

---

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

УДК 338.486

**Л. А. Аникина ORCID ID 0000-0003-0770-6391**

ФГБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: LAAnikina@fa.ru

### **ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ РОССИЙСКИХ ТУРОПЕРАТОРОВ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ГОРНОЛЫЖНЫХ ТУРОВ**

**Ключевые слова:** туроператор, нишевой туроператор, горнолыжный туризм, горнолыжный курорт, горнолыжный тур, горные лыжи, туроператорская деятельность, проблемы туроператоров.

Развитие горнолыжного туризма в Российской Федерации имеет положительный экономический результат, способствуя развитию сопутствующих сфер (в частности, созданию объектов туристской инфраструктуры, объектов инженерной и транспортной инфраструктур, развитию малого и среднего бизнеса в сферах оказания услуг) и в целом – развитию территорий. Несмотря на то, что Россия, с учётом географических возможностей, обладает огромным туристским потенциалом в области горнолыжного туризма, посещает горнолыжные курорты всего около 3% населения страны. В связи с этим, туроператоров, которые занимаются организацией горнолыжных туров, сравнительно малое количество. В статье была достигнута цель выявления особенностей туроператорской деятельности в данном сегменте рынка и рисков, связанных с реализацией данных туров. Исследование проведено на основе анализа опыта российских туроператорских компаний. Автором рассмотрены проблемные вопросы текущей деятельности туроператоров по организации горнолыжных туров: сложная логистика до отелей, особые навыки пилотов при посадке в горных аэропортах, обеспечение безопасности, организация апрески. В исследовании описаны особенности популярных горнолыжных курортов России и зарубежных стран, факторы их конкурентоспособности. Сделаны выводы о возможном потенциале популяризации развития горнолыжного туризма для россиян, продвижении туристской информации не только о преимуществах, но и рисках такого вида отдыха для невелирования возможных конфликтных ситуаций и завышенных ожиданий.

**L. A. Anikina ORCID ID 0000-0003-0770-6391**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: LAAnikina@fa.ru

### **PROBLEMS FACED BY RUSSIAN TOUR OPERATORS WHEN ORGANIZING SKI TURS**

**Keywords:** tour operator, niche tour operator, ski tourism, ski resort, ski tour, skiing, tour operator activity, tour operator problems.

The development of ski tourism in the Russian Federation has a positive economic impact, contributing to the development of related sectors (such as the creation of tourist infrastructure, engineering infrastructure, and transportation infrastructure, as well as the development of small and medium-sized businesses in the service sector) and the overall development of the country's territories. Despite Russia's vast potential for ski tourism due to its geographical advantages, only about 3% of the country's population visits ski resorts. As a result, there are relatively few tour operators specializing in organizing ski tours. The article achieved the goal of identifying the features of tour operator activities in this market segment and the risks associated with the implementation of these tours. The study was conducted based on an analysis of the experience of Russian tour operator companies. The author examines the problematic issues of the current activities of tour operators in organizing ski tours: complex logistics to hotels, special skills of pilots when landing in mountain airports, ensuring safety, and organizing apres-ski. The study describes the features of popular ski resorts in Russia and foreign countries, as well as the factors that contribute to their competitiveness. The author draws conclusions about the potential for promoting the development of ski tourism for Russians, as well as the promotion of tourist information that not only highlights the benefits but also the risks of this type of vacation, in order to minimize potential conflicts and unrealistic expectations.

## Введение

В Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года важное значение уделяется целевым показателям развития отдельных видов туризма, в том числе горнолыжного туризма. В соответствии с ней, задачами данного вида туризма к 2035 году должны стать:

- увеличение рынка горнолыжного туризма в 2 раза;
- увеличение объема номерного фонда коллективных средствах размещения на территории горнолыжных комплексов до 30 тыс. номеров;
- рост количества граждан, вовлеченных в горнолыжный туризм и отдых, с 1,5 млн. человек до 2,5 млн. человек;
- увеличение количества горнолыжных комплексов, сопоставимых с крупнейшим горнолыжным комплексом Российской Федерации по протяженности горнолыжных трасс, до 4 [7].

Одним из направлений реализации концепции развития горнолыжного туризма должно стать создание условий для формирования объединения горнолыжных комплексов, которое обеспечит консолидацию отрасли, трансферт опыта и управлеченческих технологий, и позволит на качественно новом уровне обеспечить мониторинг реализации концепции развития горнолыжного туризма. Наличие финансовых инструментов государственной поддержки горнолыжной индустрии, путем субсидирования затрат при приобретении горнолыжного оборудования отечественного производства могло бы стать драйвером развития как для вновь создаваемых горнолыжных проектов, так и для модернизации уже действующих курортов [7].

Но развитие горнолыжного туризма в РФ сопряжено не только с государственной поддержкой, его продвижением на государственном и муниципальном уровнях, совершенствованием оборудования, ремонтом и улучшением инфраструктуры. Большое значение в развитии данного вида туризма, в возможности увеличения числа катящихся связано с его позиционированием, продвижением и разработкой специальных программ самими туроператорскими компаниями. Поэтому изучение особенностей разработки туров, проблемных вопросов туроператоров в данном направлении является актуальной темой исследования.

**Цель исследования** – проанализировать особенности туроператорской деятельности

в горнолыжном туризме, проблемы разработки и реализации горнолыжных туров в России.

В научных исследованиях разных учебных освещены вопросы состояния горнолыжных курортов и государственной поддержки горнолыжного туризма [3, 5, 8, 10], но совершенно отсутствуют исследования относительно особенностей туроператорской деятельности в данной сфере и проблем формирования горнолыжных туров.

## Материалы и методы исследования

В статье применялись методы экспертных оценок, сравнения, анализа и синтеза. Статистический обзор позволил судить о трендах в развитии горнолыжного туризма, состояния трасс, динамики количества туристов. Набор данных методов позволил более полно охватить рассматриваемый сегмент рынка для достижения поставленной цели исследования.

Задачи, которые находят отражение в данной статье:

1. Исследование особенностей российских, зарубежных горнолыжных курортов и формирования горнолыжных туров;
2. Выявление проблем, с которыми сталкиваются туроператоры в ходе разработки программ и в процессе оказания туристских услуг на местах.

## Результаты исследования и их обсуждение

Почти треть площади России занимают горы, однако только 3% населения освоили лыжи или сноуборд. Для сравнения, в Швейцарии, таких людей 35%, Финляндии – 23%, Норвегии – 22%, Чехии – 21%, а в Германии – 18% от населения страны. Чуть менее, но значительный удельный вес «катающихся» в Польше и Франции – 13%, в Канаде – 12%. Для сравнения, в Турции и Китае, доля посещения горнолыжных комплексов составляет всего лишь 1% от населения страны [4, с. 94].

География России располагает к активному развитию горнолыжного туризма. В настоящее время в ней насчитывается около 400 горнолыжных комплексов, из них 150 – крупных (имеющих 5 и более подъёмников) и средних (3–4 подъёмника) [4, с. 94].

Российских туроператоров, которые специализируются на формировании горнолыжных туров, в настоящее время очень мало. Горнолыжные туры предлагают круп-

ные туроператоры: Tez Tour, Fun&Sun, Ras Group, так и более мелкий, но специализирующийся именно на этом виде туризма, туроператор Джет Тревел.

Принятый новый Федеральный Закон № 143-ФЗ от 22.06.2024 г. [9] содержит инициативы от бизнеса в части безопасности туристов и туристских объектов, которые будут использоваться для регламентации деятельности инструкторов-проводников в области горнолыжного туризма, а также введения единого перечня классифицированных гостиниц, горнолыжных трасс и пляжей, утвержденных 132-ФЗ [4, с. 98]. Приказ Минэкономразвития РФ от 09.01.2024 г. «Об утверждении правил классификации горнолыжных трасс, классификации пляжей» будет действовать до 1 сентября 2028 г. [6].

Также следует руководствоваться Межгосударственным стандартом «Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов» (ГОСТ 32611-2014) и Национальным стандартом РФ «Туристские услуги. Общие требования и деятельности горнолыжных комплексов» (ГОСТ 55881-2016), которые носят не обязательный, но рекомендательный характер [1, 2].

При организации горнолыжных туров туроператору необходимо обладать специализированными знаниями, учитывать множество специфичных горнолыжному туризму нюансов, учитывать повышенное внимание к безопасности туристов и риски погодных катаклизмов.

При разработке горнолыжных туров туроператорской компании важно знать множество фактов, которые характерны для горнолыжных курортов:

1. Нормы обслуживаемого персонала в расчете на одного туриста. Так, например, на горнолыжном курорте в пятизвездочном отеле на одного туриста должно приходиться не менее 2-х человек обслуживающего персонала. Соответственно, если отель рассчитан на 100 человек, то отельеры должны поселить 200 человек персонала, обеспечить их работой не только зимой, но и летом. Поэтому многие гостиницы летом, например, французские, из горного Куршевеля перевозят своих работников на море, в Ниццу или Канны. Это связано с тем, что хороший персонал стоит дорого, его нужно обучать и платить достаточно высокую заработную плату.

2. Обеспечение безопасности катания: оценка и маркировка трасс, системы противосходовых заслонок, наличие защит-

ных ограждений, инструкторов, обязательной страховки, организация правил катания, особенности использования инвентаря.

3. Виды подъемников (ленточные, бугельные, кресельные) и обучение правильному безопасному использованию подъемников.

4. Виды горных лыж (карвинговые, фрирайдные, универсальные). Туристам рекомендуется приобретать собственные качественные ботинки, а лыжи брать в аренду на месте катания, так как предугадать, какие нужны лыжи – невозможно. Выбор лыж зависит от типов трасс и погодных условий.

5. Разные типы размещения и застройки отелей. Как пример, существует французский тип размещения. «Новые» французские курорты (после 60-х годов XX века) построены не в долине, а на склонах. Это позволяет кататься «от дверей до дверей» отеля, никаких подъемов из отеля в зону катания. Во Франции есть курорты, где вообще нет отелей, а только резиденции, в которых туристы сами себя обслуживают и готовят. Резиденции представляют собой многоэтажные комплексы апартаментов.

Традиционные гостиницы во Франции на горнолыжных курортах составляют не более 15% от общего количества койко-мест.

Французская модель размещения может быть не только во Франции, «французский» тип курорта – условное название. Например, в Австрии тоже есть курорты, построенные по французскому типу.

6. Фактор риска значительного перепада температурного режима. Внизу горного склона может быть плюс 18, а наверху – минус 10 градусов. О данном факте нужно предупреждать туристов.

7. Апре-ски, подразумевающее комплекс мероприятий и традиций после катания. В программу могут включаться концерты, картиные выставки, тематические вечера, фестивали, кулинарные дегустации.

8. Транспортная доступность к курортам. К горнолыжным курортам логистика достаточно сложная и дорогостоящая. Доставка туристов от аэропорта может быть на автобусе, на самолете местных авиалиний, на снегоходах и по железной дороге.

В Швейцарии, как и во Франции, началось раннее развитие горнолыжного катания. Но большинство курортов в горах, как это не удивительно, были построены для летнего отдыха. Особенность швейцарских курортов в том, что к любому населенному пункту есть железнодорожное или авто-

бусное сообщение, при чем периодичность перевозок – не реже, чем раз в час. Начинается движение в 5 утра и заканчивается ближе к 24.00. В Швейцарии, прилетев в любой аэропорт (Цюрих или Женева), турист знает, что доедет по железной дороге до своего курорта, либо почти до самого курорта с пересадкой на автобус. Швейцария – единственная страна, где российский туроператор не делает групповых трансферов, а все трансферы делается на поездах, потому что это быстрее, надежнее, удобнее.

Рассмотрим специфику формирования горнолыжного турпродукта.

1. Учет наличия сезонности. Сезон зависит от погодных условий и от географического местонахождения того или иного курорта. Если рассматривать Россию, то высоким сезоном будет считаться период с октября по март (Шерегеш, Домбай, Абзаково и другие). Для европейских курортов удобным является сезон декабрь-январь, а также март-апрель. Погодные условия влияют таким образом, что даже зимой снег может долго не выпадать, а может полить дождь, что тоже создаст некомфорт.

2. Детальная проработка всех организационных процессов: перевозка, трансфер, наличие грамотных представителей на местах курорта, разного рода услуги на местах и дополнительные услуги в виде проката, лыжных уроков и прочих дополнительных развлечений.

3. Взаимодействие с авиакомпаниями и организация полетной цепочки рейсов. Большинство аэропортов, куда потенциально прилетает чартерный или регулярный рейс – это горные аэропорты. Аэропорт Инсбрука Кранебиттен в Австрии – один из самых сложных аэропортов в мире. Для того, чтобы самолет мог туда прилететь, экипаж должен проходить специальную подготовку. Важно учитывать возможные погодные условия. Если погода не позволяет, а видимость в аэропорте Инсбрука должна быть не менее 800 метров, то самолет туда приземлиться не сможет. По рассказам одного туроператора, был такой день, когда в январе 2007 года у него было запланировано 27 чартерных рейсов в день из Москвы, из них во время и по месту назначения прилетел один. Непогода была как в Москве, так и практически во всех альпийских аэропортах, поэтому одни рейсы задержались на несколько часов, а рейс австрийских авиалиний, вместо посадки в Инсбруке, сначала сел в Мюн-

хене, потом перелетел в Вену, а из Вены туристов повезли в Инсбрука. Можно представить, что 27 рейсов составляет, в среднем, 4000 человек. Для этого в 2.00 ночи нужно было переделать все трансферы, все отели, что туристы задержатся и приедут к утру, чтобы их ждали и номера не сдавали. Такие ситуации случаются с перелетами в альпийский аэропорт.

4. Учет рисков выбора авиакомпании. Есть в Германии аэропорт Фридрихсхафен. Он знаменит тем, что именно там граф Фердинанд фон Цеппелин строил свои первые дирижабли. Сейчас существует музей, где представлена самая большая в мире коллекция дирижаблей. Аэропорт находится на границе Швейцарии, Германии и Австрии. В этот аэропорт ставили чартерные цепочки, для того, чтобы завозить туристов в Австрию. Был случай, когда направлялся туда чартерный рейс, а из офиса туроператору звонят и говорят, что аэропорт не принимает и не знает почему. Офис пытается связаться с диспетчером, а диспетчер не отвечает. Оказалось, что прилеты в аэропорт в этот день были единичные и сотрудники аэропорта «проспали». Это вопрос к выбору аэропорта и выбору авиакомпании.

5. Дороговизна трансферов в горах и учет организации труда водителей. Бывает так, что организация трансферов стоит дороже авиаперелета. Это происходит из-за того, что трансфер долгосрочный и проблематичный. Туристов из аэропорта Антальи (Турция) доставляют за 1-2 часа, и автобус поехал на следующее задание. Если трансфер осуществляется на горнолыжном курорте, то, в лучшем случае, он совершил один «ход». Организация трансфера в горах должна иметь запасной транспорт и запасного водителя на тот случай, если трансфер задерживается и не успевает вернуться в гараж или место, где ему нужно забрать следующую группу.

Кроме того, в Европе очень строгие правила, связанные с работой водителя. Если водитель проехал 2 часа, то ему нужна 15 минут остановка, чтобы отдохнуть. Если он проехал 4 часа, то он должен остановиться отдохнуть на 40 минут. Были такие ситуации, когда гневные туристы звонят туроператору и говорят, что осталось ехать полчаса до аэропорта, а водитель остановился и отдыхает. В каждом автобусе установлен чип, который следит за его передвижением. Если водитель нарушит правила своего труда, то оштрафуют не только его, но и компанию.

Также бывают случаи, когда звонят недовольные туристы и сообщают, что трансфер их собирается забирать за 5 часов до аэропорта, когда ехать всего 1,5-2 часа. Но транспортная компания знает, что в горах могут быть непредвиденные обстоятельства: может образоваться пробка, произойти авария, забастовка и дорогу перекроют фермеры своими тракторами. Авиакомпания должна быть уверена, что туристы не опоздают к рейсу и несет ответственность. Искусство планирования трансферов – очень важный процесс. У туроператора бывают ситуации, когда выгодная договоренность с отелями, с авиакомпаниями, но автотранспортная компания по трансферу выставляет такую стоимость, что туроператор выходит чуть ли не на убыток из-за того, что неправильно рассчитан трансфер.

Во Франции организация трансферов – сложный этап, так как предполагается большой автобус, который, в какой-то момент, останавливается и кого-то пересаживают в такси, кого-то в минibus, других – в более маленький автобус. Что касается обратного трансфера, то он планируется таким образом, что собирает туристов с разных курортов в один большой автобус и доставляет в аэропорт.

В мире есть горные отели, куда добраться лучше на подъёмнике. Такие отели есть в России на курорте «Газпром Поляна».

6. Проблема привлечения клиентов на российские курорты. В России самые протяженные трассы на курорте «Роза Хutor» (105 км), Шерегеш (56 км), ГТЦ «Газпром» (39 км), «Горный воздух» (35 км), Манжерок (30 км), Красная поляна (30 км), Архыз (27 км), Холдоми (25 км), Домбай (25 км) и Большой Вудъяр (25 км). Сложность в том, в большинстве случаев, россияне организуют поездки на такие курорты самостоятельно, минуя туроператоров.

7. Выход на новые рынки. Не только альпийскими и российскими курортами пользуются соотечественники. В связи с тем, что в Альпы теперь лететь проблематично и далеко, а на российские курорты туроператорам достаточно сложно организовывать турпакеты, все большую популярность стал приобретать азербайджанский курорт «Шахдаг», расположенный в 3-х часах езды от г. Баку. Курорт очень маленький: 5 отелей (4\* и 5\*-звездности), одна резиденция и 45 км трассы, что для небольших туроператоров очень хорошо, так как крупным туроператорам организовывать туры на этот

курорт не интересно. В настоящее время на курорт организованы прямые регулярные рейсы. Если в Альпах за недельное катание турист отдаст 300-400 евро, то в Шахдаге 5-дневный скипас – всего 70 долларов.

Популярностью также пользуются Южная Корея, Япония и Китай. В Китае небольшие горнолыжные курорты, рассчитанные, в первую очередь, на самих китайцев, организованы прямые перелеты. Толчком к развитию курортов послужили XXIX зимние олимпийские игры в Пекине. В Южную Корею и Японию прямым рейсом не добраться, но туристы используют стыковки. Улететь в Южную Корею или Японию со стыковками дешевле почти в 2 раза, чем в Европу. Некоторые туристы делают комбинированные туры: летят в Корею или Японию, останавливаются на несколько дней в Китае. Горнолыжные курорты в Японии и Южной Корее существенно различаются. В Японии очень большие курорты с удобными трассами, где выпадает очень много снега: местами до 6 метров. В Южной Корее – небольшие курорты, напоминающие подмосковные курорты «Шуколово» и «Сорочаны», но немного крупнее. На курорты Южной Кореи едут с целью отдохнуть, чем покататься на лыжах, плюс круглый год там наблюдается уникальная природа.

8. Усложнение работы с иностранными партнерами и проблемы платежей. В Москве закрылись офисы по туризму все европейских стран: швейцарский, французский, итальянский, последним закрылся итальянский офис. Что касается платежей, то в августе 2024 года последний банк Райффайзенбанк попал под санкции и переводы уже делать не мог, с тех пор платежи все больше усложняются.

Поэтому сделан вывод, что нюансов при организации горнолыжных туров гораздо больше, чем при любых других турах. Эти особенности нужно знать, изучать их и кроме теоретических знаний получать опыт.

### Заключение

Сравнительно низкая популярность горнолыжного туризма у россиян, по сравнению с другими видами туризма, связана с отсутствием грамотности в данном вопросе и практических навыков катания. Российской Федерации имеет большие географические возможности для развития горнолыжного туризма, так как около 40% её территории занимают горные системы.

Есть достаточно много горнолыжных курортов в разных уголках страны, но очень низкая доля российских туристов, которым привлекателен данный вид отдыха, которые умеют или хотят научиться кататься на горных лыжах. В связи с этим, нишевых российских туроператоров по горнолыжному туризму почти нет. Исключением является туроператор Джет Тревел, который занимается данным видом туризма с 1998 года. Компания делает ставки на длинные чартерные цепочки, раскрутку и продвижение новых курортов.

При выборе горнолыжных курортов турист рассматривает транспортную доступность; качество трасс (с учетом наличия

современных систем оснежения, которые обеспечивают не только комфорт, но и безопасность) и подъемников; различные форматы и категории средств размещения; круглогодичную инфраструктуру и услуги.

Развитие горнолыжного туризма в РФ позволило бы увеличить конкурентоспособность территорий, обладающих туристским потенциалом в данной области, привлечь дополнительные инвестиции для повышения качества предоставляемых гостиничных и связанных с ними услуг, увеличить доходы от туризма, создать новые рабочие места и повысить популярность лыжного катания, как одного из факторов здорового образа жизни.

## Библиографический список