



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Меры стимулирования индустрии туризма в период пандемии COVID-19: мировой опыт

**Май 2020**

Центр исследования финансовых технологий и  
цифровой экономики СКОЛКОВО-РЭШ



# Восстановление отрасли зависит от скоординированных действий участников экосистемы индустрии туризма и адаптации лучших практик

**Актуальность:** туристическая отрасль, в том числе и индустрия гостеприимства, первые пострадавшие от пандемии нового коронавируса, оказались в беспрецедентных условиях: полное прекращение деятельности некоторых предприятий из-за закрытия границ и самоизоляции. Для одних стран туризм составляет одну из наибольших долей ВВП и является ключевой отраслью для экономики, для других - туризм и сопряжённые с международными путешествиями действия существенно ускоряют темпы экономического развития. Участникам индустрии необходимо понимать, какие инструменты стимулирования доступны сейчас и после пандемии, чтобы разработать системный подход к управлению эффектами пандемии.

**Цель:** Данное исследование направлено на изучение и структурирование мер стимулирования туристической и смежных отраслей, которые были инициированы и предприняты министерствами туризма и бизнесами в разных странах.

Данное исследование будет полезно всем участникам туристической отрасли. В частности, государственные ведомства и регулятор могут адаптировать наиболее успешные и подходящие под локальную специфику меры стимулирования. В то же время бизнес может проактивно инициировать новые решения и модели взаимодействия с клиентами в условиях требований к дистанцированию и ограничений из-за борьбы с распространением вируса. После поэтапного снятия ограничений туристическая отрасль начнёт восстанавливаться и критически важно понимать, какие инструменты управления туристскими потоками и стимулирования безопасной активности граждан доступны участникам отрасли.

# Экосистема туризма разнообразна



# Восстановление отрасли зависит от скоординированных действий разных участников экосистемы индустрии туризма и адаптации лучших практик

Эффекты изменения спроса и работоспособности индустрии туризма не ограничиваются исключительно одной индустрией. Экосистема туристских потоков и активностей — это сложная взаимосвязанная система действий участников на различных уровнях. Остановка активности туристической индустрии имеет масштабные социально-экономические эффекты.

Несмотря на то, что ряд фискальных и монетарных мер были предложены на первых этапах развития эпидемиологической обстановки, многие организации, задействованные в экосистеме индустрии туризма не смогут вернуться к привычным инструментам и моделям работы на протяжении продолжительного периода времени. Это повышает актуальность цифровой трансформации бизнес-моделей и процессов, что в индустрии происходит не так быстро и, возможно, требует радикальной смены ряда бизнес-процессов.

Меры, представленные в данном исследовании структурированы не только вокруг фискальных и монетарных мер, но и альтернативных мер поддержки инициированных в разных странах. В ходе исследования была собрана информация по мерам поддержки и инициативам, предложенным во всех странах. Контентный анализ позволил оценить суть меры, на кого она направлена, а также цель и потенциальные эффекты.

## На кого направлены меры



человек



бизнес



государство

Подготовка новых кадров

Помощь в разработке стратегии

Развитие предпринимательства

Привлечение туристов

Помощь в переходе в онлайн

Облегчение деятельности (налоговые, финансовые, регуляторные послабления)

**Страны вошедшие в анализ: 252 страны**

**Источники:** официальные сайты государственных ведомств, сайты международных институтов (UNWTO, IMF)

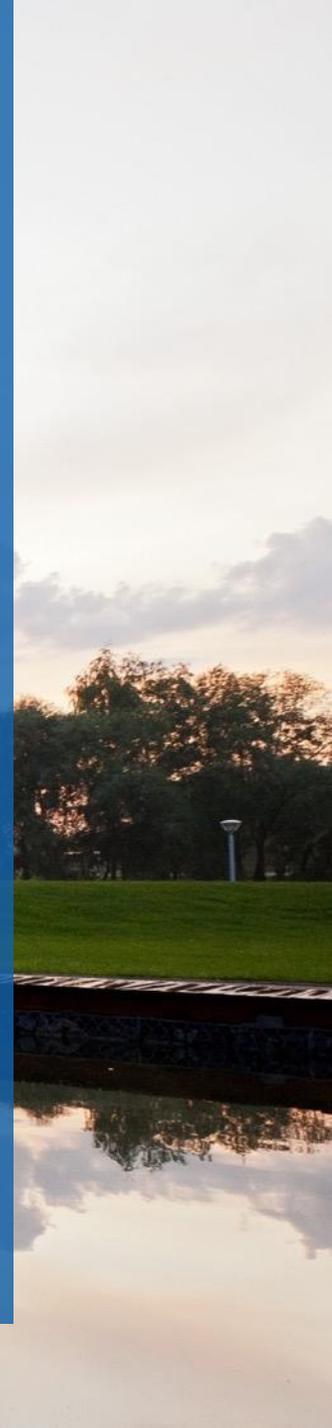
**Информация, которая использовалась:**

- суть меры
- на кого направлена
- от кого исходит
- дата запуска
  
- *Все рассмотренные меры или уже были сделаны, или будут запущены в апреле-мае 2020 года*
- *Если мера исходит не от государства, это будет отмечено*



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Подготовка НОВЫХ кадров



# Удаленное образование



**Дистанционное обучение в сфере туризма** (курсы как для начинающих, так и для профессионалов в зависимости от цели)

На кого направлена: **люди, МСБ**

Инициатор: **локальные министерства туризма (+ 1 кейс в Австралии, инициированный бизнес-школой)**

Цель:

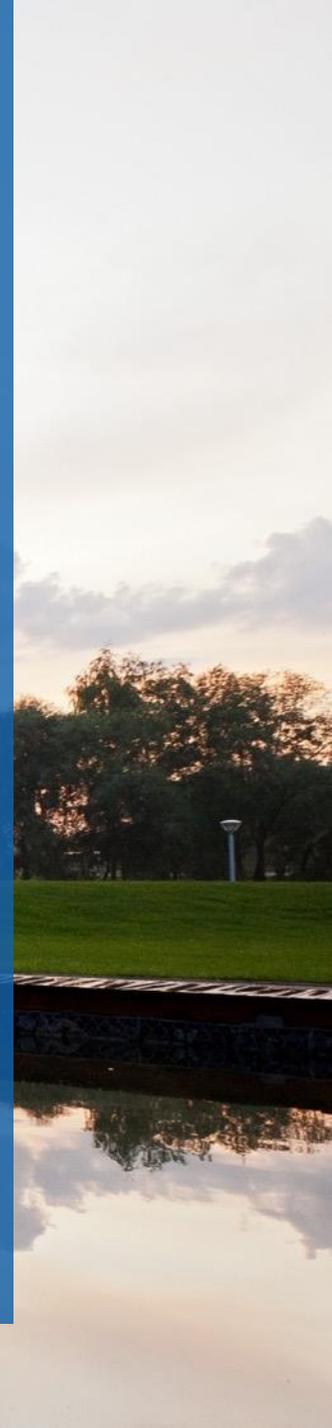
- 1) Подготовить кадры для будущей трансформировавшейся индустрии туризма**
- 2) Помочь МСБ и людям, работающим в сфере туризма пережить кризис**

Страны: Австралия, Бразилия, Сингапур, Страны Карибского залива (Сент Люсия), Новая Зеландия; Эквадор; Чили; Аргентина, Филиппины ("Enhanced opportunity»)



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Помощь в разработке стратегии



	<b>Создание сайта со всеми мерами, стимулирующими индустрию туризма, а также гидами о том, как можно получить помощь</b>	<b>Предоставление отчетов о состоянии индустрии туризма в стране и мире</b>
На кого направлены	Бизнесы, муниципалитеты	
Инициатор	Локальное министерство туризма	
Цель	<b>Помочь бизнесам быстро и оперативно получить помощь, а региональным муниципалитетам сориентироваться, что уже есть в других регионах страны. Поделиться опытом с другими государствами</b>	<b>Помочь бизнесам, которые не могут позволить себе провести замер рынка узнать инсайты, необходимые для стратегических решений</b>
Примеры	Бразилия, Австралия, Перу, Россия, ЕС	Страны: <b>1) Первичный сбор данных</b> - проведение исследований/опросов для замера ситуации на рынке (Новая Зеландия, Перу, Острова Кука, Колумбия; Чили; Австралия) <b>2) Покупка частных данных</b> для создания более полного взгляда на индустрию (Новая Зеландия) <b>3) Предоставление открытых отчетов</b> о том, что происходит в индустрии в стране и мире с необходимыми инсайтами для бизнесов (Перу, Вануату, Новая Зеландия)

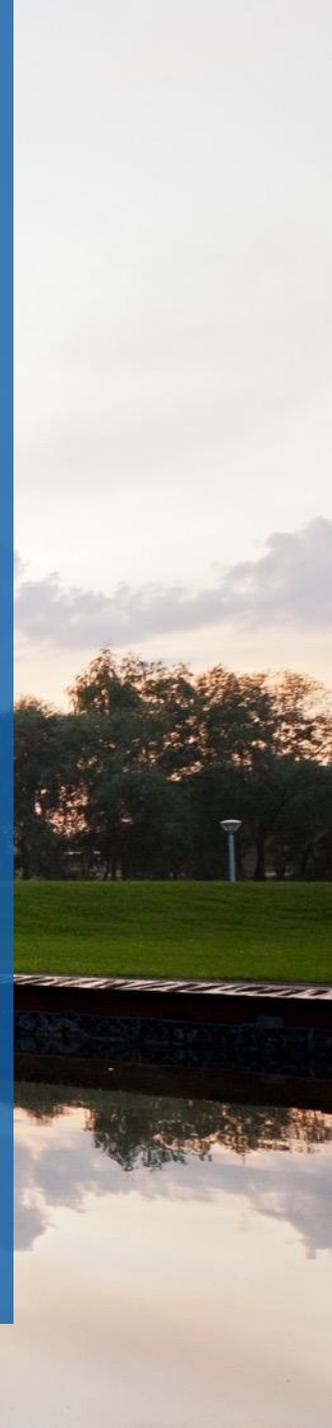
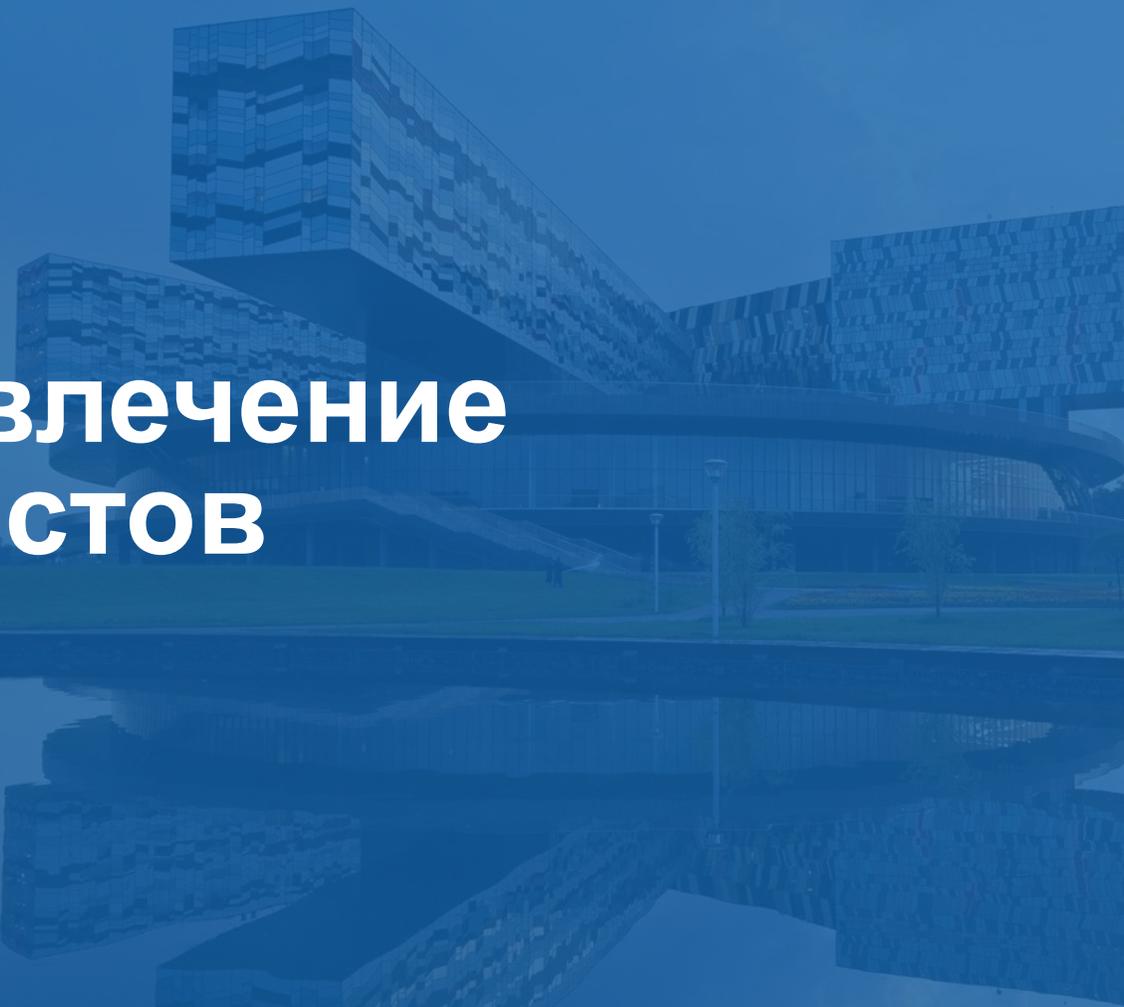
	<b>Создание рабочей группы по поиску решений проблем в индустрии туризма, разработке стратегий и плана действий на разные периоды</b>	<b>Организация и публикация материалов видеоконференций, гидов, обновлений, инструментов, проведение воркшопов для поддержки индустрии и ее участников</b>
На кого направлены	Бизнесы, муниципалитеты	
Инициатор	Локальное министерство туризма	
Цель	<b>Создание «плана по спасению» и поддержка индустрии туризма за счет распространения знания и инструментов для выживания и выхода из кризиса</b>	
Примеры	Бразилия, Сингапур (Tourism Recovery Action Task Force), Вануату, соломоновы острова, Эквадор, Доминика, Острова Кука (Tourism Crisis Management Group); Чили; Австралия; Аргентина; Тайланд; США (Colorado COVID-19 Innovation & Economic Volunteer Team); Россия	Аргентина; Бразилия; Вануату; Колумбия, Чили (Activo Turismo en Linea); Эквадор; Малайзия (Online Forum - Covid-19 Bread & Butter Series #1: Protecting The Tourism Workforce); ЕС

	<b>Создание «Туристического кластера» совместно с местной бизнес-школой</b>	<b>Создание Фонда по продвижению туризма</b>	<b>Создание маркетинговой стратегии по продвижению туризма</b>	<b>Выделение туризма в медиа как ключевой отрасли для восстановления страны</b>
На кого направлены	Индустрия туризма			
Инициатор	Локальное министерство туризма			
Цель	<b>Создание специальной зоны для исследования и создания новых решений для развития индустрии туризма в стране</b>	<b>Поддержка индустрии туризма за счет объединения государства, бизнеса и людей</b>		
Примеры	Эквадор - Observatory of Competitiveness and Tourism Economy, <i>одно из решений кластера: индекс конкурентноспособности туризма</i>	Эквадор, США, Япония		Бразилия; Эквадор (промо кампания I Commit Ecuador)



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Привлечение туристов



	<b>Ре-позиционирование страны для туристов из близлежащих государств как "безопасное" и ближайшее направление</b>	<b>Позиционирование страны для туристов из всего мира, как страны для «агро» и «эко» туризма</b>	<b>Ре-позиционирование страны для ее граждан</b>
На кого направлены	<b>зарубежные туристы</b>		<b>местные туристы</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма		
Цель	<b>Привлечение туристов из близлежащих стран для увеличения туристического потока и скорейшего восстановления индустрии</b>	<b>Привлечение осознанных туристов для увеличения туристического потока и скорейшего восстановления индустрии</b>	<b>Стимулирование развития внутреннего туризма через распространение информации и знаний о местах/ достопримечательностях, которые можно посетить внутри страны (соц. медиа + виртуальные туры)</b>
Примеры	Уругвай (ЦА – страны Латинской Америки), Доминиканская республика (ЦА - США)	Эквадор, США, ЕС (особенно в свете Green Deal)	Бразилия; Эквадор ( I Miss You Ecuador; Travel Ecuador); Боливия; Австралия (‘There’s Still Nothing Like Australia’ и ‘Holiday Here This Year’ кампании); США (‘Leave No Trace’; Sunshine to Share”); Россия

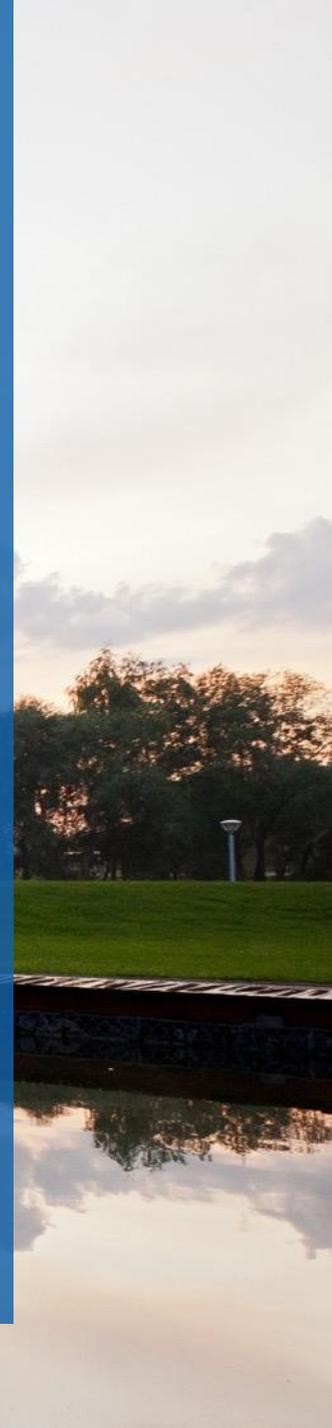
	<b>Поддержания страны top of mind за счет развития «Цифрового туризма»</b>
На кого направлены	<b>зарубежные и местные туристы</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма
Цель	<b>Поддержание знания о стране/заинтересовать и побудить планировать поездку на будущее с помощью виртуальных туров и кампаний в соц. медиа</b>
Примеры	<p>Страны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Кампании в соц. медиа:</b> Андорра ("Stay at home and dream"); Аргентина; Греция (#greecefromhome); Кения (#TheMagicAwaits и #TravelTomorrow); США («Ask Local»), Япония</li> <li>• <b>Собственные блоги/платформы: создание блога/сайта для популяризации мест</b> (Сент Люсия, Чили (couch tourism - серия статей и подборок о Чили (от еды, до книг о стране и приложений); Аргентина (360)); Пуэрто Рико (Virtula discovery в Инстаграм live и в Зуме); Эквадор (цифровая платформа для продвижения страны в местном, региональном и глобальном масштабе); Тайланд («Stay at Home Thai Style»); США (фоны для Zoom, игры/кроссворды/развлечения/мастерклассы/live трансляции из зоопарков)</li> <li>• <b>Виртуальные туры:</b> Гватемала (Гватемала 360); Эквадор (Discover Ecuador from Home); Филиппины ("TRAVEL FROM HOME"); США (доступно в каждом штате; напр. 3d виртуальный тур по сканированной горе Рашмор)</li> </ul>

	<b>Стимулирование переноса, а не отмены мероприятий, туров, билетов, брони</b>	<b>Введение новой сертификации по стандартам безопасности и здоровья/соблюдения требований</b>	<b>Введение паспортов/справок «иммунитета»</b>	<b>Направление сертифицированных гидов-экскурсоводов, гос-вом в отели и другие объекты размещения</b>	<b>Поддержка туристов по различным информационным вопросам</b>	<b>Мультиязыки для иностранцев</b>
На кого направлены	жители страны и бизнесы	бизнесы	туристы	отели	туристы	иностранцы туристы
Инициатор	Локальное министерство туризма		Международные институты, частные компании	Премьер министр Японии и его кабинет	Европейская комиссия	Ростуризм
Цель	<b>Снятие нагрузки по возврату предоплаченных услуг с бизнеса и избежать оттока ликвидности</b>	<b>Восстановление доверия к бизнесам</b>	<b>Установка доверия для туристов</b>	<b>Консультация сотрудников для создания оптимального клиентского опыта иностранным гостям</b>	<b>Бесплатная поддержка в организации отдыха от сети Европейских потребительских центров (ЕСС)</b>	<b>Для стимулирования въездного туризма</b>
Примеры	Бразилия (от мероприятий до туров); Парагвай; Эквадор; Аргентина; США; ЕС; Россия	Сингапур (SG Clean), Тайланд (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA); ЕС	Страны ЕС (Греция, Испания)	Япония	ЕС	Россия



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Развитие предпринимательства

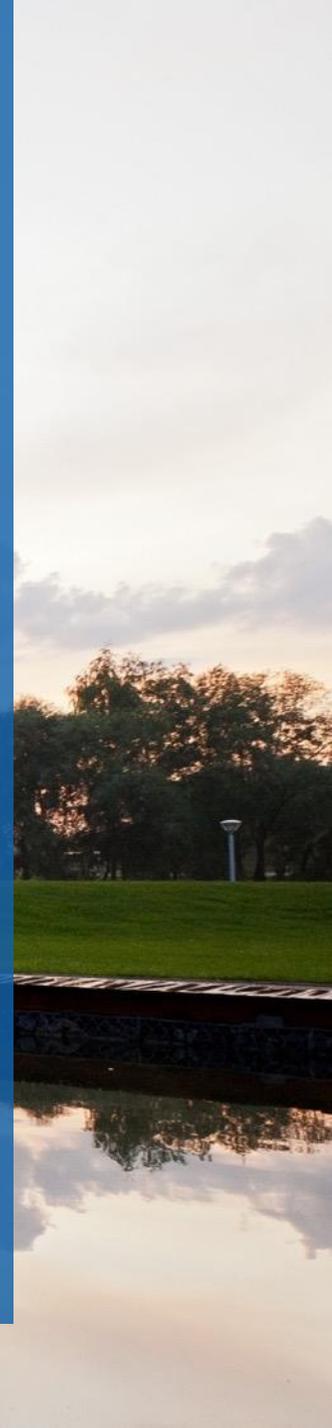


	<b>Стимулирование участия в конкурсах стартапов</b>	<b>Создание туристических акселераторов/хабов</b>	<b>Гранты предпринимателям в отрасли</b>
На кого направлены	<b>МСБ</b>		<b>МСБ, предприниматели в целом</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма		
Цель	<b>Стимулирование новых решений в индустрии туризма (напр., создание новых бизнес-моделей)</b>		
Примеры	Эквадор (стимулирование принятия участия в челлендже от ООН ВТО "Здоровье туризма»); Чили (стимулирование женщин принимать участие в конкурсе по созданию идей/бизнеса в сфере туризма)	Эквадор (создание туристического инновационного хаба), ЕС (Digital Innovation Hubs, посвященные решениям для индустрии туризма)	Россия (поддержка, как новых, так и традиционных бизнесов в сфере туризма)



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Фокус на местной коммуне

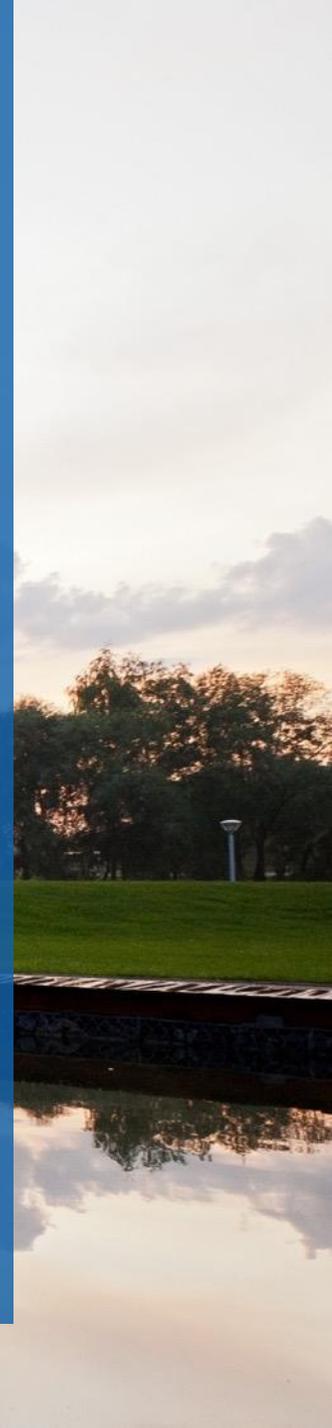


	<b>Создание платформ для найма людей из пострадавших индустрий в местной коммуне</b>	<b>Создание платформ для возможности покупать у локальных производителей</b>
На кого направлены	<b>Работники из пострадавших индустрий</b>	<b>бизнесы</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма	
Цель	<b>Дать возможность быстро найти работу</b>	<b>Дать возможность бизнесам быстро выйти онлайн и восстановить деятельность</b>
Примеры	США (The Arizona Hospitality Workforce Connection для работников гостиничного бизнеса)	Тайланд (Amazing market); Тайланд (“Flavours from Top Hotels) Филиппины (“Online Philippine Harvest), Колумбия (Compra Lo Nuestro), Бельгия (Антверпен), <i>AirAsia (Save Our Shops)</i>



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Облегчение условий деятельности



# Регуляторные меры

	<b>Отмена/снижение госпошлины на получение лицензии на ведение туристического бизнеса в 2020 году или продление периода подачи</b>	<b>Отмена наказаний/ штрафов за нарушение, совершенные или обнаруженные с начала пандемии</b>	<b>Приостановление сборов за стоянку воздушных судов в аэропортах. Отсрочка уплаты аэропортовых сборов/замораживание сборов на определенный срок.</b>	<b>Временная отсрочка выплаты в нац. казну от аэропортов</b>	<b>Снижение/отмена оплаты патентных прав в магазинах беспошлинной торговли</b>
На кого направлены	<b>МСБ</b>		<b>авиалинии</b>		магазины Duty Free
Инициатор	Правительства, локальные министерства туризма				
Примеры	<b>Отмена:</b> Филиппины, Соломоновы острова, Эль Сальвадо, Сингапур <b>Снижение:</b> Тайланд <b>Продление сроков уплаты:</b> Колумбия	Перу	Австралия (на внутренние полеты), Аргентина		Южная Корея

# Налоговые меры

	<b>Временная приостановка действующих налоговых правил и создание новых положений, облегчающих выплату налоговых долгов, напр. предоставление специального фракционирования налогового долга</b>	<b>Изменение налогового законодательства в отношении подоходного налога, переноса убытков, сроков амортизации и расходов на пожертвования</b>	<b>Изменение, упрощение и другие применимые налоговые режимы для микро - и мелких налогоплательщиков</b>	<b>Увеличения сроков подачи/погашения налоговых деклараций</b>
На кого направлены	<b>МСБ</b>			
Инициатор	Правительства, локальные министерства туризма			
Примеры	Перу	Перу, Сент Киттис и Невис, Коста Рика	Перу	Перу, Тайланд

# Налоговые меры

	<b>Возвращение налогов: на бизнес-лицензии/ лицензионные, НДС, налога на доход</b>	<b>Перенос оплаты налогов на более поздний период</b>	<b>Снижение ставки налогов</b>	<b>Мораторий на некоторые налоги</b>	<b>Отсрочка/ отмена/ снижение платежей по страховым взносам за работников</b>	<b>Продление политики возврата гостиничного налога для иностранных гостей</b>
На кого направлены	<b>МСБ</b>					
Инициатор	Правительства, локальные министерства туризма					
Примеры	Вануату, Тринидад и Тобаго; Чили	Сейшелы, Эль Сальвадор; Монтсеррат; Колумбия; Чили; Боливия, Япония; страны ЕС (Финляндия)	<i>Тайланд</i> (на доходы компаний-нерезидентов ), Южная Корея (Reducing asset taxes imposed on accommodative facilities)	Коста Рика	Филиппины, Япония, Новая Каледония, Ангилья, Колумбия; Аргентина,	Южная Корея

# Финансовые меры - государство

	<b>Снижение/ отмена платы за коммунальные услуги пострадавшим индустриям и людям на определенный период</b>	<b>Отмена/ снижение арендных платежей для малого бизнеса</b>	<b>Прямые выплаты компаниям из пострадавших отраслей</b>	<b>Субсидирование заработных плат в пострадавших индустриях работникам с определенным уровнем заработных плат</b>	<b>Субсидирование внутренних перелетов между регионами</b>
На кого направлены	<b>МСБ</b>				<b>авиалинии</b>
Инициатор	Правительства, локальные министерства туризма				АТОР
Примеры	Сент Киттис и Невис, Малайзия	<b>Если они арендуют у государства:</b> Сент Люсия, Южная Корея  <b>Любые арендодатели:</b> Южная Корея, Малайзия	Вануату, Япония, Австралия, США, Южная Корея, Малайзия; Колумбия; Чили; ЕС	Перу; Австралия; Аргентина, Таиланд, Филиппины, Малайзия	Россия

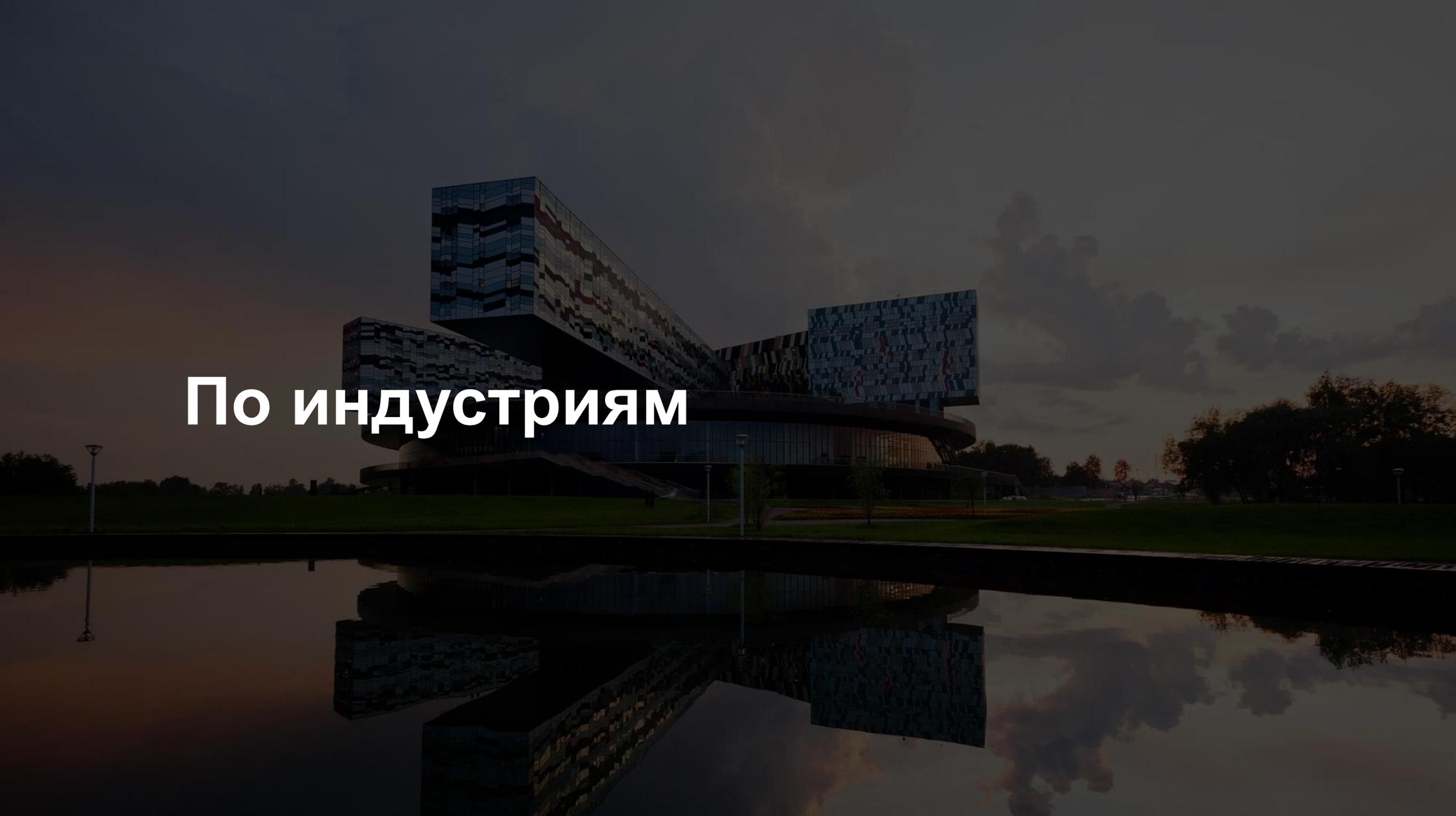
# Финансовые меры - банки

	Снижение ставки по кредитам (вплоть до 0)	Улучшение условий по кредитам	Снятие некоторых комиссий банками
На кого направлены	МСБ		
Инициатор	Правительства, локальные министерства туризма		
Примеры	Перу, Уругвай, Доминиканская республика, Коста Рика, Тайланд, Филиппины, Япония, Южная Корея, (Соломоновы острова), США (\$50 Million in Loans For Texas Small Businesses), Малайзия	<b>Продление периода выплат по кредитам:</b> Перу, Уругвай, Соломоновы острова, Тонга; Соломоновы острова (только для тур операторов); Эквадор (без комиссий/штрафов); Коста Рика  <b>Реструктуризация и рефинансирование долгов бизнесов:</b> Перу, Япония	Панама

# Финансовые меры - другие

	<b>Предоставление льгот и преференций медикам</b> (созданию специальных туристических продуктов и предложений)
На кого направлены	<b>Бизнесы в сфере туризма</b>
Цель	Поддержка работников сферы медицины
Инициатор	Локальное министерство туризма
Примеры	Россия

# По индустриям



# Отели

	<b>Гранты отельерам на модернизацию своих объектов</b>	<b>Стимулирование переноса на более позднюю дату, а не отмену</b>	<b>Покрытие части издержек на клиринговые услуги для отелей</b>	<b>Устранение плат за лицензии для отелей, турагентств и гидов</b>	<b>Снижение/отмена платы за коммунальные услуги</b>	<b>Доставка еды из отелей через сервисы по доставке еды со сниженной комиссией</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма					
Примеры	Тринидад и Тобаго	Бразилия; Парагвай; Эквадор; Аргентина	Сингапур	Коста Рика	Сент Киттис и Невис, Малайзия	Таиланд (Кампания "Flavours from Top Hotels")

	<b>Поддержка загрузки отелей: резервация мест в отелях для 2-х недельного карантина приезжих филиппинцев, работавших за рубежом</b>	<b>Отмена налогов с хостелов для молодежи и социального туризма</b>	<b>Подарочные сертификаты</b>	<b>Субсидирование половины стоимости проживания в отелях/гостиницах</b>	<b>Направление консультантов, чтобы помочь решить вопросы управления бизнеса в отелях</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма				
Примеры	Филиппины	ЕС (Финляндия)	США	Япония (потолок примерно в 20 000 иен за ночь)	Япония

# Авиалинии

	<b>Специальные кредиты для авиалиний</b>	<b>Стимулирование бронирования на более позднюю дату, а не отмену</b>	<b>Масштабная кампанию по стимулированию возобновления приостановленных маршрутов полетов</b>	<b>Приостановление сборов за стоянку воздушных судов в аэропортах. Отсрочка уплаты аэропортовых сборов/замораживание сборов на определенный срок.</b>	<b>Временная отсрочка выплаты в нац. казну от аэропортов</b>	<b>Субсидирование внутренних перелетов</b>
<b>Инициатор</b>	Локальное министерство туризма					АТОР
<b>Примеры</b>	Новая Зеландия	Бразилия; Парагвай; Эквадор; Аргентина	Япония	Австралия, Аргентина	Австралия, Аргентина	Россия

# Рестораны

	<b>Скидки на мобильные решения для принятия онлайн платежей и другие онлайн решения для поставщиков услуг</b>	<b>Закупка продукции местных ресторанов для медработников</b>	<b>Поддержка местных производителей еды (субсидирование комиссий на доставку + продвижение продукции)</b>	<b>Популяризация услуг/шефов/блюдов через соц. медиа (мастер классы, кулинарные курсы)</b>	<b>Призыв к местному сообществу поддерживать и заказывать в ресторанах</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма				
Примеры	Колумбия (ГЧП от минтура)	Таиланд	<i>Филиппины</i> (Online Philippine Harvest)	США (Ways to Dine Out While Staying)	США (Curbside Grocery Pick-Up и take outs)

	<b>Постоянная публикация историй малого бизнеса, кто справляется с кризисом и как этому помогает местное сообщество, для поддержания “awareness”</b>	<b>Подарочные сертификаты/Купоны (ваучеры)</b>	<b>Возвращение денег работникам за то, что они поддерживают малый бизнес</b>	<b>Поддержка перепрофилирования</b>
Инициатор	ГЧП			
Примеры	США	США, Япония	США	США

# Организаторы событий

	<b>Гранты для стимулирования событий, фестивалей и концертов</b>	<b>Стимулирование reschedule на более позднюю дату, а не отмену (пример,</b>	<b>Подарочные сертификаты (часто со скидками)/ ваучеры</b>	<b>Виртуальные туры/ музыкальные концерты</b>	<b>Направление консультантов в компании, чтобы помочь организаторам отмененных туристических мероприятий сделать их более привлекательными.</b>
<b>Инициатор</b>	Локальное министерство туризма, Правительство, ГЧП				
<b>Примеры</b>	Австралия	Бразилия; Парагвай; Эквадор; Аргентина	США, Япония	Япония	Япония

# Тур.операторы

	<b>Гранты региональным туристическим организациям</b>	<b>Перераспределение туристического налога на поддержку туристических гидов</b>	<b>Стимулирование reschedule на более позднюю дату, а не отмену</b>	<b>Новые кредитные линии для тур компаний</b>
Инициатор	Локальное министерство туризма			
Примеры	Австралия	Коста Рика	Бразилия; Парагвай; Эквадор; Аргентина	Колумбия; Чили, Соломоновы острова

	<b>Устранение плат за лицензии для отелей, турагентств и гидов</b>	<b>Помощь малообеспеченным (напр., развозят еду)</b>	<b>Подарочные сертификаты/ Ваучеры</b>
Инициатор	Правительство/Локальное министерство туризма	ГЧП	Правительство и/или Компании
Примеры	Таиланд, Сингапур	Доминиканская республика	Япония, США



**SKOLKOVO**  
Moscow School of Management

# Контакты

**Олег Шибанов**, Директор Центра, [oleg\\_shibanov@skolkovo.ru](mailto:oleg_shibanov@skolkovo.ru)

**Егор Кривошея**, Руководитель направления исследований, [egor\\_krivosheya@skolkovo.ru](mailto:egor_krivosheya@skolkovo.ru)

**Екатерина Семерикова**, Старший исследователь, [ekaterina\\_semerikova@skolkovo.ru](mailto:ekaterina_semerikova@skolkovo.ru)

**Александр Кальчевский**, Младший исследователь, [alexander\\_kalchevsky@skolkovo.ru](mailto:alexander_kalchevsky@skolkovo.ru)

**Арина Фурсова**, Младший исследователь, [arina\\_fursova@skolkovo.ru](mailto:arina_fursova@skolkovo.ru)