную поддержку и внимание со стороны государства: *«Первый раз в жизни кто-то что-то предложил для отрасли».*

Перспективы развития сектора туризма

Лето 2020 г. показало, что переориентация отечественного туристического бизнеса на внутренний туризм смягчила удар, вызванный пандемией. Вопрос же сохранения такой стратегии в более длительной перспективе остаётся открытым (*«существует опасность, что, когда границы откроются, туристы, получившие опыт поездок на юг или в некоторые другие регионы РФ за немалые деньги и с непритязательной инфраструктурой, не войдут больше в число внутренних туристов»*).

По прогнозам респондентов, зарубежные путешествия будут по-прежнему востребованы российскими потребителями, имеющими для этого финансовые средства, поэтому сегмент выездного туризма с открытием границ быстро восстановится (*«Потому что смотреть в онлайн на море – это не то же самое, что загорать на берегу Адриатики»*).

Восстановление въездного туризма является наиболее отдалённой перспективой. По оценкам респондентов, после окончания пандемии потребуется минимум 3–5 месяцев «нормальной» работы по продвижению продукта (т.е., по сути, целый сезон), чтобы потенциальные туристы убедились в том, что можно ехать в нашу страну и это безопасно для них.

Отвечая на вопрос о перспективах развития отрасли, многие респонденты отмечали, что в текущей ситуации прогнозы возможны лишь на очень коротком горизонте. Тем не менее, по нашим оценкам, ряд озвученных тенденций могут оказаться долгосрочными. Ниже представлены основные тренды туристического сектора, составленные по итогам интервью.

В краткосрочном периоде предполагаются следующие изменения в поведении потребителей и их реакции на кризис, вызванный пандемией:

- переориентация на внутренний туризм (на период действия ограничений на международные поездки);
- рост популярности самостоятельного туризма во внутреннем сегменте, чему во многом способствует цифровизация и, в целом, расширение возможностей для перемещений;
- изменение модели турпоездки для массового потребителя с ростом популярности путешествий на автомобилях;
- сокращение в выездном сегменте доли самостоятельных туристов (которые боятся повторения сложностей с возвратом в Россию из-за закрытия границ и других неожиданностей, связанных с нестабильностью внешней среды);
- снижение платежеспособности потребителей, которые традиционно выбирали внутренний туризм.

Реакцией со стороны отрасли в краткосрочном периоде будет следующее:

- уход из бизнеса части игроков (по разным оценкам, от 30 до 50% в 2021 г.; в первую очередь – в сфере выездного туризма) и вероятный передел туристического рынка с дальнейшей консолидацией отрасли;
- уход ряда турагентств в «серые» схемы, позволяющие им снижать текущие издержки, в связи с ухудшением финансового положения. Это добавляет манёвренности в кризисной и посткризисной ситуации, но одновременно создает риски для клиентов. Одним из факторов ухода в «тень» является отказ многих банков и страховых компаний от предоставления финансовых гарантий туркомпаниям;
- относительно устойчивое положение компаний, которые занимаются массовыми направлениями туризма (Турция, Краснодарский край, Крым и др.) и обслуживанием VIP-туристов;
- продолжение кооперации игроков отрасли под конкретные проекты, продукты и маршруты, возникшей в период кризиса.

В перспективе такая кооперация может оказаться важным элементом в формировании механизмов горизонтальной координации, которые необходимы для развития отрасли.

Наряду с этим также можно говорить и о более долгосрочных тенденциях:

- изменение модели принятия решения потребителем в направлении активного использования ИТ, онлайн-составляющей и прямого общения с туроператором;
- переход туроператоров к прямым взаимодействиям с потребителями; расширение консалтинговой составляющей в деятельности турагентств;
- цифровизация, развитие онлайн-технологий и онлайн-коммуникаций, уход в прошлое офлайн-консультаций;
- вероятное расширение VIP-туризма как значимого сегмента (с развитием бизнес-авиации и иных VIP-услуг);
- рост интереса к экологическому, оздоровительному, гастрономическому туризму;
- расширение линейки турпродуктов для туристов, приобретающих индивидуальный, а не групповой тур.

«Развилки» в развитии российского сектора туризма: изменения механизмов и модели управления и финансирования

Нельзя не отметить, что после проведения исследования, когда статья уже готовилась к печати, в туристическом секторе произошёл целый ряд событий, направленных на преодоление связанных с пандемией проблем и развитие отрасли в «новой реальности». Это третья волна кэшбека²³; обсуждение вопроса о возмещении затрат туроператоров на реализацию внутренних чартерных программ (то есть их частичное субсидирование государством)²⁴; новая льготная кредитная программа «ФОТ 3.0.»²⁵ и т.п. Важное отраслевое событие – регистрация в конце 2020 г. государственной корпорации «Туризм.РФ», главной задачей которой является развитие внутреннего туризма в России (ею уже подготовлен вариант паспорта национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»), отличающийся от версии

²³ РБК. URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/03/2021/604f0a739a79477d6e4fb818> (дата обращения: 26.03.2021).

²⁴ Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/54638.html> (дата обращения: 26.03.2021).

²⁵ Программа направлена на поддержку бизнеса и сохранение рабочих мест. Кредит выдаётся под 3%. Сумма кредита – из расчёта одного МРОТ на каждого сотрудника на 12 месяцев, но не более 500 млн руб. Обязательным условием является сохранение не менее 90% рабочих мест в период действия кредитного договора (Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/41623/> (дата обращения: 26.03.2021))

Ростуризма²⁶). В марте 2021 г. была представлена ГИС «Единая информационная система электронных путёвок»²⁷, введение которой у части профессионального сообщества пока вызывает и технические, и правовые вопросы²⁸.

Таким образом, идет явно выраженное и достаточно активное движение в сторону «переформатирования» сектора, его стратегических и структурных изменений. В этой связи можно сформулировать три вероятные «развилки», связанные с изменениями механизмов и модели управления и финансирования, которые определяют траекторию будущего развития сектора.

Модель управления сектором. Сохранение существующей схемы управления (включая Ростуризм как федеральное агентство и его роль регулятора) или переход на систему «электронной путевки» (в части контроля за деятельностью туроператоров и обеспечения гарантий для туристов) с передачей корпорации «Туризм. РФ» остальных функций по обеспечению развития отрасли.

Финансирование развития отрасли. Сохранение существующей многоканальной системы (средства федерального, региональных и местных бюджетов, а также внебюджетные средства) с ее ограничениями на одновременное использование разных источников в рамках одного проекта или переход на новые схемы привлечения финансирования (включая курортный или туристический сбор в регионах) с созданием фондов развития туризма, которые могли бы аккумулировать средства из разных источников.

Механизмы реализации проектов по развитию инфраструктуры. Сохранение существующей модели (с текущим контролем со стороны соответствующих стейкхолдеров за целевым использованием средств, выделенных по отдельным каналам) или переход к контролю по ключевым результатам реализации проектов. Второй сценарий предполагает существенное расширение роли стейкхолдеров с их участием в разработке КРІ для реализации конкретных проектов, а также включает

²⁶ Онлайн-журнал HotLine.travel.URL: <https://www.tourdom.ru/hotline/obzory-i-analitika/my-delili-apelsin-za-trilliony-na-turizm-razvernulas-borba/> (дата обращения: 26.03.2021).

²⁷ Интерфакс. Туризм. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/77464/> (дата обращения: 26.03.2021).

²⁸ Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/54701.html> (дата обращения: 26.03.2021).

регулярный мониторинг и возможность обоснованной корректировки КРІ в ходе реализации проектов при значительном изменении внешних условий.

Координация действий ключевых стейкхолдеров как предпосылка для развития сектора

Шоковое воздействие кризиса на сектор туризма, длительная остановка въездного и выездного сегментов туристической отрасли сместили фокус внимания на внутренний туризм и создали уникальную возможность для его развития. Туризм может выступать как рычаг в запуске новых форм экономического развития для многих регионов. В условиях закрытия границ и ограничений на перемещения между странами в связи с пандемией в ближайшие 1–2 года российские туристы, которые традиционно выезжали за рубеж, будут путешествовать по РФ. Соответственно, это дополнительные ресурсы, которые могут получить регионы, в первую очередь за счет доходов от заполнения туристами гостиниц, услуг кафе и ресторанов, транспорта, предоставления экскурсий местными гидами и музеями, продажи сувениров и т.д. Однако для реализации указанных позитивных эффектов необходимо обеспечить прибытие туристов в регион – а для этого нужно заинтересовать турфирмы и самого туриста, обеспечив ему условия, чтобы он с удовольствием мог потратить свои деньги и, в идеале, уехал с желанием вернуться или порекомендовать это направление своим знакомым.

При этом надо учитывать, что туризм – сложный сектор с множеством различных игроков в разных сегментах и нишах. Для его системного развития требуется серьезная координация их действий, включая:

- взаимодействие отраслевого регулятора с региональными властями – двусторонний обмен информацией, распространение «лучших практик»;
- диалог региональных властей с бизнесом – в том числе через более эффективное подключение ассоциаций, охват компаний малого и среднего бизнеса;
- развитие межрегионального взаимодействия.

Без такого взаимодействия процесс формирования привлекательных для туристов и инвесторов туристических направлений будет идти медленно. В многокомпонентном секторе туризма риски одних его игроков в значительной степени зависят от решений других. В условиях неопределенности, когда одни участники рынка не знают, как поведут себя другие, они не могут адекватно оценить возврат на инвестиции и меньше вкладывают в развитие своего бизнеса либо вообще воздерживаются от инвестиций. Результатом становится торможение развития сектора.

Для снижения подобной неопределенности и связанных с нею рисков необходимы *механизмы координации*²⁹. При этом речь идет не об общественных и консультативных советах и проведении совещаний. Под координацией здесь понимается включение всех ключевых стейкхолдеров отрасли в процесс разработки и совместной реализации проектов развития сектора. К стейкхолдерам на стороне бизнеса относятся крупные компании и бизнес-ассоциации из туристической и смежных отраслей, на стороне государства – федеральные, региональные и муниципальные власти.

Как показывает международный опыт [Sabel, Jordan, 2015], такая координация обычно предполагает совместную выработку решений по развитию отрасли; согласование условий реализации и мониторинга конкретных проектов, механизмы корректировки утвержденных планов и обязательств участников. Для успешности проектов развития сектора важна готовность к диалогу не только со стороны органов власти, но и со стороны бизнеса³⁰.

Как пример такой координации может быть интересен опыт агентства PEMANDU в Малайзии, которое было создано

²⁹ Известный эксперт по экономике развития, профессор Гарвардского университета Дэни Родрик выделял провалы в координации между участниками рынка как одну из ключевых проблем в реализации современной отраслевой политики [Rodrik, 2004].

³⁰ Примером применения таких подходов в туристическом секторе в России можно считать деятельность АНО «Русь Новгородская», которое было создано в 2017 г. по инициативе правительства Новгородской области для развития туристической инфраструктуры в регионе. Соучредителями этой новой организации стали все крупные муниципалитеты, а также два музея федерального подчинения, действующие в регионе. Деятельность АНО финансируется за счет субсидий регионального правительства и спонсорских средств, мониторинг реализации проектов осуществляется Наблюдательным советом, куда входят все соучредители.

в 2009 г. В начале своей деятельности агентство, подчиняющееся непосредственно премьер-министру, сформировало так называемые «лаборатории», куда были приглашены стейкхолдеры из определенных секторов экономики. Им предложили коллективно выявить ключевые проблемы своего сектора, выделить возможные варианты решений, определить, сколько для этого нужно ресурсов, и сформулировать индикаторы, которые отражают движение к поставленной цели.

На этой основе были сформированы приоритетные проекты, за реализацию которых отвечают конкретные министерства и ведомства с привлечением бизнеса, а PEMANDU ведет их мониторинг в ежеквартальном режиме и информирует о ходе реализации проектов всех стейкхолдеров. Если возникают проблемы, PEMANDU предлагает стейкхолдерам оперативно собраться и определить, что мешает реализации проекта и что нужно сделать или изменить.

Если стейкхолдеры не могут прийти к согласованному решению, вопрос рассматривается на уровне профильных министров и далее может быть вынесен на совещание у премьер-министра. Но такое развитие событий будет чревато санкциями для участников проекта – вплоть до снятия с должности для чиновников и отстранения от участия в проекте для бизнес-структур. Тем самым обеспечивается постоянная обратная связь со стейкхолдерами и необходимая гибкость в проведении политики с ориентацией на конечные результаты проектов (более подробно см. [Sabel, Jordan, 2015]).

Формирование подобных механизмов взаимодействия между профильными государственными органами и бизнесом в лице отраслевых ассоциаций будет способствовать снижению неопределенности и формированию у всех участников рынка адекватных представлений о возможностях ведения бизнеса. Следствием этого будет расширение числа игроков отрасли, приток инвестиций и рост объемов рынка, что создаст предпосылки для развития внутреннего и впоследствии въездного туризма.

Заключение

Сохраняющееся региональное неравенство является серьезной социальной проблемой для России. Международный опыт показывает, что развитие туризма (прежде всего, внутреннего

и въездного) обеспечивает значимые позитивные эффекты для региональной экономики за счет создания рабочих мест в сфере услуг и тем самым может способствовать снижению неравенства. Однако особенность туризма заключается в том, что этот сектор развивается за счет частного спроса и частных инвестиций, так как только частные фирмы способны эффективно удовлетворить запросы множества разнообразных клиентов. Государство может стимулировать спрос и содействовать привлечению частных инвестиций, но не может создать их или заменить их своими ресурсами.

На этом фоне пандемия COVID-19 привела к уникальной ситуации. С одной стороны, российская туриндустрия оказалась одним из секторов, наиболее пострадавших от кризиса, вызванного пандемией. Кризис обнажил и заставил обратить внимание на те проблемы, которые уже давно назрели в отрасли. Шоковое воздействие пандемии привело к серьезным изменениям, при этом восстановление отрасли в прежнем формате и объеме представляется маловероятным. С другой стороны, текущий кризис создал возможности для ее развития.

В основе этих возможностей – вынужденная ориентация на внутренний рынок той более состоятельной категории россиян, для которых за последние 20 лет туристические поездки стали частью образа жизни, но которые традиционно предпочитали отдыхать за рубежом из-за неразвитости инфраструктуры и недостаточного качества туристических услуг на внутреннем рынке. Именно это «переключение спроса» демпфировало для туриндустрии негативные последствия шока, порожденного пандемией.

Однако большинство российских регионов было не готово к тому, чтобы обеспечить адекватные условия для приема значительного числа туристов. Ожидаемое в 2021 г. сохранение значимых ограничений на международные поездки означает, что фактор переключения спроса на внутренний туризм продолжит действовать, и это дает серьезный шанс для развития внутреннего туризма, если федеральный центр и региональные власти в кооперации с турбизнесом используют это «окно возможностей» и смогут обеспечить необходимые стимулы для притока инвестиций в этот сектор. Благоприятным фактором здесь выступает сильная команда Ростуризма, настроенная на коммуникации

с бизнесом и реализующая активные шаги в направлении системного развития туризма.

В рамках общей политики в сфере туризма необходимо продолжение мер по поддержке и развитию отрасли, инициированных в 2020 г. (включая программу кэшбэка для поездок по России и конкурс грантов по поддержке региональных проектов)³¹. Однако эти меры необходимо дополнить комплексной политикой по развитию туристического сектора. Основным инструментом такой политики должен стать национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», который предполагает выделение существенных финансовых средств на развитие туристической инфраструктуры.

В целом политика по развитию туризма должна опираться на взаимодействие федеральных и региональных властей в создании условий для привлечения инвестиций, на диалог между государством и бизнесом в рамках формирования туристических направлений, привлекательных для потребителей, а также на развитие межрегионального взаимодействия. Важными элементами также являются нормативно-правовая поддержка внедрения механизмов государственно-частного партнерства, позволяющих снизить риски для частных инвесторов, выявление и распространение «лучших практик» взаимодействия государства и бизнеса, возникших на уровне регионов, более эффективное использование возможностей отраслевых ассоциаций для выстраивания коммуникаций с бизнесом.

Мы полагаем, что реализация этих мер приведет к задействованию того широкого туристического потенциала, которым обладает Россия, и будет способствовать социально-экономическому развитию российских регионов.

Литература/ References

Романова Г. М., Шарафутдинов В. Н., Онищенко Е. В. О гипотезе новой парадигмы управления развитием туризма в рамках национального проекта «туризм и индустрия гостеприимства» // Рекреация и туризм. 2020. № 4 (8).

Romanova, G.M., Sharafutdinov, V.N., Onischenko, E.V. (2020). On the hypothesis of a new paradigm for managing the development of tourism in the

³¹ Также важно продление определенных антикризисных мер поддержки – так как на компаниях отрасли остается груз отсроченных обязательств по турам 2020 г., объем которых оценивается в 16 млрд руб.

framework of the national project «Tourism and hospitality industry». *Professorskiy zhurnal. Serija: Rekreatsiya I turizm*. No. 4 (8). (In Russ.).

Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Теория и методология социально-экономических исследований в туристской индустрии. М.: Кнорус, 2013. 480 с.

Chudnovskiy, A.D., Zhukova, M.A., Kormishova, A.V. (2013). *Theory and methodology of socio-economic research in the tourism industry*. Moscow, Knorus Publ. 480 p. (In Russ.).

Alam, M.S., Paramati, S.R. (2016). The impact of tourism on income inequality in developing economies: Does Kuznets curve hypothesis exist? *Annals of Tourism Research*. Vol. 61. Pp. 111–126. DOI: 10.1016/j.annals.2016.09.008

Canh, N.P., Thanh, S.D. (2020). Domestic tourism spending and economic vulnerability. *Annals of Tourism research*. Vol. 85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103063>

Khalid, U., Okafor, L.E., Burzynska, K. (2021). Does the size of the tourism sector influence the economic policy response to the COVID-19 pandemic? *Current Issues in Tourism*. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1874311>

Pardo, C., Ladeiras, A. (2020). Covid-19 “tourism in flight mode”: a lost opportunity to rethink tourism – towards a more sustainable and inclusive society. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 12. No. 6. Pp. 671–678. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHAT-07-2020-0064>

Rodrik, D. (2004). Industrial Policy for the Twenty-First Century. *Harvard University Faculty Research Working Paper Series*. RWP04–047. November. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.617544>

Sabel, Ch., Jordan, L. (2015). Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia’s National Transformation Program. *Competitive Industries and Innovation Program*. World Bank. Washington DC. January. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/464231565116506887/pdf/Doing-learning-being-some-lessons-learned-from-Malaysias-national-transformation-program.pdf> (accessed 26.03.2021).

Yeoman, I.S. (2020). COVID_19 means the future of tourism is a blank piece of paper. *Journal of Tourism Futures*. Vol. 6. Iss. 2. P. 119. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0044>

Статья поступила 26.03.2021

Статья принята к публикации 05.04.2021

Для цитирования: Яковлев А.А., Балаева О.Н., Предводителева М.Д., Мисихина С.Г., Ершова Н.В. Кризис или новая реальность: влияние пандемии на российский сектор туризма // ЭКО. 2021. № 5. С.53–76. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-5-53-76

For citation: Yakovlev, A.A., Balaeva, O.N., Predvoditeleva, M.D., Misikhina, S.G., Ershova, N.V. (2021). Crisis or New Reality: the Impact of the Pandemic on the Russian Tourism Sector. *ECO*. No. 5. Pp. 53–76. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-5-53-76

Summary

Yakovlev, A. A., PhD, Director, Institute for Industrial and Market Studies, HSE University, Balaeva, O. N., PhD, Institute for Industrial and Market Studies, HSE University, Predvoditeleva, M.D., PhD, Graduate School of Business, HSE University, Misikhina, S.G., PhD, Centre of Development Institute, HSE University, Ershova, N.V., PhD, Institute for Industrial and Market Studies, HSE University, Moscow

A Crisis or New Reality: the Impact of COVID-19 Pandemic on the Russian Tourism Sector

Abstract. This paper evaluates the impact of the crisis caused by the COVID-19 pandemic and measures of the state anti-crisis policy on the Russian tourism sector, as well as opportunities and directions of its development. The study is based on the results of a series of semi-structured interviews with owners of firms and heads of key business associations in this sector. The analysis showed that, on the one hand, the crisis has exacerbated the problems that have long been brewing in the Russian tourism sector. On the other hand, the shift in demand to domestic market due to restrictions on international travel provides a real opportunity for the development of the domestic tourism segment. Should the federal and regional authorities, in cooperation with the tourism business, use this window of opportunity, it could help provide the necessary incentives for the inflow of investments into the Russian tourism sector and contribute to the socio-economic development of the regions.

Keywords: *Russian tourism sector; COVID-19 pandemic; economic crisis; anti-crisis policy; domestic tourism; regional development*