

11. Abrosimova A. A., Politova T. Yu. Maintaining customer interest in the mobile market. *System of socio-economic and labor relations: history and modernity*. Coll. of materials of the II int. student sci.-pract. Conf., 2016. Nizhni Novgorod, 2016. Pp. 185–187. (In Russ.).
12. Akulich M. Customer Loyalty. Concepts, program, analysis, examples, ways to improve. *Litres.ru*, 2017. URL: <https://books.google.ru/books?id=wVLBDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
13. Fedko V. P. Look at loyalty and commitment through the prism of CRM-system. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2015, no. 8. (In Russ.). URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24172406>
14. Nechaeva M. A., Zimina L. V. Features of information management systems of interaction with clients. *Economic environment*, 2016, no. 1, pp. 59–64. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26688802>
15. Loiko A. A. To the question of how loyalty. *Far Eastern Federal University*, 2017, no. 1, URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=28112091>

Как цитировать статью: Абросимова А. А., Шалабаев П. С. Использование ценовых и неценовых механизмов воздействия на удовлетворенность потребителей на телекоммуникационном рынке // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 2 (47). С. 65–69. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.233.

For citation: Abrosimova A. A., Shalabaev P. S. The use of price and non-price mechanisms of influence on the customers' satisfaction in the telecommunication market. *Business. Education. Law*, 2019, no. 2, pp. 65–69. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.233.

УДК 339.137. 22
ББК 65.050

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.213

Aslanova Irina Vladimirovna,
candidate of economics,
associate professor of the Department of Management,
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: aslanova@corp.nstu.ru

Асланова Ирина Владимировна,
канд. экон. наук,
доцент кафедры менеджмента,
Новосибирский государственный технический университет,
г. Новосибирск,
e-mail: aslanova@corp.nstu.ru

Kulichkina Alexandra Ilinichna,
student of the Master's program
of the Department of Management,
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: sashakulichkina@gmail.com

Куличкина Александра Ильинична,
магистрант
кафедры менеджмента,
Новосибирский государственный технический университет,
г. Новосибирск,
e-mail: sashakulichkina@gmail.com

МАРКЕТИНГОВАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

MARKETING RESTRUCTURING AS AN INSTRUMENT OF CRISIS MANAGEMENT OF THE TOURIST ORGANIZATION

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье рассматриваются вопросы проведения маркетинговой реструктуризации туристической организации в условиях отраслевого кризиса. Определена сущность маркетинговой реструктуризации. Проанализированы внешние предпосылки формирования программы маркетинговой реструктуризации, в частности тенденции развития рынка туризма в ближайшей перспективе. В качестве основных негативных тенденций рынка, обуславливающих отраслевой кризис, выделены: изменение потребительских предпочтений (прежде всего отказ от услуг туристических агентств и самостоятельное планирование отдыха) и низкая рентабельность бизнеса. Для определения направлений маркетинговой реструктуризации туристической организации предложено использование модели трех ценностных дисциплин Мишеля Трейси и Фреда Вирсемы. На основе данной модели определены требования к содержанию ключевых факторов успеха туристической организации с учетом тенденций развития рынка. Выделена роль

проактивной модели поведения на рынке в формировании ключевого фактора успеха «тесные отношения с клиентами» на рынке туризма в качестве меры формирования группы лояльных потребителей, также показано значение дифференциации для ключевого фактора успеха «лидерство в продуктах и услугах». Проведен анализ возможностей маркетинговой реструктуризации как инструмента антикризисного управления на примере одной из туристических фирм Новосибирска. Разработаны методические рекомендации по проведению маркетинговой реструктуризации, выделено ее приоритетное направление: формирование бренда туристической организации. Сформирована концепция бренда, отражающая не только внешние, но и внутренние факторы среды туристической организации. Предложенный методический подход позволяет организациям, работающим на рынке услуг, учесть тенденции развития рынка и быстрее адаптироваться к высокой динамике внешней среды.

This article examines the issues of the tour company marketing restructuring in the conditions of the industrial crisis. Furthermore, the essence of marketing restructuring is defined. The external prerequisites of marketing restructuring program are analyzed for particular tourism market development trends in the short term. Changes in consumer preferences and low business profitability are considered as the top negative trends causing the sector's crisis. Value disciplines model by Michael Treacy and Fred Wiersema is offered for defining the directions of marketing restructuring of the tour company. The requirements for tour company's key factors content are defined based on this model considering market trends. The role of the market behavior proactive model in the formation of the "Customer intimacy" key success factor is highlighted, as well as the importance of differentiation for such factor as "Product leadership". The possibilities of Novosibirsk tour company marketing restructuring as the tool of crisis management are being analyzed. As the result methodical recommendation for marketing restructuring are offered and priority direction of creating a brand of the tour company is defined. The concept of brand including both internal and external environment factors is created. Such methodical approach allows the organizations working at the service market consider the trends of the market and adapt to high dynamics of the external environment.

Ключевые слова: маркетинговая реструктуризация, туристическая организация, рынок туризма, тенденции развития рынка, отраслевой кризис, модель ценностных дисциплин, ключевые факторы успеха, профильная матрица анализа конкурентов, пирамида бренда, дифференциация турпродукта, база отдыха, портрет потребителя.

Keywords: marketing restructuring, tourism organization, tourism market, market development trends, industry crisis, model of value disciplines, key success factors, profile matrix of competitor analysis, brand pyramid, tourism product differentiation, recreation center, consumer portrait.

Введение

Актуальность. Современная экономика активно использует инструменты антикризисного управления, и организации, работающие в сфере туризма, не являются исключением, так как в последнее время данный рынок переживает существенные структурные изменения, к которым необходимо адаптироваться в кратчайшие сроки. За 2017–2018 годы произошло сокращение числа туристических компаний (по отношению к 2016 г.), при этом, по прогнозам специалистов, негативные тенденции развития рынка, связанные с дальнейшим сокращением количества участников, технологическими прорывами и региональной дифференциацией, сохранятся и в 2019 г. [1].

Необходимо учитывать, что успешная адаптация обеспечивается не единичными мероприятиями, а комплексным изменением методов управления, преследующим цель решения проблем организации, обеспечение выживания и повышение эффективности ее функционирования. Все это и обеспечивается грамотной маркетинговой реструктуризацией. На данный момент маркетинговая реструктуризация является эффективным рыночным инструментом, который применяется для повышения конкурентоспособности предприятия и успешного развития бизнеса, что и обусловило актуальность темы исследования.

Степень изученности проблемы. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф, Р. Акофф, А. А. Алпатов, А. Д. Берлин, В. В. Кондратьев, И. И. Мазур, А. К. Тутунджян, В. Д. Шапиро и др.

Однако в научной литературе не нашли достаточного отражения конкретные механизмы маркетинговой реструктуризации, а также не в полной мере разработан методический инструментарий для решения комплекса проблем адаптации туристических организаций к высокой динамике внешней среды, таких как: определение потребности в реструктуризации, использование возможностей современных цифровых технологий, диверсификация деятельности, формирование лояльности покупателей. Данное обстоятельство и предопределило цель и задачи исследования.

Целью исследования является синтез теоретических и методических положений по проведению маркетинговой реструктуризации туристической организации в условиях отраслевого кризиса.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- 1) анализ сущности маркетинговой реструктуризации организации;
- 2) анализ предпосылок формирования маркетинговой реструктуризации организации;
- 3) разработка методических рекомендаций по проведению маркетинговой реструктуризации туристической организации.

Научная новизна состоит в разработке методических подходов к формированию программы маркетинговой реструктуризации туристической организации, учитывающих высокую динамику внешней среды и влияние отраслевого кризиса.

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью темы и цели исследования, выражается в развитии методических инструментов проведения маркетинговой реструктуризации туристических организаций. Разработанные методические положения позволяют организациям, работающим на рынке туристических услуг, учесть тенденции развития рынка и быстрее адаптироваться к высокой динамике внешней среды.

Практическая значимость исследования заключается в повышении эффективности процесса маркетинговой реструктуризации в туристических организациях. Основные положения и методический подход могут быть использованы туристическими организациями Новосибирска и других регионов.

Основная часть

Анализируя научную литературу [2–8], можно сделать вывод о значительной вариативности в понимании реструктуризации: от сугубо организационного или структурного подходов до комплексной трактовки [8]. Наибольший интерес представляет комплексное определение реструктуризации, которое определяет реструктуризацию как совокупность следующих взаимообусловленных аспектов:

- 1) непрерывный процесс управленческой адаптации организации к условиям высокой динамики среды, характеризующийся дискретной реализацией;
- 2) комплекс мер, направленных на преодоление финансовой неустойчивости и восстановление платежеспособности либо на осуществление процедур ликвидации организаций или их подразделений в соответствии с законодательством РФ;

3) интеграция трех главных аспектов: финансового (преобразование структуры активов и пассивов предприятия), структурного (преобразование внутренней структуры и системы внешних взаимосвязей организации), правового (юридические процедуры и технологии реструктуризации предприятия);

4) совокупность правовых процедур, направленных на преобразование организационной или владельческой структуры компании и (или) оптимизацию структуры ее активов и пассивов;

5) существенное изменение деловой стратегии и (или) финансовой структуры организации.

Главную задачу реструктуризации можно сформулировать следующим образом: поиск источников развития организации на основе внутренних и внешних факторов, обеспечивающих повышение способности к адаптации организации к новым условиям рынка, дополнительную загрузку основных фондов и сотрудников, а также снижение издержек.



Рис. 1. Основные направления реструктуризации организации

В настоящее время принято выделять реструктуризации (рис. 1): организационную, финансовую, маркетинговую и информационную [8].

В условиях отраслевого кризиса наибольший интерес представляет маркетинговая реструктуризация, целью которой является разработка и внедрение в организации системы регулярного исследования рынков сбыта, обеспечивающей выбор соответствующей стратегии поведения на рынке и рост стоимости бизнеса как результирующего показателя эффективности реструктуризации.

Маркетинговая реструктуризация может осуществляться в различных формах: поиска и формирования рыночных ниш в сегментах с платежеспособным спросом, выбора стратегии вытеснения конкурентов. Возможны также и другие формы, например диверсификация производства, уход из неперспективных сегментов рынка и др. [2; 4].

Предпосылками проведения маркетинговой реструктуризации являются внешние факторы, то есть негативные тенденции, определяющие развитие рынка. Проанализируем перспективы развития туристического бизнеса на ближайшую перспективу (2019 г.).

Специалисты выделяют три фундаментальные проблемы современного туристического рынка [9–12]:

1. Все больше клиентов предпочитают самостоятельные путешествия, при этом поездки становятся короче. Появление этой проблемы обусловлено развитием цифровых технологий, современный турист уже не зависит от агентства ни в выборе путевки, ни в построении маршрута, ни в бронировании отелей и билетов.

2. Падение покупательной способности населения.

3. Низкая маржинальность турбизнеса, несмотря на увеличение объемов оказанных услуг, данная проблема была также актуальна для 2017 и 2018 гг.

Все это приводит к тому, что в привлечение новых клиентов туристическим агентствам приходится вкладывать все более значительные суммы, растут требования к сегментации рынка, рекламным кампаниям, разработке промоакций, что, в свою очередь, снова снижает рентабельность туристического бизнеса. Поэтому перед туристическими агентствами возникает достаточно новая задача: формирование группы лояльных потребителей, повторные обращения которых снизят издержки на привлечение клиентов, в том числе и за счет их положительных отзывов на различных интернет-ресурсах.

Для определения направлений маркетинговой реструктуризации туристической организации можно использовать модель ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсемы, в которой выделяется три направления организационного совершенствования: операционная эффективность, тесные отношения с клиентами, лидерство в продуктах и услугах (рис. 2 на стр. 72) [13]. Каждый из этих ключевых факторов может быть оценен как находящийся на одном из трех уровней: выживание, успех или процветание.

Определим требования анализируемой отрасли к содержанию данных ключевых факторов. Операционная эффективность в нашем случае определяется другими ключевыми факторами (теснотой связей с клиентами и лидерством в продуктах и услугах).



Рис. 2. Модель ценностных дисциплин Мишеля Трейси и Фреда Вирсемы

Ключевой фактор успеха «тесные отношения с клиентами» на рынке туризма — достаточно предсказуемый фактор при условии наличия группы лояльных потребителей. При применении проактивной модели поведения на рынке, позволяющей управлять спросом, туристическое агентство может увеличить частоту поездок, скорость и стоимость единицы продаж, а также расширить клиентскую базу за счет круга общения уже имеющихся потребителей [12]. Необходимо отметить, что в данный момент преимущество имеют агентства с достаточно длительной историей работы, накопившие большие клиентские базы и наработавшие хорошую деловую репутацию.

Аналитики отмечают, что агентства, которые используют проактивную модель работы с клиентской базой, продолжают стабильно расти на протяжении последних четырех лет (30–60 % у компаний, которые на рынке туризма давно, и сотни процентов у новичков). При этом они меньше зависят от сезонности, имеют большую среднюю комиссию и рентабельность [12].

Ключевой фактор успеха «лидерство в продуктах и услугах» определяется дифференциацией — базовой тенденцией последних лет (специализация на определенном типе турпродукта, что позволяет создать уникальное предложение и значительно увеличить рентабельность деятельности).

Проведем анализ возможностей маркетинговой реструктуризации как инструмента антикризисного управления на примере одной из туристических фирм города Новосибирска. Анализируемая организация специализируется на турах по Алтаю, Шерегешу и джип-турах по Средней Азии, кроме того, предлагаются услуги, включающие в себя организацию отдыха в любой стране мира и России, а также активные туры (водные, конные, пешие). Помимо этого, туристическая фирма занимается организацией таких мероприятий, как корпоративные выезды, тимбилдинг, охота и рыбалка. В собственности данной организации находятся две базы отдыха и сотни комплектов снаряжения для любого вида отдыха. Фрагмент анализа финансовых показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1

Показатели, характеризующие деловую активность анализируемого предприятия

Показатель	Порядок расчета показателя	Значение показателя на последнюю отчетную дату года		
		2017 г.	2016 г.	2015 г.
1. Рентабельность активов	Чистая прибыль, отнесенная к активам	0,321	1,342	1,130
2. Норма чистой прибыли	Чистая прибыль, отнесенная к выручке (нетто)	0,067	0,068	0,048

На 2018 год расчет не проводился в силу отсутствия данных, но по оценке предварительных данных отчетности в 2018 г. произошло падение чистой прибыли более чем на 25 % при сопоставимых с 2017 г. активах и выручке.

В настоящее время организация стоит перед выбором стратегии развития из трех очевидных вариантов:

- 1) привлечения избытка рынка, т. е. свободных потенциальных клиентов;
- 2) «переманивание» клиентов у конкурентов;
- 3) создание лояльной клиентской базы.

Как уже было показано выше, в связи с тем что экономика страны и положение отрасли претерпевают определенный спад, продвижение туристической организации и увеличение прибыли за счет увеличения объема несколько

осложнены. В таком случае остается вариант с созданием лояльной клиентской базы.

Формированию лояльности потребителей значительно способствует наличие сильного бренда, однако в настоящее время формировать бренд с нуля для организации затруднительно, в том числе и из-за ограниченности финансов, а также из-за того, что в недавнем прошлом название организации изменилось и длительной истории не имеет. Поэтому было принято решение о создании бренда одной из баз отдыха, являющейся структурным подразделением данной организации.

База отдыха, на основе которой планируется формировать новый бренд, находится на территории Республики Алтай и обладает значительным потенциалом. На данный

момент на базе отдыха есть кафе (количество посадочных мест в зимнее время — 56, в летнее — 120), имеется все необходимое снаряжение для активного отдыха. Кроме того, база отдыха располагает оздоровительным банным комплексом, тренинговым и конференц-залами. Территория базы оснащена всем необходимым для отдыха: ко-стровища, беседки, детская площадка, контактный зоопарк, искусственное озеро, система каменистых ручейков, зона для прогулок. Размещаются клиенты в стандартных или ВИП-коттеджах, есть деревянные избушки, отражающие этно-колорит, на который сделан акцент на базе отдыха.

Анализ ключевых факторов успеха по модели Трейси — Вирсемы туристической базы выявил, что фактор «тесные отношения с клиентами» находится на уровне «процветание», «операционная эффективность» — на уровне «успех» и «лидерство в продуктах и услугах» — на уровне «выживание» [14].

Важно понимать, что грамотно и правильно составленный бренд — это не только логотипы и внешние атрибуты, но послание, которое предприятие посылает своим потребителям. Для того чтобы бренд был успешно принят потребителями, необходимо грамотно определить позиционирование бренда и другие сопутствующие ему факторы.

Можно выделить восемь основных этапов создания и поддержания бренда [15–17]:

1. Изучение рынка предоставляемых услуг и анализ конкурентов в нашем случае.
2. Определение сегментов потребителей услуг.
3. Разработка пирамиды бренда и его позиционирования на рынке.
4. Определение маркетинговых и (или) коммуникационных целей.
5. Разработка коммуникативной стратегии.

6. Разработка маркетинговых кампаний для продвижения бренда.

7. Разработка креативной стратегии, включающей в себя внешнюю атрибутику бренда.

8. Поддержание и усиление конкурентного преимущества бренда.

Как было отмечено выше, основной тенденцией формирования турпродукта на современном рынке является дифференциация, поэтому ограничимся анализом этапов 1–3, относящихся к данной тенденции.

Первый этап разработки бренда включает в себя проведение сравнительного анализа турбазы с конкурентами (другими базами отдыха, расположенными рядом). Таких конкурентов три. На основе отзывов, которые находятся в свободном доступе в сети Интернет, информации с сайтов этих турбаз, их групп в социальных сетях (при наличии) был проведен сравнительный анализ и построена профильная матрица конкурентов, что позволило определить и оценить конкурентные преимущества каждой из баз. Профильная матрица представлена в табл. 2.

Пояснения к таблице:

Турбаза 1 — анализируемое структурное подразделение, турбазы 2, 3, 4 — ближайшие конкуренты.

Вес — важность каждого из представленных факторов для успеха организации.

Рейтинг — отнесение фактора к сильным или слабым сторонам:

4 — основное преимущество,

3 — второстепенное преимущество,

2 — второстепенный недостаток,

1 — основной недостаток.

Оценка — произведение веса и рейтинга фактора для конкретной турбазы.

Таблица 2

Профильная матрица анализа конкурентов

Конкурентные преимущества	Вес	Турбаза 1		Турбаза 2		Турбаза 3		Турбаза 4	
		Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка
Ключевые отличия организации									
Местоположение	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Качество сервиса	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Конкурентоспособность цены	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Ключевые компетенции организации									
Квалифицированность персонала	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Организация досуга на территории турбазы	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Итого	1,0		3,4		2,9		2,8		2,8

Таким образом, на основе проведенного сравнительного анализа можно сказать, что турбаза 1 является наиболее конкурентоспособной. Преимущество обеспечивается за счет высокого качества сервиса и квалифицированности персонала, а также дополнительных возможностей организации досуга, которые здесь предоставляются. Можно с уверенностью говорить о том, что выделенное структурное подразделение действительно обладает потенциалом для становления в качестве самостоятельного бренда.

Второй этап — определение целевой аудитории. Для этого необходимо построить портрет потребителя, проведя соответствующее маркетинговое исследование. В общих чертах это люди в возрасте от 25 до 50 лет, с уровнем дохода средним и выше среднего. Однако клиентов турбазы

можно разделить на такие категории, как: семейные клиенты, корпоративные клиенты, туристы-одиночки и ВИП-клиенты. Стоит отметить, что туристы-одиночки, как правило, приезжают на турбазу за активным отдыхом, который им также предоставляется, и им предлагаются различные варианты проведения активного досуга. Портреты потребителей с разбивкой по сегментам представлены в табл. 3 (см. на стр. 74).

Таким образом, мы видим, что существует четыре основных сегмента потребителей с разным возрастом, разными потребностями и ожиданиями от отдыха на базе. Стоит отметить, что для каждого сегмента опасением является некачественная еда и низкий уровень сервиса, т. е. это основные характеристики, которые имеют значение для клиентов.

Сегментированные портреты потребителя

Сегмент	Описание
Семейные клиенты	Место проживания: города, находящиеся в пределах 12 ч езды до месторасположения турбазы. Возраст: 25–45. Уровень доходов: средний (выше среднего). Проблемы, страхи и желания: — отсутствие развлечения для детей; — некачественная еда; — низкий уровень сервиса; — несоответствие условий проживания заявленным изначально
Корпоративные клиенты	Место проживания: города, находящиеся в пределах 12 ч езды до месторасположения турбазы. Возраст: 30–50. Уровень доходов: средний (выше среднего). Проблемы, страхи и желания: — недостаточный размер и оснащённость помещений для семинаров и тренингов; — недостаток места для всех клиентов. — некачественная еда; — низкий уровень сервиса; — недостаток развлечений
Туристы-одиночки	Место проживания: города, находящиеся в пределах 12 ч езды до месторасположения турбазы. Возраст: 20–30. Уровень доходов: средний (выше среднего). Проблемы, страхи и желания: — некачественная еда; — низкий уровень сервиса
ВИП-клиенты	Место проживания: города, находящиеся в пределах 10 ч от Алтая. Возраст: 35–50. Уровень доходов: средний (выше среднего). Проблемы, страхи и желания: — некачественная еда; — низкий уровень сервиса; — недостаток развлечений

Решение о бронировании всеми группами потребителей принимается на основе просмотра официального сайта, изучения отзывов в сети Интернет, а также просмотра рейтингов баз отдыха, расположенных в Алтае.

Третьим этапом является разработка пирамиды бренда

и его позиционирования на рынке. С учетом того, что турбаза уже сейчас делает ставку на позиционирование в качестве этно-деревни и даже название жилых домиков имеет сказочные ассоциации, то пирамиду бренда можно будет составить именно на этой основе (табл. 4).

Таблица 4

Пирамида бренда с учетом существующего позиционирования

Составляющая бренда	Содержание составляющей
Суть	«Здесь живет сказка»
Ценности потребителя	Соответствие цены и качества услуг, высокий уровень сервиса и качественное питание
Аура бренда	Комфорт, единение с природой, отдых, активный отдых, релаксация, удовольствие, этнический колорит, гармония
Атрибуты	Удобство, безопасность, экологичность
Преимущества	Высокий уровень сервиса, квалифицированный персонал, своя особенная атмосфера, наличие дополнительных возможностей для проведения досуга на территории турбазы

Прогнозируемое значение стоимости формируемого бренда — 77,52 тыс. руб., а дополнительная рыночная стоимость туристической организации вырастет 100 тыс. рублей по отношению к текущей стоимости. Таким образом, можно сделать вывод, что одна из главных целей реструктуризации — повышение рыночной стоимости предприятия — достигнута.

Заключение

Маркетинговая реструктуризация позволяет повысить конкурентоспособность туристической организации, повысить лояльность клиентуры, соответственно, может быть

использована в качестве антикризисного инструмента в условиях кризиса отрасли.

Предпосылками маркетинговой реструктуризации выступают внешние факторы, прежде всего изменение потребительских предпочтений, приводящее к изменению содержания ключевых факторов успеха организации. Существующие тенденции развития туристического рынка позволяют оценить его состояние как кризисное.

Разработанный методический подход к маркетинговой реструктуризации туристической организации позволяет преодолеть влияние отраслевого кризиса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Запись брифинга исполнительного директора Ассоциации туроператоров России Майи Ломидзе на тему: «Туристические итоги 2018 года, тренды новогоднего спроса россиян и прогнозы по рынку на 2019 год». URL: <http://www.atorus.ru/NEWS/press-centre/new/45563.html>

2. Белых Л. П. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Юнити-Дана, 2015. 511 с.
3. Безпалов В. В. Реструктуризация системы управления предприятия : учеб. пособие / под ред. С. А. Лочана. М. : КНОРУС, 2015. 280 с.
4. Сахарова Л. А. Российская промышленность: организационно-экономические инструменты повышения конкурентоспособности в условиях реструктуризации. М. : РУСАЙНС, 2017. 266 с.
5. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М. : Альпина Паблишер, 2018. 744 с.
6. Балашов П. А. Теоретические основы реструктуризации организации : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. 254 с.
7. Слепов В. А., Бобрышев А. Д., Тарабрин Ф. М. Принятие организационно-управленческих решений на различных этапах кризиса предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 49–56.
8. Асланова И. В. Реструктуризация в многоуровневых иерархических энергетических системах : дис... канд. экон. наук. Новосибирск, 2004.
9. Айматлетдинов Т. А., Шарова О. А., Рустов Л. Ю. Рынок туристических услуг // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. Вып. 1 (5). М. : Изд-во НАФИ, 2017. 79 с.
10. Туристический рынок в 2019 году: тенденции, риски, возможности // Официальный сайт Ассоциации Туроператоров. URL: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/45571.html>
11. Тренды туризма 2019: мнения экспертов // Журнал о гостиничном бизнесе. URL: <https://welcometimes.ru/opinions/trendy-turizma-2019-mneniya-ekspertov>
12. Что ждет турбизнес в 2019? // Профессиональный портал о туризме и туристическом бизнесе Travel Russian News. URL: <https://www.trn-news.ru/analytics/86136>
13. Воган Э. Ключевые стратегические инструменты: 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс ; пер. с англ. В. Н. Егорова. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.
14. Асланова И. В., Батулин А. М., Бражник И. В. Тесные отношения с клиентами как ключевой фактор успеха организации // Наука в России: перспективные исследования и разработки : сб. материалов 2-й Всерос. науч.-практ. конф., Новосибирск, 28 дек. 2017 г. Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2017. С. 138–142.
15. Кузьмина О. Г. Бренд-менеджмент : учеб. пособие. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. 176 с.
16. Дробо К. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности. М. : Альпина Паблишер, 2016. 276 с.
17. Грошев И. В., Краснослободцев А. А. Системный бренд-менеджмент : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 655 с.

REFERENCES

1. Record of a briefing of the executive director of the Association of tour operators of Russia Maya Lomidze on a subject: "Tourist results of 2018, trends of the New Year's demand of Russians and forecasts for the market for 2019". (In Russ.). URL: <http://www.atorus.ru/NEWS/press-centre/new/45563.html>
2. Belykh L. P. Enterprise restructuring. 2nd edition, revised and amended. Moscow, Uniti-Dana Publ., 2015. 511 p. (In Russ.).
3. Bezpalo V. V. Restructuring of the enterprise management system: study guide. Moscow, Knorus Publ., 2015. 280 p. (In Russ.).
4. Sakharova L. A. Russian industry: organizational and economic tools to improve competitiveness in the context of restructuring. Moscow, 2017. 266 p. (In Russ.).
5. Gohan P. A. Mergers, Acquisitions and Restructuring of Companies. Moscow, Alpina Publisher, 2018. 744 p. (In Russ.).
6. Balashov P. A. Theoretical bases of restructuring of the organization. Moscow, 2017. 254 p. (In Russ.).
7. Slepov V. A., Bobryshev A. D., Tarabrin P. M. The making organizational and managerial decisions at different stages of the company crisis. *Business. Education. Law.* 2018, no. 1, pp. 49–56. (In Russ.).
8. Aslanova I. V. Restructuring in multilevel hierarchical energy systems. Diss. Cand. of Economics. Novosibirsk, 2004. (In Russ.).
9. Ayamatletdinov T. A. Sharova O. A., Rustov L. Yu. The market of tourist services. *Sociology. Statistics. Publications. Sector report*, 2017, iss. 1 (5). Moscow, Publishing house NAFL. (In Russ.).
10. Tourism market in 2019: trends, risks, opportunities. (In Russ.). URL: <http://www.atorus.ru/news/press-centre/new/45571.html>
11. Tourism trends 2019: expert opinions. (In Russ.). URL: <https://welcometimes.ru/opinions/trendy-turizma-2019-mneniya-ekspertov>
12. What will happen to the tourist industry in 2019? (In Russ.). URL: <https://www.trn-news.ru/analytics/86136>
13. Vaughan E. Key strategic tools: 88 tools that every manager should know. Moscow, 2015. (In Russ.).
14. Aslanova I. V. Close relationship with clients as a key success factor for an organization. *Science in Russia: advanced research and development*. Coll. of 2 All-Russian Conf. Novosibirsk, Publishing house of the TsRNS, 2017. Pp. 138–142. (In Russ.).
15. Kuzmina O. G. Brand management. Moscow, RIOR Publ., INFRA-M Publ., 2018. 176 p. (In Russ.).
16. Fraction K. Secrets of a strong brand: How to achieve commercial uniqueness. Moscow, Alpina Publisher, 2016. 276 p. (In Russ.).
17. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. System brand management: A textbook for university students enrolled in the specialty of management and marketing. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2015. 655 p. (In Russ.).

Как цитировать статью: Асланова И. В., Куличкина А. И. Маркетинговая реструктуризация как инструмент антикризисного управления туристической организацией // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 2 (47). С. 69–75. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.213.

For citation: Aslanova I. V., Kulichkina A. I. Marketing restructuring as an instrument of crisis management of the tourist organization. *Business. Education. Law*, 2019, no. 2, pp. 69–75. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.213.