

Маркетинг

УДК 339.138

*МОТАГАЛИ Янина Борисовна*

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт непрерывного образования», Рязанский проспект д.86/1, Москва, 109542, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-8015-3271>

Мотагали Янина Борисовна, старший преподаватель, кафедра экономики и управления, Москва. E-mail: yanina-motagali@yandex.ru

**СОЗДАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ОПЫТА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ С  
ПОТРЕБИТЕЛЕМ ТУРУСЛУГ**

**Аннотация**

**Предмет/тема.** В эпоху, когда потребители туруслуг имеют доступ к огромным объемам данных о вашей компании и ее конкурентах, опыт работы с клиентами является единственным устойчивым источником конкурентного преимущества.

**Цели/задачи.** Цель исследования - на основе систематизации теории и анализа опыта маркетинговой деятельности современных туристских компаний, выявить проблемы в области клиентоориентированности, определить возможные пути их решения, раскрывая новый императив: создание и развитие системы взаимозависимых, самоусиливающих практик, которые объединяют сотрудников туристской компании, партнеров, процессы, политику и технологии с потребителями туруслуг.

**Методология.** При написании статьи были использованы специальные и общие методы исследования такие как: статистический метод, метод обобщения, анализ и синтез и др.

**Вывод.** Сделан вывод, что отношения с потребителями туруслуг в современных условиях развития туристского рынка являются принципиально новым объектом управления, воздействующим на формирование конкурентных преимуществ компании.

**Ключевые слова:** клиентоориентированный маркетинг, турфирма, опыт потребителя туруслуг, лояльность, эпоха клиента, туризм, эмоциональное взаимодействие, экосистема.

**JEL classification: M31**

**Yanina B. Motagali**, Senior Lecturer, Department of Economics and Management, Autonomous non-profit organization of higher education "Institute of Continuing Education", Moscow

**CREATING POSITIVE EXPERIENCE OF EMOTIONAL  
INTERACTION OF THE COMPANY'S PERSONNEL WITH A  
CONSUMER OF TOURIST SERVICES**

**Abstract**

**Subject/Topic** In an age when customers have an access to vast amounts of data about tourism company and its competitors, customer experience is the only sustainable source of competitive advantage.

**Goals/Objectives** The purpose of the study is to identify problems in the area of customer focus, based on systematization of the theory and analysis of the experience of marketing activities of modern tourist companies, to identify possible ways to solve them by revealing a new imperative: creating and nurturing a system of interdependent, self-reinforcing practices that align employees of tourism company, partners, processes, policies, and technology around customers.

**Methodology** When writing the article, special and general research methods were used, such as: statistical method, generalization method, analysis and synthesis, etc.

**Conclusion and Relevance** It is concluded that relations with consumers of travel services in the modern conditions of development of the tourism industry market are a fundamentally new object of management, affecting the formation of competitive advantages of the company.

**Keywords:** *customer-oriented marketing, travel agency, consumer experience of travel services, loyalty, customer era, tourism, emotional interaction, ecosystem.*

В течение многих десятилетий туристские компании не обращали внимания на идею удовлетворения потребителей туруслуг, одновременно разочаровывая их. Такой подход больше не работает. Недавние рыночные сдвиги привели нас в новую эру, которую называют эпохой клиента - время, когда внимание к потребителю имеет большее значение, чем любой другой стратегический императив (Рисунок 1).

Конкурентные барьеры прошлого - производственная мощь, распределительная мощь, владение информацией - не могут спасти компании сегодня. Один за другим, все эти корпоративные инвестиции были коммодитизированы. Теперь каждая компания, и даже предприимчивые люди со смартфонами, могут подключиться к глобальным сетям и цепочкам поставок. И после огромных инвестиций в ИТ туристские компании осознают, что интернет обеспечивает все необходимые им вычислительные ресурсы.

Промышленные границы распались. Даже автопроизводители теперь конкурируют не только друг с другом, но и с каршерингом - чрезвычайно популярным сервисом совместного использования автомобилей, который избавляет от необходимости владения городским автомобилем. Кроме того, Google News, Expedia и iPad подрывают газеты, турагентов и производителей ноутбуков, соответственно. [1,2,3]. В эпоху, когда потребители туруслуг имеют доступ к огромным объемам данных о компании и ее конкурентах, качество обслуживания клиентов является единственным устойчивым источником конкурентных преимуществ.

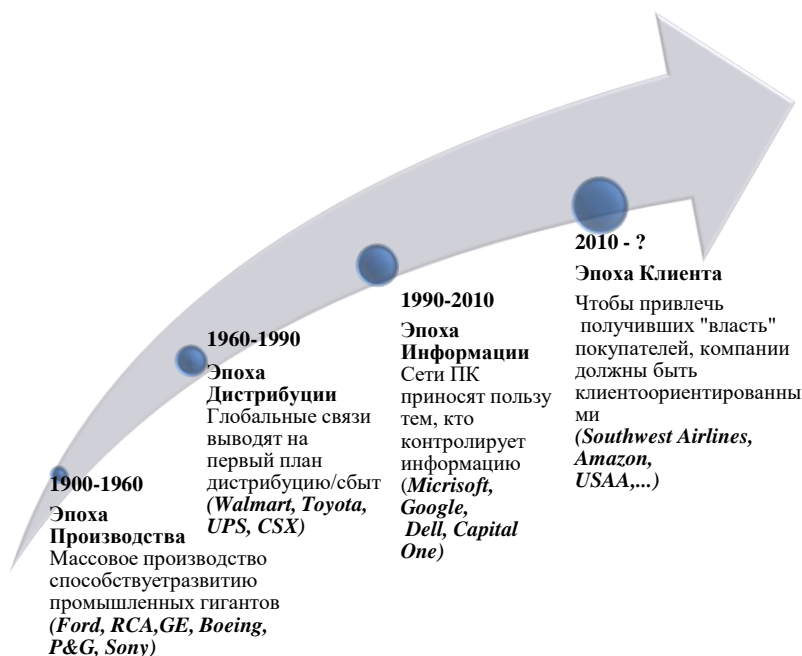


Рисунок 1 – Эпоха клиента (составлено автором)

Корни проблем взаимодействия с потребителями туруслуг лежат не только в сотрудниках, непосредственно общающихся с туристами, таких как персонал отдела продаж или гиды, но и в закулисных сотрудниках, таких как бухгалтеры, юристы и программисты, а также в политике, процессах и технологиях, которые сотрудники туристской компании используют каждый день. Выявление и решение этих проблем может значительно увеличить продажи и снизить затраты. Среди всего этого потребители туруслуг получают больше власти, чем когда-либо [4,5,6]. Благодаря онлайн-обзорам, социальным сетям и мобильному веб-доступу потребители могут узнать о продуктах, услугах, конкурентах и ценах даже больше, чем менеджеры по продажам. Игра изменилась, и мы все это знаем. Турфирмы искренне хотят улучшить качество обслуживания клиентов, но в подавляющем большинстве случаев они не видят всей картины - как бэк-офис, надежные деловые партнеры, программы стимулирования и укоренившиеся бизнес-процессы подрывают эти усилия. [7,18].

Для решения этой проблемы, необходимо раскрыть новый императив: создание и развитие системы взаимозависимых, самоусиливающих практик, которые объединяют сотрудников туристской компании, партнеров, процессы, политику и технологии компании с потребителями туруслуг. Клиентоориентированность туристского маркетинга отношений — это больше, чем установка. [8,9]. Это ряд целенаправленных и хорошо реализованных методов и структур, затрагивающий всю туркомпанию.

Чтобы быть по-настоящему ориентированными на запросы потребителя туруслуг, компании должны уделять внимание следующему:

все сотрудники турфирмы должны переключиться с внутрикорпоративной направленности на направленность вовне, а при принятии решений главным фактором должен стать потребитель туруслуг;

разработка нового турпродукта должна основываться на информации от потребителей туруслуг и проводимом ими отборе;

турпродукт, который продает турфирма, должен обеспечивать полное решение стоящих перед потребителями туруслуг проблем, и обычно включать в себя связку «турпродукт-обслуживание-консультирование»;

менеджеры по туризму должны выступать в качестве ценных деловых партнеров для потребителей туруслуг, ведя процесс консультативной продажи, предполагающий выслушивание и совместное решение проблемы;

принципиальное значение имеет глубокое, всестороннее знание клиентских потребностей, проблем, а также методов ведения бизнеса, чему способствует исследование рынка и анализ клиентской базы;

все бизнес-процессы туристской компании необходимо строить с целью удовлетворения запросов и ожиданий потребителей туруслуг;

смена установок должна отразиться на изменении формулировки миссии, привести к смене культурных норм, формальных структур и порядка подотчетности в целях поддержки культуры клиентоориентированности;

системы стимулирования должны быть переработаны, чтобы поощрять клиентоориентированное поведение;

необходимо разработать и измерить новые количественные показатели, такие как: удовлетворенность потребителей туруслуг, их долгосрочная ценность, удержание и отток.

Рассматривая вопрос «Кто ваши потребители?», компания должна осознать, что это не только те люди, которые уже приобрели ее турпродукт, но и те, кто только намереваются это сделать. Даже если они на самом деле ничего не покупают, их активный интерес к покупке ставит их на «радар» компании. Этот интерес побуждает их взаимодействовать с турфирмой через веб-сайты, торговые точки, и любые другие каналы, которые поддерживает туристская компания. Все это приводит к формированию восприятия и опыта потребителей. Взаимодействия всегда взаимны. [10,11,12]. Суть клиентоориентированности туристского маркетинга отношений состоит в создании опыта потребителя, соответствующего его нуждам и отличающего туристскую компанию от конкурентов. Целью становится создание незабываемого опыта потребителя туруслуг, независимо от того, знаете вы, каким он должен быть или нет.

Автором установлено, что опыт потребителя туруслуг — это то, как потребители туруслуг воспринимают свое взаимодействие с вашей туркомпанией. Следовательно, необходимо отслеживать это восприятие на протяжении всего Пути Потребителя Туруслуг (Рисунок 2).

Рассмотрим самые важные моменты в процессе управления опытом потребителя туруслуг:

потребитель туруслуг запоминает эмоции и чувства;

реакция каждого потребителя уникальна;

в первую очередь, любой потребитель туруслуг ценит внимание к его персоне;

ожидание потребителя — единое понимание для всех структур туристской компании;

каждый сотрудник турфирмы должен являться частью правильного сервиса;

необходимо поощрять все действия сотрудника, направленные на улучшение сервиса;

создание незабываемого опыта потребителя туруслуг должно стать одним из главных стратегических направлений каждой турфирмы.



Рисунок 2 – Путь потребителя туруслуг (составлено автором)

За последние несколько лет запросы и ожидания потребителей туристских услуг очень изменились: их больше не интересуют туры как таковые или услуги, которые предлагают турагентства. Для потребителей необходимо, чтобы сервисы и турпродукт решали конкретные жизненные задачи, и турбизнес трансформируется в соответствии с этим запросом. Теперь туристские компании стремятся удовлетворять как можно большее количество потребностей из разных сфер жизни своих клиентов. Кроме того, границы между разными индустриями постепенно стираются из-за смещения фокуса с турпродукта в сторону клиентских потребностей, которые зачастую носят кросс-индустриальный характер. Все эти процессы происходят на фоне формирования и взросления «онлайн» поколения

людей, которые привыкли использовать современные технологии в повседневной жизни.

Поэтому перед туристскими компаниями встает задача трансформировать свой бизнес и уйти от модели классического продавца туристских услуг к модели глобальной экосистемы. Рассмотрим эффективную структуру, которая может помочь компании сделать это - экосистему взаимодействия с потребителями туруслуг (Рисунок 3).



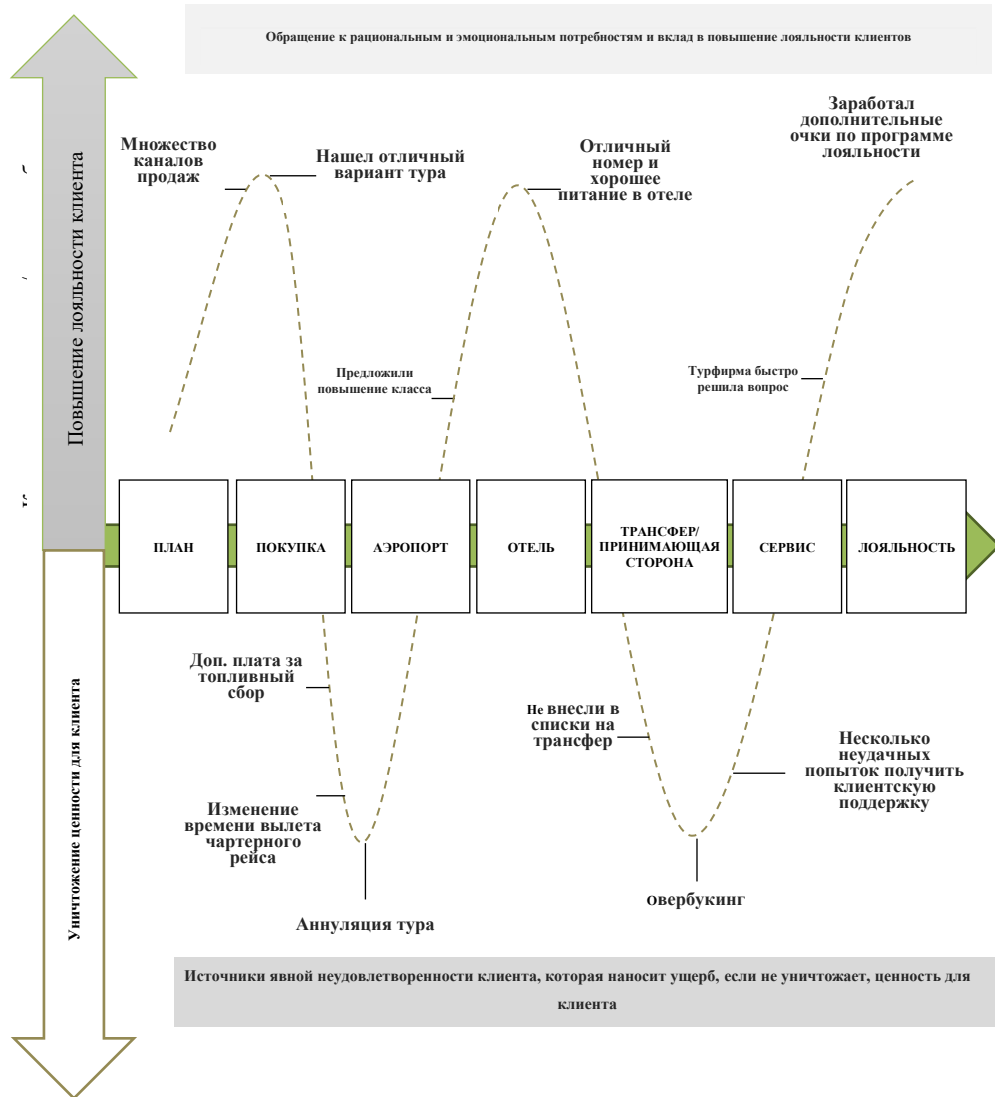
Рисунок 3 – Структура экосистемы взаимодействия с потребителями туруслуг (составлено автором)

Экосистема взаимодействия компании с потребителями туруслуг - это сложный набор взаимоотношений между сотрудниками, партнерами и клиентами туристской компании, который определяет качество обслуживания. Это мощная платформа для диагностики и выявления, а затем исправления проблем, возникающих у пользователей, таким образом, что исправления со временем остаются на месте. Экосистема взаимодействия с потребителями туруслуг состоит из клиентов, сотрудников и партнеров, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом на протяжении всего пути опыта потребителя туруслуг. Она также включает и «неживые» компоненты, такие как политику турфирмы, бизнес- процессы и технологии, которые определяют то, как люди взаимодействуют. В здоровой экосистеме действия каждой из сторон приносят пользу другим составляющим, что приводит к равновесию. У сторон есть уникальные потребности, которые могут привести их в конфликт друг с другом и этот конфликт не вызван злым умыслом. Отметим, что зачастую многие из сотрудников и партнеров туристской компании просто не понимают, как их действия влияют на действия других в экосистеме и, в конечном счете, на качество обслуживания потребителей. Туристские компании смогут избежать ошибок, убедившись, что каждый в экосистеме понимает потребности других игроков и то, как их действия влияют на опыт потребителей туруслуг [12,13,14].

Далее отметим, что потребители туруслуг чаще всего запоминают чувства и ассоциации, которые испытывают при том или ином действии: выходя из турагентства мы запомним, как нас встретили и проводили, сколько времени нам уделили; в телефонном разговоре то, с какой интонацией вели диалог и насколько серьезно отнеслись к нашим вопросам. [15,16,17].

На создание и закрепление положительных эмоций хорошо работают действия, которые превосходят ожидания потребителей, приятно удивляют, чем создают лояльность к туристской компании, — это всегда ведет к рекомендациям и повторным обращениям. Скупой сервис не отличит турфирму от других, система работы у многих туркомпаний настолько однотипна, что не оставляет никакого впечатления. Правильная работа с обратной связью, положительной или отрицательной — хорошая возможность завоевать лояльность. Скорость реакции, искренняя заинтересованность компании в разрешении вопроса приятно удивит и надолго запомнится. На Рисунок 4 отражено взаимодействие потребителя с туристской компанией (пример из практики получения опыта)

Опыт потребителя туруслуг гораздо больше, чем удовлетворение потребностей. Качество обслуживания потребителей зависит от их восприятия. Чтобы полностью понять почему, вам нужно знать, что потребители воспринимают свой опыт на трех разных уровнях: удовлетворение потребностей, простота и удовольствие (Рисунок5).



**Рисунок 4** Взаимодействия с туристской компанией с позиции опыта потребителя туруслуг: пример из практики (составлено автором)

Каждый раз, когда они взаимодействуют с турпродуктом, услугой, человеком или автоматизированной системой, они оценивают, насколько хорошо взаимодействие помогло им достичь своих целей, сколько усилий им пришлось инвестировать во взаимодействие и насколько они наслаждались взаимодействием. И даже один неудачный опыт - все, что нужно, чтобы потерять клиента.





**Рисунок 5** Пирамида опыта потребителя туруслуг (составлено автором)

Опыт потребителя туруслуг приносит прибыль компании, но только в том случае, если она относится к нему как к деловой дисциплине, а не тогда, когда это просто лозунг.

В заключение отметим, что фактически, опыт работы с потребителями туруслуг - это самый большой неиспользованный источник как снижения затрат, так и увеличения доходов в туристической индустрии, но только тогда, когда компания потратит свое время, чтобы понять, что лежит в основе этого, и как получить финансовую выгоду от его улучшения. Отношения с потребителями туруслуг в современных условиях развития туристического рынка являются принципиально новым объектом управления, воздействующим на формирование конкурентных преимуществ компании. Для этого требуется новый способ управления, углубленный взгляд на каждый процесс и стимул, чтобы понять, соответствует ли он общей цели: обеспечить отличное качество обслуживания потребителей туруслуг.

#### **Список источников:**

1. Harley Manning, Kerry Bodine, Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business, Forrester Research // Amazon Publishing, 2012, 272 С.

2. Rozanova, Stytsiuk, Artemyeva, Motagali 2018 - Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation// В сборнике: Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. 2018. С. 183-188.

3. Маркетинг для магистров // Учебное пособие - Москва: ООО Издательский Дом «Вузовский учебник», 2016, С. 362.

4. Методологические и практические аспекты маркетингового управления продвижением курортных территорий РФ // коллективная

монография// Архангельск: Издательство Архангельского института открытого образования, 2017, С. 181.

5. Стыцок 2014 - Стыцок Р.Ю. Методические подходы к повышению уровня конкурентоспособности российских организаций на национальном и глобальном рынках // Российское предпринимательство. 2014. № 22 (268). С. 183-191.

6. Стыцок, Артемьева, Рожков 2014 - Стыцок Р.Ю., Артемьева О.А., Рожков И.В. Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33-35.

7. Стыцок, Артемьева 2013 - Стыцок Р.Ю., Артемьева О.А. Современный взгляд на новую форму покупательского поведения – трансьюмеризм // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 112-117.

8. Стыцок, Геращенко 2013 - Стыцок Р.Ю., Геращенко И.В. Предпосылки развития клиентоориентированного HR-маркетинга // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 216-221.

9. Стыцок, Артемьева, Рожков 2012 - Стыцок Р.Ю., Артемьева О.А., Рожков И.В. Особенности формирования территориальной системы ресурсного обеспечения сферы туризма в регионе //В сборнике: Zpravu vedecke ideje - 2012 Materialy VIII mezinarodni vedecko-prakticka Konference. 2012. С. 62-69.

10. Феномен рыночного хозяйства: теоретические и эмпирические исследования проблем коммуникации // коллективная монография, - Лондон: London School of Publishing 2018. С.527

11. Рожков 2013- Рожков И.В. Современные направления применения информационных технологий в маркетинге/ ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 1. С. 113-122.

12. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для бакалавров / под общ. ред. О. Н. Романенковой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 315 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс

13. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова [и др.] ; под ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 457 с. С. 25-30.

14. Маркетинг: теория и практика: учеб. пособие для бакалавров / под общ. ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 408 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.

15. Маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.]; под общ. ред. О. Н. Жильцовой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 456 с.

16. Стыцок, Артемьева, Рожков 2014 - Стыцок Р.Ю., Артемьева О.А., Рожков И.В. Маркетинговая ценность символического сообщения в обществе постмодерна// Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 6. С. 72-74.

17. Попова 2006 - Попова Р.Ю. Основы предпринимательства. — Чебоксары: издательство В.С. Шипилевский, 2006, С. 205.

18. Rozanova, Stytsiuk, Artemyeva, Motagali 2018 - Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation// В сборнике: Financial and Economic Tools Used in the

World Hospitality Industry Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. 2018. С. 183-188.

**References:**

Harley Manning, Kerry Bodine, *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, Forrester Research // Amazon Publishing, 2012, 272 С.

Rozanova, Stytsiuk, Artemyeva, Motagali (2018) - Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation // In edited volume: *Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality*. 2018. С. 183-188.

Marketing for master students, textbook [Marketing dlya magistrrov, uchebnoye posobie] Higher Education Textbook [Vuzovskiy uchebnyk] 2016. p. 362 [in Russian]

Methodological and practical aspects of marketing management of the promotion of resort areas of the Russian Federation [Metodologicheskie i prakticheskie aspektyi marketingovogo upravleniya prodvizheniem kurortnykh territoriy RF (monografiya)], Arkhangelsk Institute of Open Education [Arhangel'skiy institut otkryitogo obrazovaniya] 2017. p. 181 [in Russian]

Stytsiuk (2014) - Stytsiuk R.Y. Methodological approaches to increasing the level of competitiveness of Russian organizations in the national and global markets [Metodicheskie podhodyi k povysheniyu urovnya konkurentosposobnosti rossiyskikh organizatsiy na natsionalnom i globalnom ryinkah], Journal of Russian Entrepreneurship [Rossiyskoe predprinimatel'stvo] 2014. # 22 (268). p. 183-191[in Russian]

Stytsiuk, Artemyeva, Rozhkov (2014) - Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Rozhkov I.V. The role of innovation activity in increasing competitiveness of modern organisations [Rol innovatsionnoi deyatel'nosti v povyshenii konkurentosposobnosti sovremennykh organizatsiy], Economics and management in mechanical engineering [Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii] 2014 # 5. p.33-35 [in Russian]

Stytsiuk, Artemyeva (2013) - Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A. Modern outlook on the new form of customers' behavior – transumerism [Sovremennyyi vzglyad na novuyu formu pokupatel'skogo povedeniya - transumerizm], Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnyye trudyi Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii] 2013 # 179, p. 112-117 [in Russian]

Stytsiuk, Geraschenko (2013) - Stytsiuk R.Y., Geraschenko I.V. Pre-requisites for the development of the client-oriented HR-marketing [Predposylki razvitiya klientoorientirovannogo HR-marketinga], Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnyye trudyi Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii] 2013 # 179, p. 216-221 [in Russian]

Stytsiuk, Artemyeva, Rozhkov (2012) - Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Rozhkov I.V. Specifics of forming territorial system of resources management of tourism sphere in the region [Osobennosti formirovaniya territorial'noy sistemy resursnogo obespecheniya sfery turizma v regione], in edited volume: *Zpravy vedeckye idey - 2012 Materialy VIII mezinarodni vedecko-prakticka Konferentsiya*. 2012. p. 62-69. [in Russian]

The phenomenon of market economy: vectors and features of evolution: theoretical and empirical research of communication problems (collective monograph) [Fenomen rynochnogo hozyaistva: teoreticheskie i empericheskie issledovania problem kommunikatsii (kollektivnaya monografiya)] 2018. p. 527 [in London: LSP] [in Russian]

Rozhkov I.V. (2013) - Modern directions of application of information technologies in marketing [Sovremennye napravleniya primeneniya informacionnyh tekhnologij v marketinge] / ETAP: economic theory, analysis, practice [ETAP: ehkonomicheskaya teoriya, analiz, praktika]. 2013. № 1. p. 113-122. [in Russian]

Romanenkova O.N. (2014) - Marketing research. Theory and practice: a textbook for bachelors [Marketingovye issledovaniya. Teoriya i praktika : uchebnik dlya bakalavrov] / under the ed. O. N. Romanenkova [pod obshch. red. O. N. Romanenkovej] - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2014. - 315 p. [in Russian]

Karpova S.V. (2016) - Innovative marketing: a textbook for undergraduate and graduate programs [Innovatsionnyy marketing: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury] / S.V. Karpova [and others]; Ed. S.V. Karpova [S.V. Karpova [i dr.]; pod red. S.V. Karpovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2016. - 457 p. 25-30 [in Russian].

Karpova S.V. (2013) - Marketing: theory and practice: Textbook. allowance for bachelors [Marketing: teoriya i praktika : ucheb. posobie dlya bakalavrov]/ under total. Ed. S. V. Karpova [pod obsch. red. S. V. Karpovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2013. - 408 p. - Series: Bachelor. Basic course [Seriya : Bakalavr. Bazovyy kurs]. [in Russian]

Zhiltsova O.N. (2014) - Marketing communications: textbook and practical work for applied bachelor's degree [Marketingovyye kommunikatsii: uchebnik i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata]/ S. Azarova [and others]; under the Ed. O. N. Zhiltsova [S.P. Azarova [i dr.]; pod obsch. red. O. N. Zhiltsovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2014. - 456 p. [in Russian]

Stytsiuk, Artemeva, Rozhkov 2014 - Stytsiuk R.Y., Artemeva O.A., Rozhkov I.V. Marketing value of symbolic communication in postmodern society [Marketingovaya cennost' simvolicheskogo soobshcheniya v obshchestve postmoderna] // Economics and management in mechanical engineering [Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii] 2014 # 5. p.33-35 [in Russian]

Popova 2006 - Popova R.Y. Basics of Entrepreneurship [Osnovi predprinimatelstva]- Cheboksary: VS Publishing House Shipilevsky, 2006, p. 205 [in Russian]

Rožanova, Stytsiuk, Artemyeva, Motagali 2018 - Rožanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation// В сборнике: Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. 2018. С. 183-188.