

УДК 338.48  
DOI

## КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ТУРИЗМЕ

**ЦЫГАНОВ А.Р.,**

канд. экон. наук, профессор,

профессор кафедры туризма

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

Донецк, Донецкая Народная Республика;

**КИРИЕНКО О.Э.,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры

менеджмента непроизводственной сферы

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

Донецк, Донецкая Народная Республика

**Аннотация.** В статье выполнен обзор современных научных взглядов на рисковость туристской индустрии, дана краткая характеристика каждому из видов присущих ей рисков и инструментария по их преодолению; представлен краткий анализ влияния пандемии на сферу туристского бизнеса, намечены подходы, конкретные меры и способы по выходу из возникшего кризиса, приемлемые для условий туризма в Донецкой Народной Республике.

**Ключевые слова:** туризм, виды рисков, финансовые ресурсы, уровень ликвидности, минимизация издержек, пандемия, кризис, экономические потери, инвестиции, субсидирование, государственная поддержка

## CRISIS EVENTS IN MODERN TOURISM

**TSYGANOV A.R.,**

Candidate of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Tourism

SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of Donetsk People's Republic»

Donetsk, Donetsk People's Republic;

**KIRIENKO O.E.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate

Professor of the Department of NonProduction Management

SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of Donetsk People's Republic»

Donetsk, Donetsk People's Republic

**Abstract.** In the given article it is provided a survey of modern scientific views on the tourism industry, it is given a brief description of each of the types of inherent risks and tools for overcoming them; it is also presented a brief analysis of the pandemic impact on the tourism business and outlined the approaches, specific measures and methods for overcoming the crisis that are acceptable for the conditions of tourism in the Donetsk People's Republic.

**Keywords:** tourism, types of risks, financial resources, liquidity level, cost minimization, pandemic, crisis, economic losses, investments, subsidies, government support

*Актуальность проблемы.* Анализ современной мировой туристской практики убедительно подтверждает нарастающую неустойчивость этой сферы экономической деятельности. Весьма ярко нестабильность туристского бизнеса проявилась в 2015-2019 гг. Несмотря на относительную экономическую и финансовую бескризисность этого периода, туризм во многих странах пережил значительные потрясения. Примером могут служить банкротства ряда зарубежных влиятельных, ранее успешных туристских компаний – «OAD Reizen» в Голландии, «XL Leisure» и «Villa Parade» в Великобритании, «Kau Graup» в Турции, «Sky Club» в Польше [1]. В этот же период в России обанкротилось более 30 туроператоров, которых федеральное агентство Гостуризм вынуждено было исключить из реестра действующих компаний. Среди них крупные компании «Капитал-тур», «Ланты-тур», «Де-тур», «Интрэвел Столешники», «Асент-трэвел», «DSW Tours». Только в 2018 году в России обанкротились компании «Жемчужная река», «Матрёшка», «Росс Тур», «Данко», «Натали-тур», «Аврора БГ», «Polar Tour» и некоторые другие [2]. Причин и факторов, приведших к такому состоянию туристский бизнес, достаточно много. Одной из существенных причин является высокая степень его рисковости. Проблема эта в теории и практике туризма изучена недостаточно. Как признаётся исследователь А.О. Овчаров [3], «из 191 диссертации, посвящённой анализу экономических рисков, только в одном исследовании даётся оценка рисков в организациях гостиничного комплекса». Правда, это было заявлено в 2008 году. Но затем, видимо в связи с указанным кризисом в туристской индустрии, появился ряд работ по этой проблематике. В основном, это работы российских учёных – И.Т. Балабанова, А.Т. Ковалёва, А.Б. Косолапова, А.Н. Бердниковой, И.Н. Новиковой, Е.В. Зобовой и других. Иностранные учёные, похоже, не прореагировали на создавшуюся ситуацию.

А в 2019-2021 годах возникли совершенно новые кризисные для туризма обстоятельства, связанные с пандемией коронавируса. В эти годы вся мировая экономика понесла и продолжает нести значительные потери, но из наиболее пострадавших отраслей большинство экспертов называют туристскую индустрию. О том, что это действительно так, свидетельствуют некоторые цифры: по данным Всемирной туристской организации (UNWTO) общие потери для отрасли могут составить 2,1 трлн долл.; по данным Ассоциации туроператоров России (АТОР) потери туризма в России за 2020 год составили 1,5 трлн руб.; 50 тыс. человек покинули туристскую отрасль [4]. Таким образом, актуальность возникших в туристской индустрии проблем и поиска путей их преодоления не вызывает сомнений.

*Целью данного исследования* является анализ современных научных взглядов на рисковость туристской индустрии, определение присущих ей типов и видов рисков, степени их влияния на устойчивость туристских предприятий, выработка рекомендаций по их учёту при практической работе туристской отрасли ДНР; анализ и обобщение сложившихся к настоящему времени взглядов на способы выхода из пандемического кризиса; формулирование в ходе статьи рекомендательных положений, способствующих сохранению и дальнейшему развитию туризма в ДНР как одной из современных, пользующихся значительным спросом отраслей экономики.

*Изложение основного материала исследования.* Прежде всего, рассмотрим проблему рисковости в туристском бизнесе. Современное толкование понятия «риск» состоит в том, что этим понятием выражается опасность тех или иных потерь в сфере какой-либо деятельности. «Риск в сфере туризма – это вероятность наступления потерь и убытков из-за неверно принятых управленческих решений» [5]. В связи с многосложностью структуры туристской деятельности, состав туристской рисковости также многосложен и весьма разнообразен. Здесь можно рассматривать риски участников рынка – предприятий и смежных отраслей, входящих в сеть поставщиков туристских услуг; риски самих туристов; риски принимающих сторон и, наконец, риски туроператоров и турагентств, осуществляющих формирование, продвижение и реализацию туров. Из проведенного анализа следует, что, как правило, банкротствам подвержены именно последние, и в связи с этим именно они представляют особый интерес. В любой экономической системе наличие риска

обуславливает количественную либо стоимостную меру опасности. В данном случае банкротство туристских компаний, как правило, всегда связано со второй мерой опасности, то есть лежит в сфере финансовых отношений и финансовых рисков. Поэтому дальше имеет смысл вести речь именно о них. Под финансовыми рисками понимаются риски денежных потерь, и сегодня в сфере туризма к ним относят следующие виды рисков: кредитный, валютный, инвестиционный, риск банкротства.

Кредитный риск, с точки зрения кредитора, выражает опасность непогашения основной суммы кредита и начисленных процентов заёмщиком; с точки зрения заёмщика, кредитный риск состоит в невозможности возврата кредита и начисленных процентов, возникших в результате воздействия множества факторов и условий. Этот риск, как и любым другим заёмщикам, безусловно, присущ и туристским фирмам. Однако туристским предприятиям присущ, как ни парадоксально, и другой вид кредитного риска – риск неполучения необходимого кредита. Суть его выражается в том, что банки в своём большинстве избегают кредитовать туристский бизнес, что с их стороны вполне оправдано. Это связано с тем, что кредитоспособность туроператоров и турагентств находится на очень низком уровне, поскольку, в силу их специфики, не имеют необходимого материального гарантийного обеспечения. «Ресурсная и организационная ограниченность микропредприятий туризма в условиях необходимости привлечения заёмного капитала не обеспечивает гарантий его возврата», а также «отсутствие возможностей у кредитной организации проверить объективность данных, приведенных в заявке на получение кредита, создаёт для неё высокую степень рисковости его возвращения» [6]. Действенной мерой для повышения заинтересованности банков в кредитовании туристского бизнеса во многих странах являются правительственные гарантии, выражающиеся в предоставлении банкам налоговых льгот, либо в компенсации потерь через специальные государственные фонды. Применение этих мер было бы полезным при управлении туристической отраслью Донецкой Народной Республики.

Валютный риск состоит в возможности изменения курсов валют и ограничений их обращения. «При колебании курса национальной валюты и обесценении национальной валюты турфирмы, формирующие туристские продукты по новым ценам, и турагенты, оплачивающие эти продукты в обесценивающейся национальной валюте, могут нести большие убытки» [7]. В связи с этим, например, в России туроператоры стали «замораживать» выполнение ранее обусловленных договорами услуг, или требовать доплат в размерах, зависящих от роста цен. Однако такое не допускается российским Законом о защите прав потребителей (Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1). Отсюда вытекает, что «...колебание курса валюты, даже существенное, не является установленной законодательством преференцией, позволяющей не соблюдать взятые обязательства» [7]. Как же в этих случаях поступать туристским фирмам? Экспертное сообщество не даёт однозначных рекомендаций. Наиболее рациональными из них, на наш взгляд, являются такие: отслеживание динамики валютных колебаний, установление цен на момент заключения договора с учётом прогнозных значений валютных курсов по экспертным данным (в этом случае фирме желательно иметь в своём составе специалиста по валютным операциям); другим способом избежать потерь может быть расторжение договора и возврат денег с одновременным предложением перезаключить договор по новым ценам.

Инвестиционный риск в самом общем понимании – это риск неполучения ожидаемого результата от денежных вложений. «Инвестиционный риск – это мера неопределённости получения конечного результата, прибыли от использования конкретных инвестиций. К инвестиционным рискам принято относить и риски вложений в ценные бумаги» [8]. Анализ показал, что подавляющее большинство туристских фирм в своей инвестиционной деятельности избегают прямых денежных вложений. Как указывает А.О. Овчаров «...объёмы инвестиционной деятельности туристской отрасли России крайне незначительны... Если их сравнить с общим объёмом вложений в экономику России, то удельный вес таких инвестиций не превышает 0,5%» [9]. Однако и этот показатель обеспечивается в основном

присутствием отдельных из них на рынке ценных бумаг. И здесь риски потерь могут быть связаны с уменьшением дивидендных ставок по портфельным инвестициям, а также с неправильным выбором вида ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

И высший уровень риска – риск банкротства. По проблематике банкротств в туристской сфере известными работами являются исследования учёных В.М. Кициса, М.В. Крысина, М.А. Морозова, Т.Е. Лебедевой, А.Л. Лазутина, О.Е. Андреева. В самом общем понимании риск банкротства реализуется при неправильном выборе направлений распределения и вложения капитала и выражается в неспособности рассчитываться по своим обязательствам. «Под банкротством (несостоятельностью) понимается признанная в арбитражном суде неспособность компаний выполнять в полной мере обязательства перед кредиторами... Банкротство – это неспособность обеспечить возможность погасить задолженность перед кредиторами, включая денежные обязательства перед собственными сотрудниками – выплату выходных пособий и оплату труда, а также исполнить налоговую нагрузку и иные платежи» [10]. Признание банкротства в арбитражном суде является обязательной прерогативой во всём мире. В России это объясняется тем, что все туроператоры и турагентства являются юридическими лицами, большинство из них – Обществами с ограниченной ответственностью («ООО»), и поэтому процедура банкротства осуществляется и реализуется с помощью гражданского и арбитражного законодательства.

Приведенные выше авторы классифицируют причины и рискованные факторы, приводящие туристские предприятия к банкротству, разделяя их на две группы – внешние и внутренние. К группе внешних причин относятся: экономические, политические, демографические, форс-мажорные. Каждый из этих видов причин может иметь множество различных проявлений, не подвластных управленческим действиям со стороны туристских предприятий, но поскольку «...внешние факторы оказывают сильное влияние на деятельность туристских организаций» [11], то проводить их постоянный мониторинг и учитывать в практической работе совершенно необходимо.

Однако более существенное и более частое влияние на наступление банкротств имеет группа внутренних причин. Она также весьма многочисленна и связана непосредственно с деятельностью самих туристских фирм. Исследованиям внутренних причин банкротств посвящены работы российских учёных А.А. Понижакиной, М.И. Желиховской, А.Д. Кормакова, М.А. Морозова и других. Проведенный анализ этих работ позволил обобщить и выделить перечень основных, зачастую приводящих к банкротству, внутренних причин. Их необходимо знать туристским фирмам Донецкой Народной Республики и избегать в своей практической деятельности. К этим причинам относятся:

- финансовая безграмотность, либо неопытность и некомпетентность руководства;
- отсутствие или некачественное и непостоянное проведение мониторинга финансового состояния фирмы;
- недостаточная глубина изучения рынков сбыта, потребностей и уровня спроса клиентов; низкое качество и низкая конкурентоспособность предлагаемых продуктов и услуг, несвоевременное их обновление; неэффективная ценовая политика;
- ранние продажи с установлением скидок, что приводит к снижению нормы прибыли и дальнейшей финансовой несостоятельности;
- недостаточность оборотного капитала, заимствование дорогостоящих средств на невыгодных условиях;
- необоснованные объёмы издержек, связанные с нерациональной структурой управления, избыточностью управленческого штата;
- низкая квалификация персонала, отсутствие стимулов труда.

Следует выделить ещё одну причину, способную приводить к банкротствам туристские компании, особенно небольшие из них. Она связана с недобросовестной деятельностью, недобросовестной конкуренцией более мощных компаний на рынке туристских продуктов и услуг. «В последние годы основным проявлением конкуренции

в туризме является демпинг как на туроператорском, так и на турагентском рынке. Он имеет весьма негативные последствия для всего туристского рынка: снижается рентабельность деятельности туристских предприятий, что нередко приводит к их финансовой несостоятельности и банкротству» [12]. Далее автор исследования поясняет, что некоторые субъекты туристского рынка главной целью деятельности ставят «...расширение своей доли рынка любыми средствами, в том числе необоснованным демпингом». В этом случае при вовлечении мелких турфирм в «демпинговые или скидочные войны» их финансово-экономическое состояние становится в высшей степени рисковым. Мерами борьбы с этим злом обладает лишь государство в лице своих антимонопольных органов, которым предписывается проводить постоянный мониторинг туристского рынка и принимать решения на основе полученной адекватной информации.

И всё же главным средством управления минимизацией и избеганием рискованных потерь является финансовый менеджмент, под которым понимаются методы и инструментарий «...рационального и эффективного использования капитала и его движения с целью наращивания и сохранения» [3]. Его основная задача – максимизация прибыли при допустимом пределе финансового риска. Анализ показал, что для её решения субъектам турбизнеса могут быть рекомендованы следующие финансово-экономические инструменты: формирование необходимых объёмов финансовых ресурсов, обеспечивающих стабильность работы; их рациональное распределение по всем направлениям деятельности; балансирование притока и расходования денежных средств; минимизация издержек; поддержание уровня ликвидных активов; рациональная ценовая, кредитная, инвестиционная политика.

Также для минимизации рисковости могут быть рекомендованы следующие организационные инструменты: передача риска страховой компании; самострахование путём создания собственного резервного страхового фонда; диверсификация видов деятельности, туристских зон и потребителей туристских услуг; уклонение от рискованных мероприятий. Страховая защита занимает особое место в системе управления рисками, обеспечивая гарантию уменьшения непредвиденных расходов туристской фирмы и давая возможность предпринимателю переложить часть рисков от предпринимательской деятельности на страховщика [13], что особенно актуально в условиях кризиса.

Как показано выше, острой проблемой для туристской отрасли является продолжающийся пандемический кризис. Приведенные данные финансовых потерь в мировом туризме весьма ощутимы и невосполнимы. К сожалению, количественные показатели потерь туристического бизнеса Донецкой Народной Республики не определялись, однако министр молодёжи, спорта и туризма А. Громаков при отчёте на пленарном заседании Народного Совета в марте 2020 г. заявил, что «...сфера туризма – одна из наиболее пострадавших...» и что «...сложившаяся ситуация наглядно продемонстрировала необходимость дальнейшего развития индустрии туризма на территории ДНР...» [14]. В связи с указанным, главной задачей для мирового туристического сообщества, а также для управляющих органов туризма в любой стране является поиск выходов из создавшегося кризиса.

По данной проблеме интенсивно работают учёные-экономисты России – В.И. Азар, А.Ю. Александрова, А.Т. Быков, Е.В. Егоров, В.И. Зорин, И.В. Логунцова и другие, иностранные – А. Булл, Ф. Веллас, С. Келлер и другие.

Анализ работ приведенных и других учёных позволил обобщить и выделить ряд положений, учёт и следование которым могут создать условия для снижения текущих финансовых потерь и дальнейшего выхода из пандемического кризиса туристской отрасли Республики.

Следует иметь в виду, что туризм – одна из легко уязвимых отраслей экономики, очень быстро и остро реагирующих на возникновение кризисных явлений, однако также надо иметь в виду, что он способен и к быстрому восстановлению, и поэтому требует быстрой посткризисной реакции и готовности к интенсивной работе самих субъектов рынка. Это обстоятельство, правда, облегчается тем, что даже при кризисе

спрос на услуги и продукты туризма, хотя и сокращается, но полностью не исчезает. И уже вполне очевидно, что нынешний кризис стимулирует развитие внутреннего туризма.

Сегодня экспертное мнение выражает единый концептуальный подход, состоящий в том, что преодоление кризисных последствий в туризме не может быть осуществлено без государственного управления и без основательной государственной поддержки. На этой основе научным сообществом выработан ряд позиций, мер и действий к разрешению кризисных экономических, финансовых, социальных проблем.

К действенным мерам преодоления кризиса, сформулированным нами в самом общем виде, отнесены:

– применение индивидуального подхода к клиенту; организация частных туров в малых группах; расширение географии туристических маршрутов; учёт санитарно-эпидемической обстановки в местах пребывания; усиленная защита прав потребителей туристских услуг; подготовка клиентов по восприятию пандемического риска;

– стимулирование инвестиционного процесса в сферу туризма, в том числе – инвестиции в исследования состояния туристических рынков; инвестиции в подготовку кадров, владеющих современными цифровыми технологиями; диверсификация рынков, продуктов и сервисных услуг; интенсивное использование маркетинговых технологий;

– поддержка ликвидности туристских компаний; коррекция политики налогов и сборов в сторону льготирования и оптимизации; адаптация и использование накопленных наукой и практическим опытом механизмов антикризисной борьбы; создание, при необходимости, в управленческой структуре специального органа по восстановлению туризма;

– бюджетное субсидирование стоимости туристских продуктов с целью увеличения их доступности; целевое субсидирование социального туризма для обеспечения возможностей пользования им со стороны социально незащищённых групп (пенсионеров, детей-школьников, студентов); субсидирование обоснованных предпринимательских инициатив по развитию и интенсификации туристской деятельности – по созданию новых объектов туристской инфраструктуры, новых туристских продуктов, усилий по увеличению туристских потоков.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок.*

1. Кризисные явления в туристской индустрии могут возникать не только по экономическим, политическим, демографическим и другим объективным причинам, но и по причинам, непосредственно связанным с деятельностью самих субъектов туристского рынка и их поведением на этом рынке.

2. Установлено, что кризисные явления в туристском бизнесе находятся, прежде всего, в сфере финансовых отношений и финансовых рисков.

3. Управление всеми видами финансовых рисков должно осуществляться с помощью хорошо разработанных подходов, методов, механизмов, инструментария финансового менеджмента.

4. Формирование конкурентной среды в туризме, общее управление этим процессом должно осуществляться государством на основе механизмов государственного регулирования. Одной из главных целей в этом процессе является недопущение недобросовестной конкуренции и демпинговых войн на туристском рынке.

5. Основными задачами органа управления туристской отраслью должны быть:

– оценка как реальных, так и потенциальных кризисных угроз;  
– определение наименее затратных возможностей восстановления отрасли;  
– выработка рекомендаций субъектам туристского рынка по выбору посткризисных стратегий с учётом особенностей и специфики их деятельности.

6. Для количественной оценки конкретных видов финансовых рисков рекомендуется использование методики «...расчёта индекса дифференциации регионального туризма», приведенной в источнике [3].

Дальнейшие исследования будут ориентированы на углубление и раскрытие сформулированных положений, разработку рекомендательных и методических материалов по их практической реализации для восстановления, стабилизации, развития и устойчивой работы туристской отрасли Донецкой Народной Республики.

*Список использованных источников*

1. Как прекращали работу зарубежные операторы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kommersant.ru/doc/2526783/](http://www.kommersant.ru/doc/2526783/)
2. Банкротство турфирм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [rg.ru/sujet/4505](http://rg.ru/sujet/4505)
3. Овчаров А.О. Управление рисками в сфере туристских услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sfere-turistskih-uslug-1](http://ciberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sfere-turistskih-uslug-1).
4. Логунова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/industriya-turisma](http://ciberleninka.ru/article/n/industriya-turisma).
5. Бедняков Д.Н. Анализ особенностей управления финансовыми рисками в сфере туризма / Д.Н. Бедняков, К.В. Сенина, Е.О. Хамурова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-upravleniya-finansovymi-riskami-v-sfere-turisma](http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-upravleniya-finansovymi-riskami-v-sfere-turisma).
6. Оборин М.С. Направления развития кредитования субъектов туристского рынка / М.С. Оборин, Т.А. Нагоева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-kreditovaniya-subektov-turistskogo-rinka/viewer](http://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-kreditovaniya-subektov-turistskogo-rinka/viewer).
7. Валютные риски в туристическом и гостиничном бизнесе // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учёт и налогообложение. – 2015. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [wisseeconomist.ru/solesnoe/100278-valutnye-riski-v-turisticheskom-gostynichnom-biznese](http://wisseeconomist.ru/solesnoe/100278-valutnye-riski-v-turisticheskom-gostynichnom-biznese).
8. Тяжова М. Виды рисков в туристском бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [tourlibt.net/statti\\_tourism/tour\\_risk.htm](http://tourlibt.net/statti_tourism/tour_risk.htm).
9. Овчаров А.О. Влияние экономических рисков на развитие туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekonomicheskikh-riskov-na-razvitie-turisma/wiever](http://ciberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekonomicheskikh-riskov-na-razvitie-turisma/wiever).
10. Лебедева Т.Е. Сравнительный анализ подходов к банкротству предприятий сферы туризма / Т.Е. Лебедева, А.Л. Лазутина, О.Е. Андреев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-podhodov-k-bankrotstvu-predpriyatij-sfery-turisma/viewer](http://ciberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-podhodov-k-bankrotstvu-predpriyatij-sfery-turisma/viewer).
11. Сущность и причины возникновения банкротств в туристическом секторе экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.manrespect.ru/gzys-203-1.html](http://www.manrespect.ru/gzys-203-1.html).
12. Морозов М.А. Проблемы банкротства в туризме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/problemy-bankrotstva-v-turizme/viewer](http://ciberleninka.ru/article/n/problemy-bankrotstva-v-turizme/viewer).
13. Шепилова В.Г. Методы управления рисками в туризме / В.Г. Шепилова, А.С. Гусак // Сб. научн. работ. Серия «Государственное управление». Вып. 17: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 245-255.
14. Официальный Сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/aleksandr-gromakov-otchitalsya-o-rabote-ministerstva-molodyozhi-sporta-i-turizma-za-2020-god/>