

УДК 640.4:338.46

А.А. Кабанов

МОСКОВСКИЙ ГОСТИНИЧНЫЙ РЫНОК: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье проанализирован гостиничный рынок Москвы, изменение потребительского спроса на московский номерной фонд. Исследованы тенденции доходности, загруженности и ценовой политики московских отелей, относящихся к различным сегментам гостиничного рынка. Рассмотрена деятельность гостиниц, находящихся под управлением международными гостиничными операторами, выявлены перспективные направления их развития в России, а также преимущества функционирования сетевых гостиниц. Названы национальные гостиничные операторы, которые используют преимущества сетевого управления для развития своего бизнеса.

Ключевые слова: гостиница, гостиничная услуга, загрузка, тариф, международный и российский гостиничный оператор, управление, спрос.

Andrei Kabanov

MOSCOW HOTEL MARKET: PROBLEMS AND PROSPECTS

Annotation. In the article there are analyzed the hotel market of Moscow, changes in consumer demand for the number of rooms in Moscow. The tendencies of profitability, utilization and pricing policy of Moscow hotels, belonging to different segments of the hotel market are explored. We consider the activities of hotels under management of international hotel operators, identified promising areas of their development in Russia, as well as the benefits of the operation of network service provider. There are named the national hotel operators who use the network management advantages for the development of their business.

Keywords: hotel, hotel services, occupancy ratio, rate, international and Russian hotel operator, management, demand.

Большинство специалистов, работающих в сфере гостеприимства считают, что дальнейшее развитие сферы гостиничных услуг сможет принести стране не только финансовые выгоды, но и репутационные, способствующие формированию положительного имиджа в глазах иностранных гостей. В настоящее время, к сожалению, из-за экономической и политической ситуации количество туристов из зарубежных стран несколько сократилось, однако данная ситуация носит временный характер. Кроме того, растет количество внутренних туристов.

В настоящее время в Москве функционирует 272 гостиницы, 318 хостелов и 2003 мини-отеля с номерным фондом около 41,7 тыс. номеров [6]. Лишь 87 гостиниц Москвы на 21 тыс. номеров могут предоставить гостям столицы качественные гостиничные услуги.

На основании анализа международной консалтинговой компании JLL можно утверждать, что более 60 % качественного предложения составляют средства размещения, относящиеся к нижним ценовым сегментам – от «эконом» до верхнего предела среднего сегмента. Согласно подготовленному компанией JLL отчету, в настоящее время в Москве насчитывается около 14 тыс. номеров нижних ценовых сегментов, которые соответствуют современным стандартам качества, а около 19 тыс. номеров располагаются в так называемом «советском» фонде – крупных отелях на 100 и более номеров (в том числе около 3 тыс. номеров из них расположены в центральной части Москвы – в пределах Третьего транспортного кольца (ТТК) или вблизи Садового кольца, а несколько гостиниц даже внутри него).

В тоже время, несмотря на наличие выгодного месторасположения, данные отели плохо востребованы, так как не могут предоставить того сервиса, который требуют современные туристы. По словам руководителя департамента гостиничного бизнеса компании JLL Татьяны Веллер, за прошедший год загрузка таких объектов составляла 55–60 %, а средний тариф находился на уровне 2,5–3 тыс. руб., тогда как качественные гостиницы таких же сегментов демонстрировали заполняемость на уровне 70–75 % при среднем тарифе в 4–5 тыс. руб. [1].

В 2015 г. на основных рынках России – в Москве, Санкт-Петербурге и Сочи – заметно активизировался внутренний деловой и туристический спрос. Сюда едет все больше туристических групп из стран с невысоким уровнем платежеспособности. Рынок должен поддерживать новый объем спроса адекватным предложением в сегментах среднем и ниже. Однако, как показывает практика, даже при экономичном размещении туристы не готовы жертвовать качеством. При этом качественных отелей эконом-сегмента международного уровня в центре Москвы по-прежнему очень мало.

В 2016–2020 гг. в Москве в среднем и эконом-сегментах должны открыться еще 15 гостиниц приблизительно на 3,7 тыс. номеров, расположенные за пределами Садового кольца, ближе к Третьему транспортному кольцу или за ним, что увеличивает интерес у инвесторов в приобретении, реновации и ребрендинге «устаревших» объектов размещения, находящихся в центре Москвы. Кроме того, в связи с высокими ценами на землю, административными сложностями и увеличением сроков проведения строительных работ, инвесторам может быть интересно приобретение действующих, но морально устаревших средств размещения. Это вполне оправданная стратегия, так как многие из этих отелей имеют привлекательное месторасположение с точки зрения потребительского спроса.

Гостиничный рынок столицы констатирует постепенное возвращение деловой активности. Санкции оказали двоякое влияние на гостиничный бизнес: с одной стороны, значительно сократился спрос на номерной фонд Москвы у гостей из Европы и США, с другой – появились новые сегменты спроса, в том числе внутренние деловые путешественники, российские туристы из других регионов страны (количество российских путешественников в московских бизнес-гостиницах увеличилось с 20 до 30 %), а также туристические группы из Южной Америки, Индонезии, Китая [8]. В то же время многие гостиницы потеряли ранее забронированные блоки мест для туристов из Турции. Соответственно, с целью повышения загрузки московские гостиницы должны в минимально короткий промежуток времени адаптировать предлагаемый гостиничный продукт под требования туристов из Азии. Например, в гостиницах сети «Hilton Worldwide» с 2011 г. действует особая программа для гостей с Востока. Она предполагает китайское или азиатское меню, привычные жителям этих государств телеканалы, элементы национальной культуры. Одновременно в Москве сейчас реализуется две программы добровольной сертификации, нацеленные на определенные клиентские группы: запущенная в 2014 г. для туристов из исламских государств «Halal Friendly» и для китайских туристов программа «China Friendly». Интересно, что даже отели, пока не получившие соответствующие сертификаты, стараются следовать тренду: принимают банковские карты UnionPay, переводят меню на китайский язык.

Средняя загрузка качественных гостиниц Москвы по итогам 2015 г. выросла по сравнению с аналогичным показателем 2014 г. на четыре процентных пункта (далее – п.п.), и составила 68,8 %. В 2015 г. было незначительное снижение показателя ADR (т.е. среднего тарифа) – на 0,1 % до 7,6 тыс. руб. На основе опыта работы кризиса 2008–2009 гг., отельеры стали более эффективно управлять затратами: многие гостиницы локализовали закупки; практически все объекты с долговой нагрузкой перевели кредиты из валюты в рубли. Это позволило гостиницам показать положительную динамику по показателю RevPAR (т.е. доходности на номер): средний показатель вырос в 2015 г. на 8,2 % – до 5,2 тыс. руб. [8].

В 2015 г. в столице открылись «Marriott Новый Арбат» (234 номера) и StandArt Hotel на Пушкинской (105 номеров) в верхней части ценового диапазона, а также «Ibis Динамо» (317 номеров) и «Hampton by Hilton» (214 номеров) в среднем сегменте.

Анализ деятельности гостиниц класса «Luxury» показывает позитивную динамику показателей их загрузки и среднего тарифа. Максимум заполняемости гостиницы данного класса достигли в сентябре 2015 г. – 85 %, что привело к рекорду и за третий квартал в целом – 73 %. По итогам всего года загрузка московских отелей класса «Luxury» была также на очень хорошем уровне и составила

64 %. Средний тариф проживания в гостиницах класса «Luxury» за 2015 г. превысил 14,7 тыс. руб., что является наивысшим показателем с 2008 г. В результате RevPAR за тот же период вырос на 18 % – до 9,4 тыс. руб. Помимо этого, показатели в данном гостиничном сегменте поддерживает высокий спрос со стороны бизнесменов, а также увеличение числа обеспеченных туристов из регионов России [8].

Гостиницы верхнего предела верхнего сегмента (англ. Upper Upscale) в 2015 г. зафиксировали самый высокий рост загрузки на рынке гостиниц Москвы – на 6,5 % (3,2 п.п.) – при неизменном среднем тарифе. Такая динамика обусловлена тем, что зарубежные туристы могут позволить себе остановиться в гостиницах более высокой категории за те же деньги в иностранной валюте в связи с ослаблением рубля.

Средний тариф в гостиницах верхнего предела верхнего сегмента почти не меняется с 2009 г. и составляет примерно 10 тыс. руб. Эксперты гостиничного рынка не ожидают роста ADR в данном сегменте, однако положительным моментом является постепенный рост загрузки [8].

Гостиницы верхнего сегмента (англ. Upscale) в современных рыночных условиях ощущают серьезное давление на тарифы, им становится сложнее удерживать цены. Загрузка по итогам 2015 г. достигла рекордного с 2003 г. результата (78,8 %) и увеличилась в целом на 69 %. Но снижение тарифов на 400 руб. привело к падению RevPAR на 200 руб. по сравнению с прошлым годом. Текущий показатель доходности на номер в сегменте (3,9 тыс. руб.) – самый низкий с 2011 г. Данный сегмент представлен отелями с большим номерным фондом – на 300 номеров и больше, и снижение спроса, в том числе со стороны зарубежных корпоративных клиентов, является очень чувствительным для них.

Гостиницы, относящиеся к верхнему пределу среднего сегмента (англ. Upper Midscale), в 2015 г. сфокусировались на заполнении номеров: показатель загрузки в этом году достиг рекордного уровня с 2004 г. – 85 % за третий квартал и 74,9 % за год в целом. Но в ситуации высокой зависимости от группового спроса, обычно чувствительного к цене, отельеры для привлечения клиентов понижали стоимость услуг. Средний тариф в 2015 г. в данном гостиничном сегменте опустился до минимального уровня с 2005 г. и составил 4,8 тыс. руб. В результате доходность на номер достигла уровня 3,6 тыс. руб. Основной проблемой для гостиниц данного класса является необходимость трансформировать загрузку в выручку в 2016 г. и таким образом увеличить прибыльность своей работы.

Гостиницы среднего сегмента (англ. Midscale), управляемые как международными операторами, так и локальными игроками, занимают основную долю на рынке – на них приходится треть всего объема качественных отелей в Москве. «Безусловно, иногда они проигрывают еще более дешевым отелям «советского» типа, но забирают групповой и бюджетный спрос из более высоких сегментов, – говорит Татьяна Веллер. – Любопытно, что в этом сегменте наблюдались наименьшие колебания операционных показателей – в пределах 1 п.п. в загрузке и 200 руб. в среднем тарифе в 2015 г., т.е. гостиницы среднего сегмента наиболее стабильны и предсказуемы с точки зрения денежного потока [8].

Дальнейшего существенного снижения спроса на качественное размещение, характерного для 2014 г., эксперты не ожидают. Увеличение спроса, как внешнего, так и внутреннего, можно ожидать в случае восстановления положительного имиджа России на международной арене; стабилизации геополитической ситуации; улучшения социально-экономических показателей РФ (укрепления курса рубля, снижения инфляции, роста уровня заработной платы и пр.) [3].

При текущем низком уровне спроса на номерной фонд в Москве заявленный к 2010 г. прирост высококласных гостиниц в столице сделает рынок еще более высококонкурентным, что может привести к еще большему снижению тарифов на размещение и, следовательно, дальнейшему снижению доходности гостиниц столицы. В то же время собственники гостиниц будут стремиться компенсиро-

вать нереализованный рост цен, который в 2014 г. сдерживался для поддержания спроса. Росту тарифов на номерной фонд в рублевом эквиваленте будет способствовать и высокий темп инфляции. Но рост цен на гостиничные услуги будет незначительным, на уровне 5 %. Таким образом, главное, на что будут ориентированы собственники гостиниц, – обеспечение необходимого уровня загрузки (70 % и выше) и оптимизация расходов.

29 декабря 2014 г. Минюстом России зарегистрирован Приказ Минкультуры России № 1215 от 11 июля 2014 г. «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями». Классификация объектов туристской индустрии осуществляется в добровольном порядке. В соответствии с новым документом был обновлен порядок классификации гостиниц и введено новое правовое регулирование ряда вопросов, связанных с классификацией. Так, в соответствии с новым приказом:

- введена низшая категории при классификации гостиниц и иных средств размещения – «без звезд», которая минимизирует требования к условиям оказания услуг по временному проживанию;
- систематизированы требования к условиям оказания услуг по временному проживанию, отвечающие требованиям международных стандартов гостиничной индустрии;
- увеличен срок действия свидетельства о присвоении категории по итогам проведенной классификации до трех лет;
- расширен перечень классифицируемых средств размещения: курортные гостиницы, апарт-отели, средства размещения, расположенные в зданиях, являющихся памятниками истории, архитектуры или находящимися в районах исторической застройки, специализированные средства размещения и т.п.

Правительство Москвы активно предостерегает отельеров от самостоятельного присвоения своим средствам размещения «звезд», которые упоминаются на порталах онлайн-бронирования, что вводит в заблуждение потребителей. Сведения о таких средствах размещения будут передавать на проверку в Федеральную антимонопольную службу.

По данным ежегодного исследования рынка гостиниц России под управлением международных гостиничных операторов, проводимого компанией EY, на октябрь 2014 г. в России насчитывалось 137 гостиниц под международными брендами с общим номерным фондом 31 485 номеров (см. табл. 1) [5]. Более половины существующего номерного фонда приходится на гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (57 %), за этими двумя городами идет Сочи (13 %), Московская область (5 %), Екатеринбург (4 %).

Планируется, что к 2020 г. количество гостиниц под международным управлением увеличится на 147 объектов (30 126 номеров). Таким образом, в случае если все заявленные операторами гостиницы будут открыты, к 2020 г. их количество в России составит 284 объекта (61 611 номеров), расположенных в 55 городах. Планируется открытие гостиниц в городах, где ранее не было гостиниц под международным брендом: Анапа, Архангельск, Барнаул, Белгород, Владивосток, Кемерово, Киров, Набережные Челны, Нижний Тагил, Новокузнецк, Новороссийск, Переславль-Залесский, Ростов-на-Дону, Саранск, Ставрополь, Тольятти, Томск, Ульяновск, Уфа, Хабаровск. Чебоксары.

Такое расширение географии присутствия международных гостиничных операторов во многом связано с крупными событиями, международного масштаба, проводимыми в России: Саммит Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества во Владивостоке в 2012 г., Всемирная летняя Универсиада в Казани в 2013 г., Зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014 г., Гонка «Формулы-1» в Сочи в 2014 г., Чемпионат мира по футболу в России в 2018 г. Так, например, в Сочи за пе-

риод с 2012–2014 годы было построено и введено в эксплуатацию 18 гостиниц под управлением международных брендами (3 829 номеров), из них 8 гостиниц (1 462 номера) открылись в 2014 г.

Таблица 1

Характеристика международных гостиничных операторов, работающих в России

Наименование гостиничного оператора	Количество в 2015 г.		Количество в 2020 г. (проект)	
	Гостиниц	Номеров	Гостиниц	Номеров
Accor Hotels	27	5 116	74	13 860
Hilton Worldwide	14	2 405	38	7 022
The Carlson Rezidor Hotel Group	34	9 524	38	10 410
InterContinental Hotels Group	16	4 164	28	7 440
Marriott International	16	3 844	24	5 576
Starwood Hotels & Resorts	7	1 434	15	3 085
Hyatt Hotels Corporation	3	700	8	1 918
Wyndham Hotel Group	3	446	8	1 206
Best Western	6	1 477	7	1 602
FRHI Hotels & Resorts	2	436	4	801
Louvre Hotels Group	3	634	3	634
Kempinski Hotels	3	803	3	803
Capella Hotel Group	3	220	3	220
Sokos Hotels	3	927	3	927
Vienna International	2	34 8	2	348
Rocco Forte Hotels	2	367	2	367
Four Seasons Hotels and Resorts	2	357	2	357
Lotte Hotels & Resorts	1	304	2	304
Corinthia Hotels	1	388	1	388
Domina Hotels	1	109	1	109
Belmond	1	265	1	265
Rixos	1	114	1	114
Mamaison Hotels & Residences	1	84	1	84
Jumeirah Group	-	-	1	76
Итого:	152	34 466	270	57 916

Источник: [2].

В настоящее время гостиницы 23 международных гостиничных операторов представлены в 33 городах России, а к 2020 г. их присутствие планируется уже в 55 городах. Самая большая доля рынка

(66 %) распределена между четырьмя компаниями: The Carlson Rezidor Hotel Group (28 %), Accor (14 %), InterContinental Hotels Group (13 %) и Marriott International (11 %).

Гостиницы под управлением международных гостиничных операторов имеют ряд преимуществ относительно несетевых самостоятельных отелей (см. табл. 2).

Таблица 2

Основные преимущества функционирования гостиниц, находящихся под управлением международными гостиничными операторами

Преимущества	Содержательная характеристика
Узнаваемость	Узнаваемый гостиничный бренд воспринимается потребителем как гарантия качества гостиничной услуги
Статус объекта	Использование известного гостиничного бренда позволяет повысить статус гостиничного объекта
Безопасность	Система безопасности в отелях продумана до мелочей с учетом многолетнего опыта функционирования в различных странах
Глобальная система резервирования номерного фонда	Используются информационные системы, состоящие из большого количества модулей, способных автоматизировать работу каждой службы отеля, позволяющие осуществлять бронирование по различным каналам
Единая политика маркетинга	Единый маркетинг позволяет уменьшить затраты на продвижение имиджа гостиницы, гостиница представлена на сайте оператора, во всех системах бронирования, с которыми сотрудничает оператор, в каталогах и брошюрах
Программы лояльности для клиента и персонала	Различные преимущества, скидки и льготы стимулируют потребителя на повторные покупки гостиничных услуг сети, членом, программ лояльности которой он является. Для персонала разработаны разнообразные мотивационные программы, повышающие лояльность служащих отеля к своей гостинице и к сети в целом
Стандартизация качества	Единые стандарты обслуживания и унификация систем управления и подготовки кадров в сетевых гостиницах приводит к более высокому уровню обслуживания, чем в независимых отелях
Финансовая устойчивость в кризис	Сетевые отели более устойчивы в условиях кризиса в силу следующих причин: более стабильный спрос со стороны постоянных, лояльных клиентов, возможность управлять загрузкой отелей в силу присутствия в большинстве глобальных сетей бронирования, наличие высококлассных специалистов с опытом работы в кризисных условиях
Более низкий уровень издержек	В сетевых гостиницах уровень издержек на расходные материалы, инженерное обслуживание, рекламу и маркетинг может быть уменьшен за счет большого объема закупок товаров и услуг для всех гостиниц сети и распределения затрат на все гостиницы сети
Снижение рисков инвесторов	Наличие международного бренда снижает риски инвестора и является большим преимуществом при продаже объекта и получении банковского кредита

В тоже время необходимо отметить, что в настоящее время развиваются и российские гостиничные операторы, присутствующих на международном рынке. На рынках большинства стран мира (кроме США) национальные гостиничные бренды составляют значительно меньшую долю, чем гостиницы, находящиеся под международным управлением. Аналогичная тенденция наблюдается и на российском рынке: в настоящий момент гостиниц под международными брендами (137 гостиниц) почти в два раза больше, чем под национальными (72 гостиницы).

Тем не менее, российские операторы, заимствуя международный опыт, продолжают свое развитие и отрывают новые гостиницы как на региональном рынке, так и за рубежом (см. табл. 3).

Таблица 3

Характеристика ряда российских гостиничных операторов

Название российского гостиничного оператора	Количество гостиниц в сети	Перечень российских городов, в которых имеются гостиницы сети	Зарубежные страны, в которых имеются гостиницы сети
Azimut Hotels	22	Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Адлер, Астрахань, Владивосток, Воронеж, Кострома, Мурманск, Нижний Новгород, Новосибирск Самара, Уфа	Германия, Австрия
Amaks Hotels & Resorts	15	Московская область, Казань, Тольятти, Ростов-на-Дону, Воронеж, Владимир, Белгород, Тамбов, Уфа, Азов, Пермь, Валдай	Белоруссия, Китай
Heliopark Hotels & Resorts	11	Москва, Московская область, Калининград, Небуг, Пенза, Сочи, Суздаль	Германия
Intourist Hotel Group	11	Москва, Липецкая область, Ростов Великий, Горно-Алтайск, автономная республика Крым, Углич	Чехия, Италия, Турция, Намибия
Cronwell Hotels & Resorts	10	Санкт-Петербург, Ханты-Мансийск, Урай, Балабаново	Греция
Korston Hotels	3	Москва, Казань, Серпухов	
Итого	72		

Для настоящего периода развития гостиничного рынка характерны следующие тенденции, а именно:

- сегмент гостиниц класса «люкс» в настоящее время насыщен и между ними идет жесткая конкурентная борьба за клиента;
- в перспективе столица будет нуждаться в увеличении номерного фонда за счет строительства 2–3-звездочных отелей за пределами Третьего транспортного кольца (недалеко от станций метро), но в настоящее время данные проекты заморожены из-за незаинтересованности инвесторов к гостиничным объектам, так как доходность гостиниц на московском рынке снизилась в среднем на 10–15 пунктов, срок окупаемости гостиниц составляет 10–12 лет при 8–10 процентной ставке банковского кредита, а современные ставки по кредитам значительно превышают данные расчетные значения;
- строительство гостиничных объектов в регионах России также в настоящее время не интересно для инвестора, так как во многих городах России сложно обеспечить постоянную загрузку средств размещения не менее, чем на 60 %, стоимость номерного фонда в регионах приблизительно в два раза ниже, чем в Москве и Санкт-Петербурге, что отрицательно влияет на доходность на гостиницы;
- увеличение количества туристов и бизнес-путешественников на московском гостиничном рынке возможно благодаря масштабной рекламе на международных и национальных каналах о туристических, выставочных и конгрессных возможностях Москвы.

Таким образом, на основании анализа тенденций развития гостиничного комплекса Москвы, и России в целом, можно утверждать, что конкуренция за клиента среди участников гостиничного рынка в ближайшие годы будет только увеличиваться, поэтому работа с потребителем становится все более актуальной для каждого участника рынка. Поведение потребителей – это новая область знаний, которая дает возможность участникам гостиничного рынка сохранить и даже увеличить прибыльность отельного бизнеса при сравнительно небольших материальных затратах. Исходя из этого, изучение поведения потребителя актуально для каждой гостиницы, которая стремится активно и успешно вписаться в рыночные условия хозяйствования с учетом современной экономической и политической ситуации.

Библиографический список

1. Более половины бюджетных отелей Москвы требуют реконструкции [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ratanews.ru/news/news_7122015_3.stm (дата обращения : 07.12.2015).
2. Гостиницы под управлением международных операторов в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/\\$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf) (дата обращения : 07.12.2015).
3. Гостиничный сегмент Москвы. Прогнозы на 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rway.ru/articles/3395/> (дата обращения : 11.02.2016).
4. Жмулина, Д. А. Правовое регулирование деятельности по оказанию гостиничных услуг: монография / Д. А. Жмулина. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 144 с. – ISBN 978-5-466-00542-4.
5. Жуков, В. А. Анализ гостиничного рынка Москвы / В. А. Жуков // Вестник Университета. – 2015. – № 8. – С. 32–38.
6. Куда текут столичные турпотоки? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ratanews.ru/news/news_13112015_4.stm (дата обращения : 07.12.2015).
7. Кузнецов, Л. А. Деловой туризм как приоритетное направление международной экономической деятельности / Л. А. Кузнецов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 7. – С. 68–71.
8. Московские гостиницы среднего сегмента наиболее стабильны и предсказуемы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ratanews.ru/news/news_28102015_3.stm (дата обращения : 07.12.2015).
9. Рындач, М. А. Основы туризма : учеб. пособ. / М. А. Рындач, С. Н. Смоленский. – М. : Дашков и К, 2012. – 204 с. – ISBN 978-5-394-01606-6
10. Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма: учебник / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. – М., 2014. – 576 с. – ISBN 978-5-4365-0133-8.