



**Тема: Анализ и пути совершенствования государственного регулирования развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации**

Проектная глава аттестационной работы:

Глава 2. Совершенствование системы государственного управления гостиничным бизнесом в России

2.1. Зарубежный опыт развития и государственной поддержки гостиничного бизнеса в условиях масочного режима и после него

2.2. Слабые места в системе государственного управления гостиничным бизнесом в России и пути совершенствования

## **Глава 2. Совершенствование системы государственного управления гостиничным бизнесом в России**

### **2.1. Зарубежный опыт развития и государственной поддержки гостиничного бизнеса в условиях масочного режима и после него**

Масочный режим ввел свои правила на рынке гостиничного бизнеса в мире, в большинстве стран Европы (Испании, Италии и др.) правительством были отданы прямые распоряжения о закрытии отелей на время самоизоляции. В Германии подобных директив не было, но, согласно отчету European Hotel Performance Update от компании STR, загрузка упала до минимальных 4,0–5,0% естественным путем: отменились командировки, мероприятия, закрылось авиасообщение. Люди перестали путешествовать, и в гостиничный бизнес пришел кризис. После открытия европейских границ ситуация начала исправляться, но очень медленно. В целом, гостиничная отрасль в Европе (загрузка на текущий момент -около 40,0%) восстанавливается медленнее, чем в США или Китае (загрузка под 50,0%). По данным McKinsey, в США заполненность люкс-отелей на начало мая 2021г. составляла 15,0%, гостиниц экономкласса – 40,0%. Цены на акции в сфере гостиничного бизнеса с 1 января снизились на 60,0%, тысячи гостиниц и отелей закрылись - эксперты считают, что рынок восстановится не раньше, чем к 2023 году. [10]

Лучше всего себя чувствуют региональные и курортные гостиницы. В среднем в крупных городах Европы загрузка отелей составляет 20,0–30,0%, а в регионах– 40,0–60,0%. Причиной этого стал рост внутреннего туризма - жителей страны больше интересуют курорты и региональные достопримечательности, чем столицы, где обычно сосредоточена деловая жизнь. Также выросла потребность в необычных гостиницах и альтернативных продуктах: глэмпинге, экоотелях, домиках на деревьях или юртах. Рассмотрим кратко необычные гостиницы и альтернативные продукты. [10]

Слово «глэмпинг» впервые появилось в Великобритании в 2000 году. Оно образовалось в результате слияния двух английских слов *glamour* и *camping* – что означает гламурный кемпинг. Глэмпинг относится к направлениям эко-туризма и включает в себя организованный и комфортный отдых на лоне дикой природы с элементами «роскоши» отеля: двуспальная кровать, мебель, кухонные принадлежности, душ и туалет. Глэмпинги предоставляют возможность просыпаться в уютном тепле на кровати с белоснежным бельём под пение птиц, наслаждаться неспешными завтраками. Их владельцы стараются создавать максимально комфортные условия для гостей. Предназначен такой отдых для тех, кто не прочь пожить в уединении с природой, но при этом не хочет идти в поход и может позволить себе отдых по высшему разряду вдали от высокого ритма большого города. [13]

Еще одно востребованное направление гостиничного бизнеса-эко-отели. Эко-отели появились вследствие повышенного спроса на природный отдых, который сформировался в гостиничном бизнесе за последние 20 лет. Число путешественников, выбирающих для себя экологичные варианты путешествий, растёт с каждым годом и это требует от владельцев гостиниц принятия новых решений. Туристы готовы платить больше, чтобы оказаться в отеле, персонал которого заботится об экологии. Главная идея эко-отелей состоит в том, чтобы привить гостям ответственность за влияние на окружающую среду и минимизировать негативное воздействие. Главное отличие от обычных отелей -они находятся в природных зонах, способствуют единению с природой и обеспечивают гостям условия, схожие с жизнью на свежем воздухе: натуральные продукты, чистая вода, природные материалы, используемые для отделки номеров. Однако, не всегда эти отели находятся в лесу, многие из них строят в природных парках в мегаполисах. В некоторых из отелей отсутствует сотовая связь, электричество и другие блага цивилизации. Например, вода в душе нагревается солнцем, вместо лампочек используют свечи. Постояльцы могут воспользоваться услугами по переработке мусора, попробовать продукты

местного производства, которые выращиваются на огороде при гостинице. Эко-отели также предоставляют путешественникам органическое постельное бельё, нетоксичные моющие средства, экологически чистые туалетные принадлежности и другое. [34]

Многие эко-отели представляют собой домики или хижины, спроектированные по типу жилищ коренных племён, проживающих в данной заповедной зоне. В таких отелях отсутствуют роскошные и богатые отделанные номера, во многих отелях есть только кровать или гамак, стол и пара кресел. Мебель тоже сделана из природных материалов: древесины или камня. Особенности эко-отелей является то, что в числе дополнительных услуг таких отелей - просвещение в области экологии. Посетителям рассказывают о флоре и фауне местных экосистем, учат способам снижения вредного воздействия на окружающую среду. [34]

Не менее значимыми в развитии отельного бизнеса являются- домики на деревьях. Все больше людей в последнее время приходит к решению освободиться от жизненных стрессов и воссоединиться с природой, потому отели на деревьях становятся все более популярными. Путешественники во всем мире все чаще решают провести время в удобном доме на дереве где они могут отдохнуть, перезарядиться и возвратиться к природе. За последние несколько лет появилось множество специальных предложений по всему миру, от Азии и Австралии до Северной Америки, Европы и Африки. Наиболее интересными и известными отелями на деревьях являются следующие: Treehouse Point(США), Aqua Wellness в Никарагуа, Daintree EcoLodge & Spa( Австралия), отель Meisters Irma (Италия), Шато Лес Арбес( Франция), Tsala Treetop Lodge( ЮАР), Хапуку( Новая Зеландия), дом на дереве в Тонгабези ( Замбия), Chewton Glen (Англия) и другие, рисунок 9. [36]

Итак, выше были кратко рассмотрены наиболее популярные направления гостиничного бизнеса в мире. Крайне сложно отельерам сейчас спасти бизнес,

однако, они не теряют бдительности и придерживаются мер, которые позволят им выйти из пандемии с минимальными потерями.

Отели -домики на деревьях в различных странах		
Treehouse Point	Aqua Wellness	Daintree EcoLodge & Spa
		
Meisters Irma	Шато Лес Арбес	Tsala Treetop Lodge
		
Хапуку	Дом на дереве в Тонгабези	Chewton Glen
		
Treehotel, Харадс, Лапландия, Швеция	Chateaux Dans Les Arbres, Дордонь, Франция	
Manali Tree House Cottages, долина Кулу, Индия	Tree House Lodge, Пуэрто-Вьехо-де-Таламанка, Коста-Рика	

Рисунок 9- Наиболее популярные отели -домики на деревьях в различных странах[36]

Как правило, меры у всех отельеров более-менее одинаковые: максимальное сокращение расходов, предоставление скидок, расширение клиентской базы при помощи нетипичных услуг, акцент на чистоте и безопасности, запланированная модернизация, рассмотрим кратко эти направления.

1) Максимальное сокращение расходов. Около 52,0% участников опроса, проведенного компанией Cendyn, сократили свои расходы в целом. 47,0% закрыли рестораны и прекратили маркетинговые активности, 41,0% закрыли часть площадей отеля и сократили персонал. [39]

2) Предоставление скидок. Критически важно сделать свое предложение привлекательным для клиентов, но опыт финансовых кризисов прошлых лет показывает, что отмена скидок в будущем будет воспринята аудиторией лояльнее, чем рост стоимости номеров, поэтому многие отельеры выбирают именно такой формат уменьшения цен. Некоторые отельеры ввели также дневные тарифы. [39]

3) Расширение клиентской базы при помощи нетипичных услуг. Некоторые отели серьезно усиливают работу с корпоративными клиентами, вводят новые программы лояльности и опции, также подготавливают предложения для проведения свадеб и других мероприятий. Среди опрошенных компанией Cendyn, 41,0% респондентов -придумали альтернативные способы использования ресторанов, 12,0%- стали сдавать свои площади как рабочее пространство.

3) Акцент на чистоте и безопасности. Обязательный элемент для снятия опасений клиентов. Люди беспокоятся о своем здоровье, поэтому гостиничный бизнес уделяет санитарной обработке всех помещений максимум внимания и афиширует это. [39]

4) Запланированная модернизация. На первый взгляд внедрение новых бизнес-процессов - это дополнительные затраты. Однако практика показывает, что использование сервисов автоматизации (удаленное заселение, бронь со смартфона, сенсоры для энергосбережения) быстро окупаются и начинают приносить прибыль. 48,0% отельеров, опрошенных Cendyn, пустили свои

ресурсы на разработку решений, улучшающих клиентский опыт, 41,0% занялся специальными проектами, а 59,0% освободившееся время потратили на обучение персонала. [39]

5) Оптимизация работы с F&B. Некоторая часть гостиниц сокращает ассортимент завтраков и заключили договоры с сервисами доставки еды, что снизило расходы отеля без значимого уменьшения качества обслуживания. [39]

И так, гостиничный бизнес Европы не мало пострадал от кризиса, однако, отельеры не теряют бдительности и разрабатывают различные антикризисные мероприятия, способствующие снизить затраты и причинить меньший вред бизнесу. Тем не менее, без государственной поддержки и страховки гостиничному бизнесу будет не просто преодолеть существующую ситуацию. В связи с этим, Правительства разных стран отреагировали на ситуацию по-разному. Большинство выдает предприятиям малого и среднего бизнеса субсидии или заверенные государством кредиты. Но есть и другие меры, рассмотрим кратко.

Так, еще в 2020 году Германия анонсировала отмену социальных взносов по зарплатам сотрудников на пять месяцев, но на практике сделала только отсрочку платежа на два месяца. В Италии правительство приостановило сбор налогов и прочих выплат для наиболее пострадавших отраслей бизнеса, также предприятиям возвращена часть аренды. Правительство Франции также приостановило сбор налогов и социальных взносов, кроме того, создало «фонд солидарности», в который могут вкладываться частные компании для предоставления помощи самозанятым и малому бизнесу.

В Голландии в настоящее время есть только два вида компенсации. Правительство компенсирует до 90,0% затрат на ЗП с апреля по сентябрь, при условии что падение выручки относительно прошлого года составило –80,0%. Если падение выручки ниже, то и компенсация меньше. В среднем, по подсчетам UFG Wealth Management, получилось до 50–60% компенсации. Пока не известно, будет ли продление этой меры в дальнейшем. Кроме того, правительство Голландии предоставило отсрочку выплат налога на три месяца.

Однако, на предпринятые меры правительства зарубежных стран, полностью восстановиться гостиничная отрасль сможет в лучшем случае в 2024 году. Восстановление займет такое длительное время в особенности из-за того, что заметно более низкая заполняемость отелей повлияет на средние цены на размещение. В разных европейских странах восстановление отрасли будет отличаться из-за разницы в темпах экономического роста и структурных особенностей местных рынков краткосрочной аренды жилья. [38]

Страны, города или конкретные отели, которые в большей степени полагаются на прием иностранных туристов и/или лиц, путешествующих с деловыми целями, будут восстанавливаться более медленными темпами по сравнению с регионами или отелями, которые ориентируются главным образом на внутренний туризм. Кроме того, гостиничные компании, которые отличаются высокой капиталоемкостью, то есть те, на которых бремя задолженности по кредитам на приобретение недвижимости (погашение основного долга и процентов), подвергаются более высокому риску, чем компании, которые перешли на бизнес-модель облегченных активов (*asset-light model*), сосредоточившись на гостиничном франчайзинге или управлении отелями. Гостиничные компании, бизнес-модель которых подразумевает владение большим количеством активов (*asset-heavy business model*), могут рассматривать возможность избавления от своих активов в недвижимости, чтобы улучшить балансовые отчеты и снизить затраты.

Европейский гостиничный бизнес, в котором основной статьей расходов являются затраты на рабочую силу, продолжит получать поддержку за счет введенных в действие в период «коронакризиса» программ сохранения занятости. Эти программы позволяют работодателям гибко сокращать рабочее время своих сотрудников, и при этом потерянный из-за этого доход компенсируется работникам за счет страхования по безработице (*partial unemployment schemes*). Вместе с тем, эксперты Euler Hermes ожидают продолжения упорной борьбы между владельцами и управляющими отелями по



поводу прошлых арендных платежей и за пересмотр текущих условий аренды. Ухудшение условий оплаты и перспектив развития отрасли уже привело к значительным списаниям активов по объектам гостиничной недвижимости.

Эксперты Euler Hermes[38] ожидают, что слабый спрос будет заставлять гостиничные компании внедрять инновационные решения, чтобы найти новые источники доходов, удовлетворяя спрос со стороны новых категорий клиентов, ранее не пользовавшихся их услугами, или предоставляя новые услуги (например, предоставляя офисное пространство людям, работающим в «удаленном режиме»). Хотя на самом деле инновационных решений в отельном бизнесе куда больше, по прогнозам до 2060 года отели изменятся до не узнаваемости. В перспективе в гостиничном бизнесе появятся робоБутлеры, 3D-печать, нейро-сновидения, краудсорсинговые всплывающие окна, научно-фантастический трансфер из аэропорта; мобильные платежи ДНК; умные номера и другое, рисунок 10. [29]

Рассмотрим кратко инновации отельного бизнеса в будущем.

1) РобоБутлеры. Эти автономные роботы могут быть запрограммированы с особыми талантами, навыками, языками и информацией, чтобы помочь сделать пребывание в отеле исключительным. Они будут делать все: от приветствия гостей в аэропорту до доставки изысканной еды, макияжа номеров, общения, образования, развлечений, деловых консультаций и услуг консьержа. [29]

2) Морфинг отелей на заказ. Следующее поколение «сделано на заказ» видит отели, которые самостоятельно собираются и переходят от одного дизайна к другому на основе отзывов потребителей. Эти краудсорсинговые отели будут использовать нанотехнологии и машины, которые могут самостоятельно собирать среду, здания или даже целые физические миры.

3) 3D-печать. Взятие багажа на отдых уйдет в прошлое. 3D-принтеры изменят впечатление от номеров. 3D – производители будут генерировать-в режиме реального времени – предметы, которые гости желают, такие как новая

<b>Отели будущего</b>		
		
<b>РобоБутлеры</b>	<b>Морфинг отелей на заказ</b>	<b>3D-печать</b>
		
<b>Нейро-сновидения</b>	<b>Краудсорсинговые всплывающие окна</b>	<b>Научно-фантастический трансфер из аэропорта</b>
		
<b>Мобильные платежи ДНК</b>	<b>Захватывающие миры</b>	
<b>Виртуальные аватары</b>	<b>Умные номера</b>	
<b>Дополненная реальность</b>	<b>Геномика гурманов</b>	
<b>Оздоровительные и долголетние курорты</b>	<b>Эко следующего уровня</b>	

Рисунок 10- Отели будущего на период до 2060 года[29]

пара обуви, одежда, фармацевтические препараты, даже компьютеры или носимые телефоны. Будут доступны 3D-покупки, где потребители загружают из Облака розничные товары, которые они хотят спроектировать по требованию. Это станет стандартом в каждом гостиничном номере.

4) Нейро-сновидения. Определение хорошего ночного сна будет меняться в будущем. Гостиничная кровать больше не будет просто местом для комфортного ночного сна, поскольку будущие путешественники смогут выбирать свои собственные мечты, прежде чем уснуть. Отели предоставят гостям доступ к «нейротехнологиям», чтобы запрограммировать свои мечты. Они могут выбрать тему мечты, чтобы расслабиться, учиться или наслаждаться.

5) Краудсорсинговые всплывающие окна. Следующее поколение pop-up отелей будет основано на мобильном краудсорсинге, где тема и местоположение определяются голосованием. Всплывающие гостиничные проекты, набравшие наибольшее количество голосов, будут запрограммированы на сборку с помощью 3D-принтеров, использовать непрерывно генерирующие био-солнечные элементы и использовать нанотехнологии. Эти отели будут существовать в течение ограниченного времени, и HotelCoin, цифровая валюта Blockchain, будет использоваться потребителями для оплаты с помощью своего носимого мобильного приложения.

6) Оздоровительные и долголетние курорты. Прошли времена простого ухода за лицом или массажа. Спа-отель будущего будет основан на анализе ДНК и долголетию. Потребитель получит генетическое тестирование, персонализированные методы профилактики заболеваний, прогностические программы укрепления здоровья и стимулирующую мозг терапию.

7) Научно-фантастический трансфер из аэропорта. Будущим трансферов из аэропорта станут беспилотные капсулы, автономные летающие автомобили и Hyperloop, в результате чего вагоны в стиле поездов будут перемещаться по трубам со сверхвысокой скоростью.

8) Мобильные платежи ДНК.ДНК потребителя является конечной в личной идентификации и будет использоваться для подтверждения бронирования путешествий и платежей онлайн. Когда клиент регистрируется в своем отеле, все, что ему понадобится, - это отпечаток ДНК, чтобы подтвердить, кто он.

9) Виртуальные аватары. Бронирование отелей будет осуществляться собственным аватаром путешествия – как цифровой программный агент. Аватар путешествия поможет выполнить все потребности клиента и пожелания в путешествии. Он будет управлять бронированиями, как персональная версия Siri от Apple или Alexa от Amazon, общаться, вести переговоры и проектировать весь опыт путешествий. Это будет непревзойденное обслуживание клиентов.

10) Эко следующего уровня. Многие отели уже ориентированы на экологичность, но в будущем каждый отель будет полностью устойчивым. Они будут преуспевать в энергоэффективности, покупать и продавать энергию из возобновляемых источников энергии, использовать только безопасные, чистые продукты, использовать новейшие солнечные и геотермальные технологии и иметь углеродно-нейтральный след. Эко-отели также будут социально ориентированы, а продукты и работники окажут положительное социальное влияние на сообщество. [29]

11) Дополненная реальность. Путешественники смогут останавливаться в отелях, которые являются частично физическими, частично виртуальными. В то время как виртуальная реальность – это просто воссоздание реальной обстановки, опыт дополненной реальности фактически сочетает физический реальный мир с искусственным. Возможны миллионы инновационных сценариев – экскурсия в Африку или поездка на Мачу-Пикчу в Перу. Отели дополненной реальности создадут окончательное приключение. Потребители не будут ограничены реальными местными экскурсиями – они также могут наслаждаться фантастическими побегами.

12) Геномика гурманов. Гостиничные рестораны начнут предлагать еду, предназначенную для человека, опять же на основе анализа ДНК. Еще до того, как клиент приедет в отель, его диета и потребности в питании будут оценены, а меню оптимизировано для его генетического потенциала. Это будет дизайнерская еда, приготовленная лучшими шеф-поварами.

13) Захватывающие миры. Отели будущего будут иметь темы, основанные на иммерсивных мирах. Отели станут развлекательными центрами, где путешественники смогут испытать их как полностью интерактивные места проведения мероприятий. Будут соревнования по боевым играм между сетевыми гостиничными сообществами, римские миры с гонками на колесницах и ренессансные темы в комплекте с костюмами и индивидуальными андроидами.

14) Умные номера. К 2060 году гостиничный номер сегодняшнего дня будет почти неузнаваем. В номере будущего будут системы ввода распознавания лиц, несколько датчиков, настроенных на клиента, talk-back TV, сенсорные поверхности, умные туалеты и зеркала, нейро-усиленные ароматы, полотенца с нанопокровтиями для очистки загрязнений, беспроводные регуляторы температуры, самосборные и персонализированные кровати и подушки на основе нейро-обратной связи и голографические развлечения. [29]

Итак, инноваций в отельном бизнесе не мало, но это в далеком будущем, и пока рано говорить о том, увенчаются ли успехом подобные инициативы. Сложная обстановка на рынке может привести к еще более широкому проникновению гостиничных сетей в Европу, где на долю независимых владельцев и управляющих все еще приходится большинство гостиничных номеров. Как владельцы, так и управляющие отелей могут рассмотреть возможность обращения за поддержкой к гостиничным сетям, обладающим значительной мощностью в сфере рекламы, маркетинга и информационных технологий, чтобы противостоять растущему влиянию онлайн-туристических агентств и площадок по аренде жилья на время отпуска.

Выживание предприятий во всей туристической экосистеме находится под угрозой без постоянной государственной поддержки, и хотя правительства предприняли впечатляющие действия, чтобы смягчить удар по туризму в целом и гостиничному бизнесу, в частности, минимизировать потери рабочих мест и обеспечить восстановление в 2022 году и в последующий период, необходимо сделать больше и более скоординированным образом. Ключевыми приоритетами государственной политики в гостиничном и туристическом бизнесе являются: разработка ответных мер для поддержания потенциала в секторе и устранения пробелов в поддержке; поддержка туристического и гостиничного бизнеса в адаптации и выживании; укрепление сотрудничества внутри стран и между ними; и другие, рисунок 11. Необходимы скоординированные действия правительств на всех уровнях. Кризис-это возможность переосмыслить туризм на будущее, который находится на перепутье, и меры, принятые сегодня, сформируют туризм завтрашнего дня. Правительствам необходимо учитывать долгосрочные последствия кризиса, одновременно извлекая выгоду из цифровизации, поддерживая переход к низкоуглеродистому переходу и способствуя структурным преобразованиям, необходимым для создания более сильной, устойчивой экономики туризма и гостиничного бизнеса.

Туризм вносит существенный вклад в ВВП страны. Многие страны нашли инновационные способы заработать иностранную валюту, продавая свои туристические направления за рубежом. Чтобы увеличить туризм, страна должна инвестировать в инфраструктуру и создавать благоприятные условия для туристов. Эти усилия требуют времени, но выигрыш того стоит. Основными мерами правительств различных стран, для поддержания гостиничного и туристического бизнеса должны стать: обеспечение безопасности, инвестиции в инфраструктуру, сохранение заповедников и морских парков, маркетинговые усилия, расширение охвата авиакомпаний и другое. Рассмотрим подробнее.



Рисунок 11- Ключевые приоритеты государственной политики в гостиничном и туристическом бизнесе в мире[16]

1) Обеспечение безопасности. Угроза терроризма заставляет людей отменять планы поездок. Многие правительства часто публикуют туристические рекомендации, предупреждающие своих граждан о странах, которые они считают угрозой безопасности. Правительство, которое хочет продвигать

гостиничный и туристический бизнес, должно принять меры по борьбе с угрозой терроризма. Это будет включать в себя такие меры, как обмен конфиденциальной информацией о безопасности с другими странами, проверка подозрительных людей, въезжающих в их страну, и пограничный контроль, чтобы снизить риск проникновения повстанцев в страну. [16]

2) Инвестиции в инфраструктуру. Страна, которая не инвестирует в инфраструктуру, в перспективе столкнется со снижением числа туристов. Правительства стран должны способствовать развитию государственно-частного партнерства, чтобы увеличить заполняемость гостиничных номеров по всей стране. Туристам нужны отели мирового класса для сна, и эта потребность может быть удовлетворена только в том случае, если страна открывает свои границы для иностранных инвестиций. Инфраструктура распространяется на дорожные сети, соединяющие несколько туристических достопримечательностей и инвестиции в социальные удобства, такие как музеи и художественные комнаты. [16]

3) Сохранение заповедников и морских парков. Браконьерство и посягательство человека привели к снижению численности диких животных во всем мире, и страны должны участвовать в различных усилиях по сохранению. В настоящее время в природе, есть много животных (таких как белый носорог и панды), которые вымирают из-за браконьерства. Продажа слоновой кости по всему миру привела к тому, что число слонов упало на колени. Если эти страны не инвестируют в усилия по сохранению, они увидят потерю в туризме. Страны, владеющие заповедниками, могут вступать в партнерские отношения с местным сообществом, в целях сокращения конфликта между человеком и дикой природой. Другой вариант-сотрудничать с различными природоохранными группами для защиты заповедников в мире. Загрязнение и сброс токсичных отходов в океаны оказывают прямое влияние на морскую жизнь. Необходимо сделать больше для сокращения загрязнения; запрет на пластмассы оказывает прямое влияние на морскую жизнь. [16]



4)Маркетинг и реклама. Есть много туристических достопримечательностей, которые не получают никакого освещения в средствах массовой информации, и это означает, что многие туристы не знают об их существовании. Страна должна инвестировать значительные суммы денег в маркетинговые усилия. Такая страна, как Кения, может продвигать свои охотничьи заповедники на международных телеканалах, таких как CNN. Видимость бренда открывает туристические сайты стран для остального мира.

5)Расширение охвата авиакомпаний. Авиакомпании сделали многие страны по всему миру доступными. Больше авиакомпаний, работающих в стране, означают, что больше людей посещают определенную страну. Партнерские отношения между авиакомпаниями помогают им обмениваться пассажирами. Туризм не ограничивается только авиакомпаниями, но распространяется на круизные лайнеры, которые перевозят большое количество пассажиров и путешествуют по всему миру через море.

6)Популяризация туризма. Если население не понимает преимущества туризма в своей стране, они, вероятно, будут менее поддерживать любые усилия правительства по увеличению числа туристов. Правительствам стран необходимо осуществлять продвижение внутреннего туризма в стране. Это можно сделать в межсезонье, когда отели и туристические достопримечательности менее перегружены. Как только граждане попробуют, что может предложить их страна, они будут готовы распространить это гостеприимство на посетителей. Одним из способов продвижения внутреннего туризма является предложение более дешевых тарифов в национальных заповедниках, чем те, которые предлагаются иностранцам. [16]

7)Обеспечение чистоты городов. В некоторых странах наблюдается снижение числа туристов на пляжах из-за нечистоты. В связи с этим, чтобы привлечь туристов, необходимо убедиться, что страна чистая. Это не относится только к гостиничным номерам, но распространяется на различные социальные удобства, распространенные по всей стране. Правительство может привлекать

граждан к уборке – это также воспитывает чувство ответственности среди граждан. Запретить использование пластиковых пакетов и предоставить мусорные баки в парках для утилизации мусора и др. [16]

Кризис-это призыв к правительствам на всех уровнях принять решительные и скоординированные политические меры для смягчения последствий и поддержки восстановления. Это также дает возможность воспользоваться преимуществами новых технологий, реализовать стратегии зеленого восстановления и перейти к политике и деловой практике, которые лучше сбалансируют экологические, социальные и экономические последствия туризма и гостиничного бизнеса. Политики должны использовать возможность перезагрузить экономику отельного бизнеса и туризма на более сильной, справедливой и устойчивой основе. Кризис и разрабатываемые планы восстановления- это единственная возможность перейти к более устойчивым моделям развития туризма.

Таким образом, выше была рассмотрена текущая ситуация развития гостиничного бизнеса в мире, основные наиболее востребованные и инновационные направления отельного бизнеса на перспективу, изучены приоритетные направления государственной политики в гостиничном и туристическом бизнесе, которые необходимо придерживаться Правительствам различных стран. В целом, гостиничный бизнес в перспективе достаточно интересный, в настоящее время кризисы, которые возникают в мировой экономике один за другим, мешают развиваться всем отраслям без исключения. Однако, эффективные меры поддержки на государственном уровне в отрасли отельного бизнеса, помогут гостиницам не только выйти на до пандемийный уровень, но и в разы увеличить показатели отрасли. При этом, важно своевременно выявлять слабые места в системе государственного регулирования и принимать наиболее сильные управленческие решения, способствующие выходу отрасли на соответствующий уровень. Для того, чтобы на примере России рассмотреть слабые места

государственного регулирования отельным бизнесом и предложить пути совершенствования, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Слабые места в системе государственного управления гостиничным бизнесом в России и пути совершенствования**

На фоне введения санкций против России и закрытия границ, страна активно готовится к росту спроса туризма на внутреннем рынке. Однако, несмотря на то, что на государственном уровне принято не мало мер по поддержке гостиничного бизнеса в РФ, тем не менее отельный бизнес недоволен, так как в настоящее время имеется не мало проблем в системе государственного регулирования отрасли, в частности: санкции приостановили реализацию крупных инвестпроектов в гостиничном бизнесе, которые прошли этап согласования с банком; в связи с ожидаемым ростом внутреннего туристического потока, возникнет недостаточность номерного фонда в стране; недостаточность налоговых послаблений; не эффективные условия выдачи грантов; не эффективные правила распределения грантов, рисунок 12. Рассмотрим подробнее слабые места в системе государственного регулирования и меры, направленные на совершенствование данной системы. [40]

1) Совершенствовать систему реализации крупных инвестпроектов в гостиничном бизнесе России. Сегодня санкции приостановили реализацию крупных инвестпроектов, которые прошли этап согласования с банком. Дело в том, что все проекты резко выросли в цене из-за падения рубля и дефицита оборудования и сырья. При этом в постановлении о льготном кредитовании есть запрет на увеличение бюджета в большую сторону, а значит все новые расходы –станут проблемой инвесторов. Если этот запрет не снять, такие проекты могут стать экономически не эффективными.



Рисунок 12- Слабые места в системе государственного регулирования гостиничного бизнеса и пути совершенствования в России[40]

2) Развивать инфраструктуру гостиничного бизнеса в России. В летнем сезоне - 2022 года ожидается высокий спрос на отдых в России - по мнению экспертов, открытая Турция не особенно сможет взять весь туристический поток, учитывая рекордное падение курса рубля. А по опыту пандемии, номерного фонда в России и так не хватало на всех желающих. Выходом в этой ситуации могут стать легковозводимые объекты - это кемпинги, глэмпинги, модульные и каркасные отели, которые, по задумке властей, быстро восполнят нехватку средств размещения. При монтаже на винтовые сваи, дорожные плиты или бетонные блоки они будут иметь статус некапитальных построек, у которых гораздо меньше ограничений по типу земельного участка.

Задача по разработке и запуску грантовой программы на постройку таких объектов стоит перед Ростуризмом, «Туризм.рф» может помочь с поиском инвесторов и льготными кредитами. Однако, даже если грантовую программу запустить прямо сейчас, скорее всего, не все инвесторы успеют построить объекты к лету. На возведение комплексов из отдельно стоящих юнитов, по словам экспертов, уйдет от 2 месяцев до полугода, а корпусов из 2-3 этажей, соединенных общей инфраструктурой - 7-8 месяцев. Еще около двух месяцев понадобится на юридические и организационные вопросы - даже с учетом упрощенного согласования, а еще необходимо выделить время на строительство административного корпуса и подсобных помещений.

3) Совершенствование системы налоговых послаблений для гостиничного бизнеса. Правительство РФ обнулило НДС не только для новых объектов, но и для действующих, но только тех, которые открылись или запустились после реконструкции в 2022 году. Действовать льготы будут до 30 июня 2027 года, либо на 20 налоговых периодов (кварталов). На гостиничном рынке это считают важным решением, но недостаточным для минимизации последствий даже пандемии, не говоря уже о сегодняшнем кризисе. [40]

Гостиничному бизнесу необходимо обнуление не только НДС, но и налога на имущество, и ставки рефинансирования. А также уменьшение страхо-

вых взносов для всех предприятий, а не только субъектов МСП, как планируется на сегодняшний день. Все выше перечисленное поможет восстановить и удержать платежеспособный спрос - только в этом случае в туристической индустрии смогут перестать думать о выживании и начнут думать - о развитии.

По словам экспертов, необходимо учитывать, что сейчас на рынок влияют разнонаправленные тенденции: с одной стороны, очевидно, что в условиях, когда турпоездки в страны ЕС и множество других направлений невозможны, спрос на внутренний туризм продолжит расти, с другой, отсутствие иностранного турпотока и санкции увеличат сроки окупаемости новых объектов. А ограниченный импорт, дорожающие стройматериалы и растущая ставка ЦБ - кредит под 30,0% годовых - ставят прибыль под большой вопрос. [40]

Поэтому в нынешней ситуации господдержка должна быть комплексной и гораздо более масштабной: грантами и обнулением НДС для инвесторов явно не обойтись. Даже длинные кредиты под госгарантии, субсидирование 70,0% процентной ставки и ее фиксацию на рынке уже считают не актуальными. Слишком велики риски и стоимость объектов. В том числе и легковозводимых, на которые делают ставку власти. Так, если на начало февраля 2022 года номер палаточного типа без участка и коммуникаций стоил 300 тыс. рублей, версия с туалетом - от 1,5 млн. руб., каркасный дом - 800-900 тыс. рублей, то сейчас эти цифры нужно умножать минимум на два.

#### 4) Пересмотр условий и правил распределения грантов.

Поддержка нужна не только отельерам, но и самим производителям жилых модулей. Эксперты считают, что необходимо озаботиться их наличием в том регионе, где они будут установлены, потому что любая доставка готовых домиков в разы увеличивает их себестоимость. При этом гранты должны либо покрывать полную стоимость покупки модулей, либо сопровождаться выгодными для бизнеса механизмами государственно-частного партнерства, которые гарантируют инвестору туристический поток. Например, субсиди-

рованием чартеров, целевой поддержкой отдыха детей внутри регионов и других локальных направлений туризма.

Кроме того, важно доводить деньги до получателей сразу же, а не через полгода, как это было в первом грантовом конкурсе. Условия поддержки эффективнее будет направить в первую очередь не на глэмпинги и кемпинги, которые оправданы по большому счету только в южных регионах, а на круглогодичные эко-отели. С учетом сезонности в России у таких объектов больше шансов выйти на окупаемость. Суммы прошлых грантов позволяли построить лишь «несколько шатров из ПВХ и туалет с гирляндами на деревянных настилах. Этот материал рассчитан на 2-3 года эксплуатации, после чего его нужно менять.

Турбизнес уверен, что правила распределения грантов тоже нуждаются в пересмотре, иначе деньги уйдут в никуда. На господдержку часто претендуют случайные люди, которые не заинтересованы в результате. Это легко проверить, посчитав, сколько из проектов-победителей предыдущего конкурса до сих пор работают. В качестве одного из решений этой проблемы эксперты предлагают поддерживать уже работающие компании, которые стремятся нарастить номерной фонд. Эти компании более устойчивы, не несут такие большие риски, как новый бизнес, да и затрат на строительство, персонал и согласование им нужно гораздо меньше. В результате для отелей в южных регионах сроки окупаемости можно снизить с 8 до 3 лет. [40]

5) Внедрение точечных решений в регионах. Чтобы не пустовали новые объекты размещения, расположенные не на побережье, их нужно размещать в радиусе 200 км от мегаполисов, считают эксперты гостиничного бизнеса. С учетом того, что длительность и бюджеты поездок и дальше будут сокращаться, именно там сосредоточится основной спрос. При этом желательно чтобы рядом был водоем или какие-то популярные туробъекты, а к участкам были подведены основные коммуникации.

Целесообразно строиться на территории особых экономических зон, где проблема отсутствия коммуникаций и дорог обычно уже решена. Это позволит повысить экономическую отдачу и снизит сроки окупаемости, так как ОЭЗ - это готовый туркластер, который в будущем обеспечит стабильный турпоток.

В некоторых субъектах РФ, где остро чувствуется нехватка отельной инфраструктуры, некапитальные постройки - это единственный способ быстро расширить номерной фонд. Поэтому привлекать инвесторов там планируют за счет дополнительных мер поддержки - налоговых льгот, техники в лизинг и земельных участков без торгов. Такие решения приняты, в частности, для Курильских островов.

На Камчатке также собираются внедрить меры поддержки строительства небольших отелей (от 50 до 100 номеров), т.к. льготное кредитование работает лишь для проектов от 120 номеров. Для этой цели рассматривается механизм капгранта - когда инвестор после ввода объекта в эксплуатацию возвращает определенную сумму от общего объема затрат. Эксперты считают, что такие точечные решения должны быть в каждом регионе. Ведь очевидно, что использовать одни и те же меры в Краснодарском крае и на Камчатке будет неэффективно.

Комплекс мер по развитию туристической отрасли после пандемии COVID-19 предложили и общественники, разработав и опубликовав на портале Российских общественных инициатив программу развития отрасли с конкретными предложениями по следующим направлениям:

1) визовая политика (ключевой идеей здесь является отмена виз для граждан развитых стран и исключение «принципа взаимности», при этом составлен перечень государств, для граждан которых целесообразно отменить визы в одностороннем порядке, – например, Австралия, Австрия, Бельгия, Болгария, Германия, Дания, Испания, Канада, Норвегия, Польша, Словакия, США, Франция, Швеция и т. д.);



2)гостиничный бизнес (предлагается повысить качество сервиса гостиничных услуг, усилить конкуренцию и максимально дерегулировать отрасль, а также ввести трехлетние налоговые каникулы для вновь открываемых предприятий гостиничного бизнеса со штатом менее 20 человек, ИП и физлиц, получающих доходы от краткосрочной сдачи жилых помещений в аренду, а предприятия гостиничного бизнеса и ИП, ведущих деятельность по краткосрочной аренде жилых помещений с оборотом менее 1 млн. руб. в год – освободить от всех налогов, кроме НДС и страховых взносов);

3)транспортная инфраструктура (авторы инициативы считают необходимым ввести режим «открытого неба» для всех региональных аэропортов с пассажиропотоком менее 5 млн. человек в год, а в последствии – для всех аэропортов страны, а также обеспечить транспортную доступность природных туристических объектов);

4)национальная идентичность (программа предусматривает введение моратория на снос жилых зданий ранее 1940 года постройки вне зависимости от наличия у него статуса объекта архитектурного наследия, установление дизайн-кодов в крупных населенных пунктах, минимизацию барьеров по благоустройству придомовых территорий местными жителями и арендаторами);

5)общественное питание (предполагается незамедлительно активировать механизм «регуляторной гильотины», дублирование меню на английском языке и предоставление персоналу возможности прохождения базовых курсов владения английским языком на безвозмездной основе).

Авторы общественной инициативы уверены, что указанные меры позволят увеличить вклад туристической отрасли в экономику России с 3,0% до 11,0% ВВП в течение пяти лет. Доля России на международном рынке туризма в случае принятия данной программы вырастет с менее чем 1,0% до 3,0%, рисунок 13. Таким образом, представленный выше анализ позволил выявить слабые места и предложить пути совершенствования государственного управления гостиничным бизнесом в России. [22]

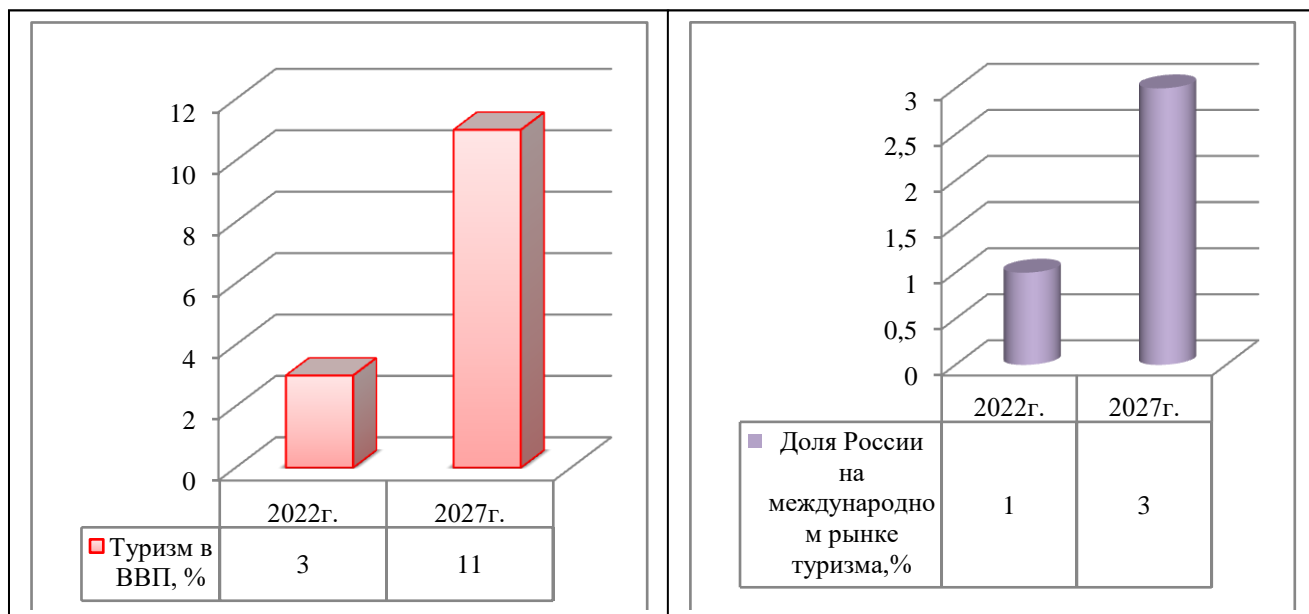


Рисунок 13-Прогнозные значения показателей туристической отрасли в России до 2027г. [22]

Несмотря на то, что на федеральном уровне не мало осуществляется различных мероприятий по улучшению регулирования туризма и гостиничного бизнеса, тем не менее, гостиничный бизнес недоволен и видит слабые места в системе государственного регулирования. В связи с этим, основными путями совершенствования механизма государственного регулирования отельного бизнеса в России должны стать: совершенствование системы реализации крупных инвестпроектов; развитие инфраструктуры гостиничного бизнеса; совершенствование системы налоговых послаблений; пересмотр условий и правил распределения грантов; внедрение точечных решений в регионах.

На портале Российских общественных инициатив программу развития гостиничной отрасли предлагается совершенствовать за счет повышения качества сервиса гостиничных услуг, усиления конкуренции, введение трехлетних налоговых каникул для вновь открываемых предприятий гостиничного бизнеса со штатом менее 20 человек, ИП и физических лиц, получающих доходы от краткосрочной сдачи жилых помещений в аренду, а предприятий гостиничного бизнеса и ИП, ведущих деятельность по краткосрочной аренде жилых помещений с оборотом менее 1 млн. руб. в год –

освободить от всех налогов, кроме НДФЛ и страховых взносов. Кроме этого, предлагается введение моратория на снос жилых зданий ранее 1940 года постройки; введения режима «открытого неба» для всех региональных аэропортов с пассажиропотоком менее 5 млн. человек в год; совершенствование визовой политики и др. Авторы общественной инициативы считают, что указанные меры позволят увеличить долю туризма в ВВП до 11,0%, а доля России на международном рынке туризма возрастет до 3,0%. Следовательно, предложенные рекомендации, позволят повысить конкурентоспособность туристического и гостиничного бизнеса России.

### Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм.от 02.07.2021);
2. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. №1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц»;
3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 №1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (редакция 01.04.2021);
4. Приказ Ростуризма от 27 ноября 2020 г. № 443-Пр-20 «Об утверждении порядка уведомления аккредитованными организациями о планируемом ими осуществлении классификации гостиниц, классификации горнолыжных трасс, классификации пляжей уполномоченных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, на территориях которых планируется осуществлять соответствующую классификацию, а также формы такого уведомления»;
5. Приказ Ростуризма от 22.10.2021 N 476-Пр-21 «О внесении изменений в приказ Федерального агентства по туризму от 27 ноября 2020 г. N 443-Пр-20 «Об утверждении порядка уведомления аккредитованными организациями о планируемом ими осуществлении классификации гостиниц, классификации горнолыжных трасс, классификации пляжей уполномоченных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, на территориях которых планируется осуществлять соответствующую классификацию, а также формы такого уведомления»;
6. Бабун, Р.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / Р.В. Бабун. - М.: КноРус, 2019. - 128 с.
7. Бондарева, Л.В. Государственное управление: английский для академических целей: Учебное пособие / Л.В. Бондарева, Т.В. Валентей, С.В. Зимина и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 336 с.

8.Василевич, С.Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. Монография / С.Г. Василевич. - М.: Юнити, 2019. - 544 с.

9.В докладе ООН подчеркивается важность туризма для восстановления экономики в 2022году (дата публикации 13.01.2022г)[Электронная версия] [Ресурс:<https://www.unwto.org/news/un-report-underscores-importance-of-tourism-for-economic-recovery-in-2022>];

10.Восстановление гостиничной отрасли в Европе в 2021 году будет фрагментарным и неполным(дата публикации 01.04.2021)[Электронная версия][Ресурс:[https://www.eulerhermes.com/ru\\_RU/latest-news/ehru\\_gostinnichniy\\_biznes\\_v\\_europe.html](https://www.eulerhermes.com/ru_RU/latest-news/ehru_gostinnichniy_biznes_v_europe.html)];

11.Восстановление туризма для будущего: COVID-19 политические меры и восстановление(дата публикации 14.12.2020[Электронная версия][Ресурс:<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>];

12.В 2021 г объем рынка гостиничных услуг в России вырос на 26,6% и достиг 154,5 млн ночевков. (дата публикации 19.04.2022г) [Электронная версия] [Ресурс:<https://marketing.rbc.ru/articles/13425/>];

13.Голова Е. Майкопова О.Что такое глэмпинг? Привычный уют внутри и дикая реальность снаружи (дата публикации 14.08.2021г)[Электронная версия][Ресурс:<https://www.championat.com/lifestyle/article-4429293-chto-takoe-glemping-prostymi-slovami-chem-otlichaetsya-ot-kempinga-chto-brat-s-soboj-kak-otkryt-glemping.html>];

14.Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: Инфра-М, 2018. - 222 с.

15.Коронавирус и гостиничный бизнес (Дата публикации: 02.06.2020г) [Электронная версия] [Ресурс: <https://bbooster.online/stati/koronavirus-i-gostinichnyj-biznes.html>];

16.Как правительства могут продвигать туризм[Электронная версия] [Ресурc:<https://www.ways2gogreenblog.com/2018/10/10/how-governments-can-promote-tourism/>];

17.Ключевская Н. Туризм-2020 и COVID-19: туристическая отрасль в условиях пандемии и после нее(дата публикации 27.05.2020г.) [Электронная версия][Ресурc:<https://www.garant.ru/article/1376805/>];

18.Как выживают отели во время пандемии(дата публикации 16.04.2020г) [Электронная версия][Ресурc:<https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoyp-ut/kak-vyzhivayut-oteli-vo-vremya-pandemii/>];

19.Липски, С.А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С.А. Липски. - М.: Русайнс, 2018. - 112 с.

20.Михаил Мишустин утвердил госпрограмму «Развитие туризма» (дата публикации 31.12.2021г.) [Электронная версия] [Ресурc: <http://government.ru/docs/44285/>];

21.Мельков, С.А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Конспект лекций: Учебное пособие / С.А. Мельков, А.Н. Перенджиев, О.Н. Забузов. - М.: КноРус, 2018. - 294 с.

22.Меры поддержки гостиниц [Электронная версия][Ресурc:<https://fond-msp.ru/podderzhka-gostinici>];

23.Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеев и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 556 с.

24.Обзор гостиничного рынка 2021 и прогнозы 2022 (дата публикации 14.02.2022) [Электронная версия][Ресурc: <https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-partnership/analytics/obzor-gostinichnogo-rynka-2021-i-prognozy-2022/>];

25.Органы государственного регулирования гостиничного и туристского бизнеса [Электронная версия]

[Ресурс:[https://bstudy.net/704368/turizm/organy\\_gosudarstvennogo\\_regulirovaniya\\_gostinichnogo\\_turistskogo\\_biznesa](https://bstudy.net/704368/turizm/organy_gosudarstvennogo_regulirovaniya_gostinichnogo_turistskogo_biznesa)];

26.Поддержка бизнеса в 2022 году [Электронная версия] [Ресурс:<https://kassa.mts.ru/blog/law/podderzhka-biznesa-v-2022-godu/>];

27.Правовое регулирование гостиничной деятельности в Российской Федерации [Электронная версия] [Ресурс:[https://zakon.ru/blog/2015/12/17/pravovoe\\_regulirovanie\\_gostinichnoj\\_deyatelnosti\\_v\\_rossijskoj\\_federacii](https://zakon.ru/blog/2015/12/17/pravovoe_regulirovanie_gostinichnoj_deyatelnosti_v_rossijskoj_federacii)];

28.Принятые меры поддержки для предприятий туристской отрасли (дата публикации 05.07.2021) [Электронная версия] [Ресурс:<https://tourism.gov.ru/contents/deyatelnost/mery-podderzhki-turistskoj-otrasli/realizovannye-mery-podderzhki/prinyatye-mery-podderzhki-dlya-predpriyatij-turistskoj-otrasli-malogo-i-srednego-biznesa-ip/>];

29.Прогноз на 2060г.: 14 инноваций для отеля будущего [Электронная версия] [Ресурс: <https://globetrender.com/2016/12/14/hotel-of-the-future/>];

30.Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085;

31.Попов, Л.Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев. - М.: Норма, 2018. - 96 с.

32.Попов, Л.Л. Государственное управление в России и зарубежных странах: административно-правовые аспекты: Монография / Л.Л. Попов. - М.: Норма, 2019. - 432 с.

33.Ростуризм запустил 3 новые грантовые программы в туризме(дата публикации 28.03.2022г.) [Электронная версия] [Ресурс: <https://мойбизнес.рф/novosti/news/rosturizm-zapustil-3-novye-grantovye-programmy-v-turizme>];

34.Расторгуева М.Что такое эко-отели и почему они набирают популярность (дата публикации 04.09.2019) [Электронная версия][Ресурс: <https://www.biletik.aero/handbook/blog/oteli/chto-takoe-eko-oteli-i-pochemu-oni-nabirayut-populyarnost/>];

35.Ростуризм впервые запустил программу по льготному кредитованию инвесторов на строительство отелей [Электронная версия] [Ресурс:<https://tourism.gov.ru/news/17549/>];

36.Уникальные отели на деревьях [Электронная версия][Ресурс :<https://alexkolos.livejournal.com/1574828.html>];

37.Ростуризм сообщил о мерах поддержки бизнеса гостеприимства(Дата публикации 22 октября 2021) [Электронная версия] [Ресурс: <https://finance.rambler.ru/realty/47439346-rosturizm-soobschil-o-merah-podderzhki-biznesa-gostepriimstva/>]

38.Самборская О. Как меняются отели(дата публикации 15.04.2020г.) [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/04/13/827926-kak-menyayutsya-oteli>];

39.Челноков Н. Антикризисный план: как спасти гостиницу[Электронная версия][Ресурс:<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/398239-antikrizisnyy-plan-kak-spasat-gostinicu>]

40.Юлин Д.Как спасти отельный бизнес: ответ властей на санкции(дата публикации 10.03.2022г.) [Электронная версия] [Ресурс: <https://profi.travel/articles/54688/details>]

41.Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.

42. 10 самых удивительных отелей на деревьях[Электронная версия] [Ресурс <https://bigpicture.ru/10-samyx-udivitelnyx-otelej-na-derevyax/>];



## **Приложения**