

Кроме того, нетрадиционными формами продажи туристского продукта можно назвать *реализацию туров через глобальные компьютерные системы бронирования и резервирования*, а также через интернет. Этот способ продажи туров и туристских услуг широко внедряется как на международном, так и на отечественном рынке.

Встречаются на туристском рынке и комбинированные формы традиционных и не традиционных моделей организации сбытовой сети. В качестве примера можно привести технологию взаимодействия туроператор-агент, внедренную «Интуристом». Современный «Интурист» представляет собой группу компаний, способных наилучшим образом удовлетворить разнообразные запросы клиентов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. *Что входит в систему продвижения продукта туроператора?*
2. *Что включает в себя формирование сбытовой сети?*
3. *Охарактеризовать основные формы продажи туристского продукта*

Глава 10

СТРАТЕГИИ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

§ 10.1. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ

За время своего существования туристская индустрия как отрасль услуг претерпела множество изменений, так же как и отрасли производства материальных благ.

Стратегическое управление, будучи необходимой составляющей деятельности турфирмы в современных условиях, базируется на общих концепциях и положениях, имеющих место и в других отраслях экономики, хотя и отличается рядом особенностей в реализации отдельных стратегий. Рассмотрим основные предпосылки возникновения стратегического управления и этапы его развития на примере отраслей промышленного производства.

Период с 1880-х годов по 1930-е годы называют **эпохой массового производства**, сопровождавшегося процессом формирования его инфраструктуры. Основная задача, стоявшая в тот период перед организациями, заключалась в максимизации объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками.

Период массового производства характеризовался четким ограничением отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, при минимальном вмешательстве государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании (разработке планов для всех сфер деятельности организации, интегрально представленных в бюджете на определенный период) как основной технологии планирования.

1930—1950-е годы называют **эпохой массового сбыта**. Критической точкой перехода к ней стал момент, когда предложение дешевой, слабо дифференцированной серийно производимой продукции превысило спрос.

Этот период отличался прежде всего стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификацию рекламы. В рассматриваемый период происходит зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предвидения, формирования и удовлетворения потребностей клиентов.

В перерабатывающих отраслях переход к эпохе массового сбыта произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости 1930—1950-е годы могут быть охарактеризованы как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологией стало долгосрочное планирование, находящее отражение в товарном бюджетировании.

Идеология такого управления приемлема в тех случаях, когда будущее может быть предсказано путем экстраполяции тенденций. Как правило, подразумеваются определенные тенденции роста и считается, что будущее будет, по крайней мере, не хуже прошлого и настоящего. При допущении удовлетворительной точности экстраполяции можно заранее рассчитать потребность в труде и капитале. Следовательно, при таком подходе основным инструментом долгосрочного планирования является бюджетирование. Таким образом, имеется ряд общих черт в управлении для эпохи массового производства и эпохи массового сбыта.

С середины 1950-х годов начинается **постиндустриальная эпоха**, охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как «не имеющая закономерностей», которая продолжается до настоящего времени. Главными детерминантами этой эпохи явились *ускорение темпов научно-технического прогресса и повышение уровня благосостояния общества*, обусловившие изменение структуры экономики и до некоторой степени ее идеологии (рост доли услуг в ВВП; высокую степень дифференцированности продукции; усиление внимания к негативным последствиям прогресса — загрязнению окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями, росту фактора удовлетворенности индивидуумов от выполняемой работы и т. д.), а также *увеличение темпа протекания экономических процессов*.

Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности. Данная эпоха характеризуется усилением интенсивности конкуренции в целом и усложнением ее структуры, что в совокупности с ростом стоимости рабочей силы и сырья усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

Анализ этапов становления стратегического управления показывает, что на протяжении последнего столетия имели место ус-

ложнение структуры внешней среды организации, ускорение темпов изменения ее параметров и возрастание неопределенности во времени. Эти факторы в совокупности усложнили процесс управления организациями, особенно диверсифицированными — концернами и конгломератами.

Идеология стратегического управления базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности прогнозировать долгосрочные тенденции, что характерно для постиндустриальной эпохи. Таким образом, **стратегическое управление** определяется как *технология управления в условиях повышенной неопределенности факторов внешней среды и их неопределенности во времени*.

Анализ причин возникновения неопределенности показывает, что ее основной источник — научно-технический прогресс, обусловивший ускорение экономических процессов и появление инноваций, которые можно классифицировать по-разному. Но в любой классификации найдется место так называемым *радикальным и улучшающим инновациям*. Первые составляют примерно 15% от общего числа, а их удельный вес в увеличении прибыли — 30%; вторые — примерно 75%, а их удельный вес в увеличении прибыли — 70%. Улучшающие инновации позволяют относительно равномерно повышать производительность, эффективность технологий.

В стратегическом управлении выделяются четыре уровня стратегии в организации (рис. 10.1).

Первый уровень — **корпоративный** — присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, то есть в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса; рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень — **сферы бизнеса** — уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса.

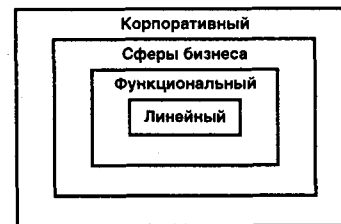


Рис. 10.1. Уровни стратегии в организации

На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень — **функциональный** — характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, производства, управления персоналом и т. д.

Четвертый уровень — **линейный** — уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недифференцированная организация имеет соответственно три уровня стратегии.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является *принцип иерархической подчиненности*. Стратегический план любого уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана, как правило, первого (верхнего) уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение разработок нового продукта.

Технология эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности факторов внешней среды становится особенно актуальной для организаций, имеющих диверсифицированный портфель сфер бизнеса, то есть производящих товары и услуги различного функционального назначения или действующих в разных сферах бизнеса.

Особенности отрасли туризма, которая специализируется на оказании определенного комплекса услуг клиентам, вносят дополнительную сложность в сферу стратегического маркетинга, планирования и управления.

К настоящему времени в России сформировались следующие типы туристских фирм по виду и формам предоставляемых услуг:

- ♦ фирмы с ограниченным набором услуг, предлагающие клиентам 10—15 маршрутов;

- ♦ фирмы полного набора услуг, критерием которых является девиз: «Куда угодно и когда угодно»;

- ♦ фирмы экзотических маршрутов и услуг, предлагающие клиентам необычные путешествия и экскурсии (на Северный полюс, в Антарктиду, на воздушном шаре, атомном ледоколе и др.).

Универсальных рекомендаций по созданию структур управления для предприятий сферы туризма нет, однако с учетом практики менеджмента сформировалась определенная типология.

На **частном предприятии** в форме индивидуального (семейного) предпринимательства «хозяин» фирмы выполняет объединенную функцию — туроператора и турагента. В связи с упро-

щенным порядком бухгалтерского учета и отчетности для малых предприятий он может воспользоваться услугами привлекаемого бухгалтера и аудитора.

Реализация тура производится лицами, работающими по трудовым соглашениям или контрактам (экскурсоводами, гидами, турсопровождающими, не состоящими в штате). Таким образом, вся организационная структура состоит из одного звена в лице производителя и реализатора турпродукта.

Для **туристского бюро путешествия и экскурсий**, численность персонала которого не превышает 50 человек, можно использовать организационную структуру управления типа линейно-функциональной.

В ряде регионов и областей сохранилась централизованная система управления предприятием. Это характерно для профсоюзного туризма, где имеются либо советы по туризму и экскурсиям, либо туристско-экскурсионные производственные объединения.

Туристские предприятия в форме акционерных обществ формируют свою организационную структуру в соответствии с уставом акционерного общества. Здесь вся туристская деятельность реализуется практически в двух комплексных дирекциях: внутреннего и международного туризма. Остальные структуры их обеспечивают.

Организационная структура предприятия может неоднократно изменяться в зависимости от конкретной ситуации, то есть она всегда должна быть адекватна поставленной цели.

Хотя общий технологический процесс стратегического управления универсален для предприятий всех отраслей, рассмотренные особенности отрасли туризма и турфирм оказывают влияние почти на все его этапы.

§ 10.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

Цикл стратегического управления турфирмы состоит из пяти основных этапов (рис. 10.2):

- ♦ определение бизнеса и миссии организации;
- ♦ разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- ♦ разработка стратегии;
- ♦ реализация стратегии;
- ♦ оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. Первый

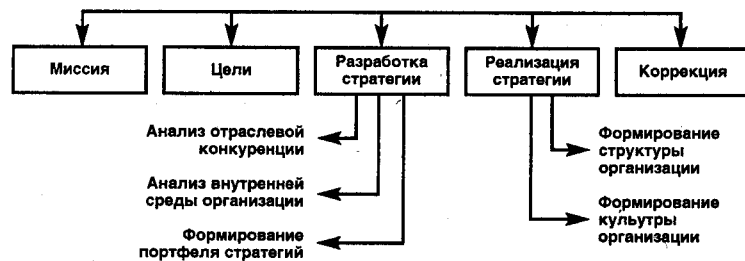


Рис. 10.2. Основные этапы цикла стратегического управления

подэтап — анализ конкуренции, второй — анализ внутренней среды организации, третий — формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: первый — адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, второй — адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл — замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Разработка стратегии на каждом уровне заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других — как идеология единого видения и понимания менеджерами перспектив развития организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность документирования плана.

Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает:

- ♦ определение удовлетворяемой потребности;
- ♦ идентификацию потребителей;
- ♦ определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

Большое значение при определении бизнеса имеет правильность формулировки. В середине 1970-х годов компания «Polaroid» так определила свой бизнес: «Разработка и продвижение быстрой фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей в США и Западной Европе в любви, дружбе, добрых воспоминаниях и юморе». Компания «McDonald's» сделала это следующим образом: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату».

Одним из ключевых понятий в методологии стратегического управления является понятие **стратегической сферы бизнеса** (от англ. Strategic Business Area — SBA). Все поле деятельности фирмы, обеспечивающей ее существование, разбивается на стратегические сферы бизнеса. Стратегические сферы бизнеса

— это сфера деятельности, в которой предприятие работает в данный момент или будет осуществлять свою деятельность в дальнейшем, учитывая при этом, что оно может функционировать не только в одной, но в нескольких сферах бизнеса. Каждая стратегическая сфера бизнеса включает продукты (виды продукции или услуг), объединенные по одному общему признаку, например:

- ♦ характеру удовлетворяемых потребностей;
- ♦ технологии;
- ♦ типам потребителей;
- ♦ географическим районам сбыта.

Возможны другие характеристики. В частности, сфера деятельности крупных гостиничных компаний может быть обширна и включать транспортные услуги, турбизнес, услуги страховых и банковских компаний и т. д.

Каждую стратегическую сферу бизнеса раскрывают следующие показатели:

1) объем рынка, определяемый общим объемом реализации продуктов и услуг всеми производителями, в том числе конкурентами, оцениваемый в стоимостных или натуральных единицах измерения;

2) доля предприятия в объеме рынка в процентах;

3) стадия жизненного цикла (рыночное развертывание, рост, конкурентная турбулентность, зрелость, спад);

4) конкурентная позиция предприятия (сильная, средняя, слабая) в данной стратегической сфере.

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) предприятие имеет определенный набор стратегических сфер бизнеса, который подлежит периодической оценке в целях его оптимизации. Необходимость такого пересмотра набора обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде предприятия, а также его главных целях и методах их достижения.

За ведение бизнеса в конкретной стратегической сфере часто отвечает структурная единица фирмы, обладающая некоторой организационно-экономической автономией, — отделение, филиал, внутренняя (или совместная с другими предприятиями) проектная группа, это может быть даже один работник. Такая единица обладает статусом **стратегического центра бизнеса** (от англ. Strategic Business Unit — SBU) и может работать с одной или несколькими стратегическими сферами бизнеса.

Исходя из сфер бизнеса фирмы формируется ее миссия. **Миссия организации** — это выраженное словесное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус. Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой

рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия. Обсуждение миссии не менее значимо, чем собственно ее формулировка. Оно вовлекает большое число сотрудников в процессы формирования и реализации целевых установок предприятия, помогает каждому оценить перспективы и возможности своей работы в фирме. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль — как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей).

Миссия имеет и философско-этический аспект, своего рода связующий культурный элемент, позволяющий организации функционировать как единое целое. Она отражает философию бизнеса, мировоззренческую позицию, объединяет мир бизнеса с миром индивидуума, помогает сотрудникам однозначно воспринимать события и находить общий язык.

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:

- ♦ общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;

- ♦ общую характеристику потребителей;

- ♦ характер продукции предприятия;

- ♦ основные конкурентные преимущества предприятия.

Миссия предприятия формулируется стратегическим руководителем на основе синтеза факторных групп (возможность компромисса между ними с учетом внутренней структуры приоритетов для каждой группы, оценки направления и силы воздействия факторов). Она отражает:

- 1) ценности ключевых руководителей предприятия (по персоналиям), активно воплощаемые ими в жизнь (духовное развитие, престиж, признание, альтруизм, подъем благосостояния, рост качества жизни и др.);

- 2) организационные приоритеты, воплощенные в организационной культуре предприятия (традиции, ритуалы, верования, общественное мнение, этические нормы, принятые в организации приоритеты ценностей — стабильность и инновационность, инициативность и предприимчивость, исполнительность и дисциплинированность);

- 3) цели общества (подъем уровня жизни, охрана здоровья граждан, обеспечение безопасности и др.).

Формулировка миссии, как правило, дается на первой странице годового отчета предприятия или провозглашаться руководителем предприятия на ежедневном собрании акционеров. Ответст-

венность за формулировку миссии, так же как и за будущую позицию предприятия, лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована, хотя помощь со стороны вполне допустима и даже необходима на этом этапе стратегического управления.

Миссия может быть эффективна лишь в случае, когда:

- ♦ она действительно может оказать действенную помощь организации в ее стремлении стать лучше;

- ♦ в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами будущей организации;

- ♦ ее разделяют большинство сотрудников организации.

После того как миссия сформулирована, необходимо определить **долгосрочные** (3—5 лет и более) и **краткосрочные** (1—2 года) цели организации. В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) цель и цели, обеспечивающие достижение главной цели. Дальнейшее деление может быть продолжено до уровня задач. Как правило, они объединяются в иерархическую модель, называемую «деревом целей». Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает **ведущий приоритет** в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия. В частности, долгосрочная цель компании «Federal Express» — «Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире».

Генеральная цель группы гостиничного бизнеса LHW — «Поддерживать высочайшие стандарты гостиничного дела и удовлетворять самые требовательные вкусы», а авиакомпания — «Достигнуть самых высоких показателей в работе за все время существования компании, увеличив в будущем году перевозку пассажиров и грузов, удержав лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок».

Генеральная цель достигается путем реализации подцелей и задач. В процессе постановки целей для всех уровней управления необходимо учитывать, что они должны быть *четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени*, поэтому при их формировании следует избегать общих фраз типа: «увеличение оборота», «максимизация прибылей», «снижение затрат», «повышение эффективности».

Иногда в компаниях распределение целей на долгосрочные и краткосрочные не производится, формулируются только цели высшего порядка, называемые стратегическими. Ниже приведены некоторые стратегические цели компании «Nike», производящей среди прочей продукции спортивную одежду и обувь:

- ♦ утвердить и усилить позиции компании как лидирующего производителя спортивных принадлежностей в Америке, уделяя особое внимание тем основным видам спорта, нужды которых удовлетворяет компания (в частности, бег, баскетбол, теннис, фут-

бол, бейсбол), а также такому виду продукции, как спортивная обувь для детей;

✧ занять прочные позиции на новых динамичных рынках (туристского инвентаря, велосипедов);

✧ расширять ассортимент спортивного инвентаря для взрослого населения;

✧ интенсифицировать усилия компании по производству спортивных товаров для женщин;

✧ двигаться в направлении расширения числа обслуживаемых международных рынков;

✧ повышать прибыльность за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения рассмотренных первых двух этапов стратегического управления (см. рис. 10.1) предопределяет как эффективность последующих, так и управления в целом.

§ 10.3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ В ОТРАСЛИ ТУРИЗМА

Определив миссию и основные цели в условиях конкурентной борьбы, турфирма сталкивается с необходимостью анализа отраслевой конкуренции. При этом должны учитываться:

1) место отрасли в системе народного хозяйства;

2) конкурентная среда в самой отрасли.

Для решения первой задачи используется несколько подходов.

Один из них — **концепция национального ромба** М. Портера. Автор концепции вводит четыре основополагающих понятия, на основе анализа которых он предлагает оценивать конкурентные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка (рис. 10.3).

Рассмотрим содержание каждого из блоков.

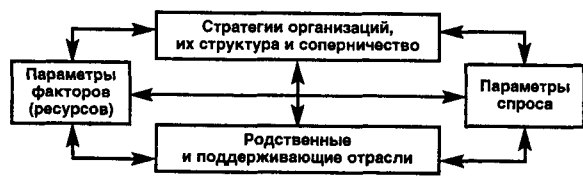


Рис. 10.3. Детерминанты конкурентного преимущества

1. **Параметры факторов**, под которыми подразумеваются материальные и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в самом производственном процессе фирмы в стране ее базирования. Факторами могут являться рабочая сила, природные ресурсы, телекоммуникации, дороги и т. д. В зависимости от параметров эти факторы могут выступать либо как возможности, либо как угрозы для организации.

2. **Стратегия фирм, их структура и соперничество**, определяющие силу конкуренции.

3. **Параметры спроса** — показатели, характеризующие требования потребителей к качеству товара; эластичность спроса по цене и уровню дохода; степень осознания социальными группами актуальности какой-либо потребности; национальные традиции; фазы жизненного цикла; структура спроса, его динамические показатели.

4. **Родственные и поддерживающие отрасли**, которые являются потребителями и (или) поставщиками данной отрасли, что особенно важно в сфере турбизнеса. К поддерживающим можно отнести отрасли легкой и пищевой промышленности (поставляющие необходимые компоненты интерьера гостиниц, оборудование, мебель, продукты питания и т. д.), транспортного машиностроения, медицины и здравоохранения, культуры и образования и др. В свою очередь, у каждой отрасли существуют перекрестные связи с другими (например, мебельная — с лесопромышленной, текстильной, кожевенной и т. д.).

Основная идея концепции национального ромба — конкурентное преимущество отрасли в рамках государства — определяется детерминантами конкурентного преимущества страны, которые значительно влияют друг на друга.

В данную модель М. Портер вводит еще два фактора: случайные события и действия правительства (рис. 10.4).

Под **случайными событиями** подразумеваются: изобретения; новейшие технологии; значительные колебания цен на ресурсы; резкие изменения на мировых финансовых рынках или в курсах национальных валют; колебания локального и международно-

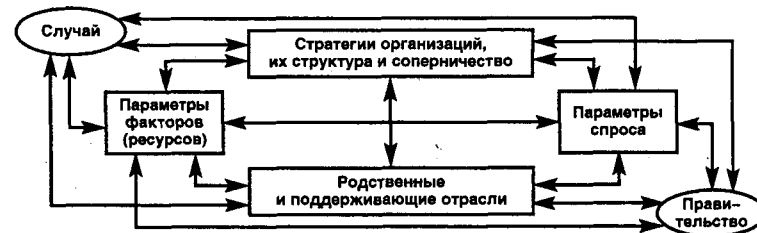


Рис. 10.4. Общая система детерминантов конкурентного преимущества

го спроса; политические решения национальных и зарубежных правительств; войны и другие форс-мажорные обстоятельства.

Под **действиями правительства** понимается влияние исполнительной власти на кредитно-денежную, налоговую, таможенную политику в стране. Правительство также определяет нормы, стандарты, которые могут воздействовать как на производителей, так и на потребителей. Кроме того, оно является крупнейшим заказчиком в экономике. Его влияние может быть как положительным, так и отрицательным.

Анализ особо эффективных отраслей в различных странах показал, что процесс их формирования и развития подчиняется определенным закономерностям. Для его характеристики был введен термин **«отраслевой кластер»**, под которым подразумевается неформальное сообщество отраслевых и смежных компаний, отличающихся способностью взаимного усиления конкурентных преимуществ. Например, возникает несколько организаций с высокими значениями конкурентных преимуществ. При определенных внешних условиях они способствуют росту своих компаний-поставщиков прежде всего за счет ужесточения требований к качеству комплектующих, чтобы обеспечивать потребителей высококачественной продукцией. В данном случае возникает положительная обратная связь и усиливается процесс укрепления конкурентных преимуществ.

Устойчивые конкурентные преимущества нации могут базироваться только на прочных конкурентных преимуществах ее отдельных отраслевых кластеров. Порождение в отрасли хотя бы одной организации — прародительницы кластера способствует укреплению конкурентоспособности и конкурентного потенциала остальных отраслевых организаций, которые, ведя борьбу за выживание, укрепляют свои конкурентные преимущества.

При изменении детерминант конкурентного преимущества страны, в частности при их ухудшении, происходит утрата конкурентных преимуществ, которая может сопровождаться распадом отраслевых кластеров.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. *Какие изменения произошли в последние годы в отрасли туризма?*
2. *Назовите основные предпосылки стратегии управления туризмом.*
3. *В чем заключается анализ отраслевой конкуренции?*

Раздел II

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА ТУРИЗМА
