



ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 640.4:338.487(477)

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана, д.е.н., професор, проректор з наукової роботи КНТЕУ

БУРАК Тетяна, асистент кафедри технології і організації ресторанного господарства КНТЕУ

ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Проаналізовано сучасний стан розвитку готельних мереж в Україні на різних організаційно-правових засадах (франчайзингу, контрактного управління, лізингу та володіння), визначено стратегії та переваги входження міжнародних готельних операторів на вітчизняний ринок туристичних послуг, охарактеризовано особливості їх діяльності.

Ключові слова: готельний оператор, міжнародні готельні мережі, франчайзинг, контрактне управління, ринок туристичних послуг, стратегія, туризм, готельне господарство.

Мельниченко С., Бурак Т. Гостиничные сети на рынке туристических услуг Украины. Проанализировано современное состояние гостиничных сетей в Украине на различных организационно-правовых основах (франчайзинга, контрактного управления, лизинга и владения), определены стратегии и преимущества вхождения международных гостиничных операторов на отечественный рынок туристических услуг, охарактеризованы особенности их деятельности.

Ключевые слова: гостиничный оператор, международные гостиничные сети, франчайзинг, контрактное управление, рынок туристических услуг, стратегия, туризм, гостиничное хозяйство.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси та гіперконкуренція є основними характеристиками сучасної економіки, що вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ділової активності, адаптації до навколишнього середовища, загального посилення інтеграційних процесів. Це актуально і для сфери туризму та готельного господарства. Водночас, попри те, що останні п'ятнадцять років туризм розвивається досить інтенсивно, на міжнародному ринку національний туристичний продукт оцінюється як менш конкурентоспроможний та привабливий,

відзначається послаблена роль держави у забезпеченні розвитку туризму, недостатньо розвинена туристична інфраструктура, спостерігається невідповідність якості послуг, що надаються вітчизняними підприємствами, європейським та світовим стандартам якості, відсутність сприятливої інвестиційної політики у цій сфері [1].

Одним із напрямів розв'язання зазначених проблем є формування готельних мереж, які просуватимуть на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. Об'єднання підприємств готельного господарства в мережі характеризується міцним співробітництвом та взаємозв'язками між кінцевими споживачами послуг, постачальниками та посередниками, що створює основу для стійкої конкурентної переваги на ринку туристичних послуг. Незважаючи на те, що створення готельних мереж як форми організації готельного бізнесу розпочалось у 1920 р. у США, в Україні перші міжнародні мережі з'явилися десять років тому. Актуальним нині залишається визначення стратегічних напрямів розвитку міжнародних та національних готельних мереж в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням доцільності входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний ринок туристичних послуг, розвитку національних мереж присвячено наукові публікації як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. У працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В. Азар [2], А. Беляев [3], Р. Браймер [4], Є. Джанджугазова [5], В. Катькало, В. Шемракова [6], А. Лесник, М. Смирнова [7], Г. Мунін, Ю. Карягін, А. Артеменко, Ю. Кошиль [8], Є. Филипповський, Л. Шмарова [9], А. Цират, Є. Кривонос [10], Ф. Гоу, Р. Пайн [11], П. Інгрем [12] розглядаються різні теоретичні та практичні аспекти франчайзингу та контрактного управління готельними мережами. Зокрема аналізується їх сутність, історія розвитку, переваги використання контрактного управління та франчайзингу в сучасних економічних умовах, розглядається фінансова доцільність такого характеру співпраці та аналізується світовий досвід. Проте для української наукової думки поки що не є характерним віднесення контрактних відносин підприємств готельного господарства до пріоритетних напрямів дослідження, адже це відносно нове явище у вітчизняній економіці.

Таким чином, **метою** дослідження є аналіз сучасного стану розвитку готельних мереж в Україні на умовах франчайзингу, контрактного управління, лізингу та володіння, виявлення проблем їх розвитку та пошук напрямів вирішення.

Результати дослідження. Компаративний аналіз поглядів на визначення поняття "готельна мережа" свідчить, що воно не є усталеним у науковій літературі. У "Словнику міжнародних туристичних термінів" готельна мережа розглядається як об'єднання декількох підприємств готельного господарства, що знаходяться у власності однієї компанії, під єдиним управлінням, фірмовим знаком та стандартами обслуговування [13].

Аналізуючи різні погляди щодо визначення цієї дефініції, більшість науковців вважають, що готельна мережа являє собою групу підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес під відомою маркою, в межах єдиної концепції та знаходяться під єдиним керівництвом. Однак науковці не розглядають готельну мережу на міжнародному ринку та з можливістю максимального розширення межі бренду. Тому доцільно застосовувати таке визначення: *готельна мережа являє собою об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки.*

З огляду на це характерними ознаками готельних мереж є об'єднання підприємств готельного господарства для спільного ведення бізнесу – як на національному, так і міжнародному рівнях. Підприємства готельного господарства можуть знаходитись під управлінням як самого власника мережі, готельного оператора, так і компанії, яка спеціалізується в цій сфері.

Виходячи із зазначеного, можна виділити такі переваги розвитку готельних мереж, як: географічна експансія міжнародних готельних мереж; стійкі конкурентні переваги; стандартизація готельного продукту; специфікація та розширення готельної пропозиції; можливість централізованого управління на всіх рівнях; еволюція маркетингових кампаній у готельному бізнесі; формування високопрофесійного кадрового забезпечення у цій сфері. Разом із перевагами у розвитку готельних мереж існують певні недоліки, які унеможливають: конкурентну боротьбу з боку незалежних підприємств готельного господарства; створення власного продукту, оскільки це не збігається з інтересами самої мережі; вираження індивідуальності (ідентичність послуг у мережі).

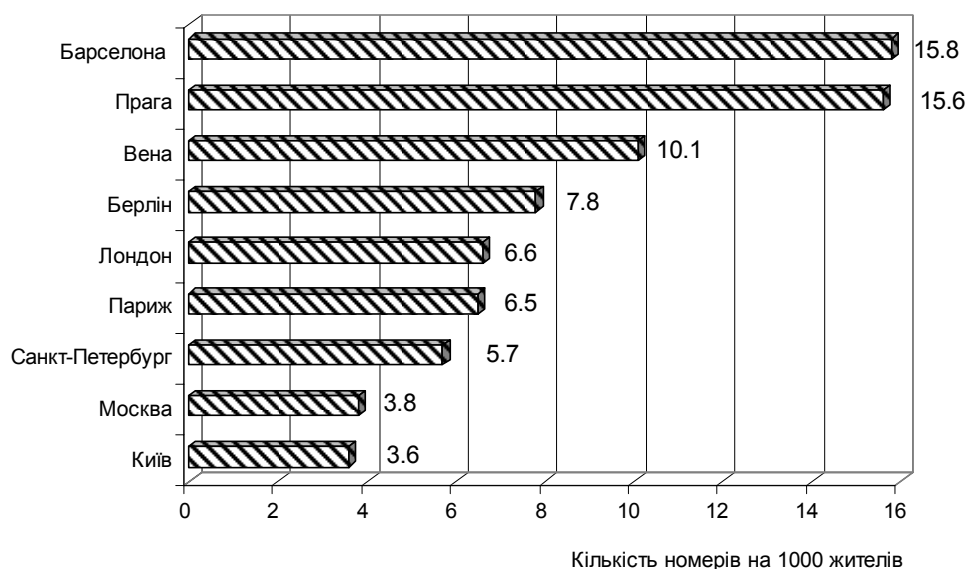
Однак аналіз результатів діяльності готельних мереж свідчить на користь їх функціонування та розвитку.

Підготовка до проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу у 2012 р. в Україні, яка супроводжувалась рекламною кампанією туристичних можливостей України в інтернеті та на телебаченні, сприяла активізації іноземних інвестицій та входженню міжнародних готельних операторів на вітчизняний ринок. На державному та регіональному рівнях були створені сприятливі умови для збільшення кількості підприємств готельного господарства, розширення мережі міжнародних операторів готельного бізнесу, а саме: звільнення від оподаткування прибутку три-, чотири- та п'ятизіркових готелів на десять років за умови введення споруди в експлуатацію до 1 вересня 2012 р., звільнення власників готелів від сплати оренди землі (за рішеннями місцевих органів влади). Покращання міжнародної репутації України, зумовлене успішним проведенням чемпіонату, пов'язане

у тому числі з розвитком міжнародних готельних мереж, оскільки для іноземного туриста готель є візитівкою країни. Результати дослідження показують, що витрати на готельні послуги становлять від 30 до 50 % від загальних витрат туриста, а якість обслуговування цінується туристами у 4 рази вище, ніж ціна на послугу.

У містах України кількість підприємств готельного господарства за останній рік значно збільшилась, але порівняно з провідними країнами є недостатньою (рисунок).

Готельний бізнес, що розвивається досить динамічно та характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу і міжнародним характером операцій, є каталізатором економічного зростання, оскільки виконує функцію каналу перерозподілу прибутків між країнами. Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежно з утворенням готельних мереж, що відіграють значну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування.



Насиченість готельного ринку великих міст Європи [14]

Входження міжнародних готельних операторів на вітчизняний ринок туристичних послуг (починаючи з 2005 р.) дозволяє зробити висновок щодо його привабливості як для операторів, так і для інвесторів. Станом на початок 2014 р. на українському ринку функціонують 11 готельних операторів міжнародного рівня та 18 підприємств готельного господарства під їх керівництвом (табл. 1).

Першими міжнародними операторами готельного бізнесу, що увійшли на український ринок, були Rixos (п'ятизірковий Rixos Prikarattyа у м. Трускавець) та Rezidor Hotel Group (чотиризірковий готель Radisson Blu Resort Kiev).

Таблиця 1

**Міжнародні готельні оператори на ринку туристичних послуг України
на початок 2014 р.***

Оператор	Штаб-квартира	Категорія	Номерний фонд	Місце розташування, місто
Rixos Group, Prikarpatya	Туреччина	5	769	Трускавець
Rezidor	Бельгія			
- Radisson Blu Kyiv		4	255	Київ
- Radisson SAS Resort Alushta*		4	63	Алушта
- Radisson Blu Hotel Kiev		4	164	Київ
- Podil-Radisson Blu Resort, Bukovel		4	252	Івано-Франківська обл.
- Park INN by Radisson Donetsk		4	171	Донецьк
Hyatt, Hyatt Regency Kiev	США	5	234	Київ
HelioPark, Алые Паруса	Росія	4	53	Феодосія
IHG	Великобританія			
- InterContinental Kiev		5	272	Київ
- Holiday Inn Kiev		4	208	Київ
Best Western International	США	3	106	Севастополь
Accor, IBIS	Франція	3	212	Київ
Wyndham Hotel Group	США			
- Ramada Donetsk-Ramada		3	165	Донецьк
- Lviv		3	103	Львів
- Ramada Encore Kiev		3	264	Київ
Starwood Hotel Group, Four Points by Sheraton	США	4	164	Запоріжжя
Fairmont Raffles Hotels International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	Канада	5	258	Київ
Hilton Worldwide, Hilton Kiev	США	5	262	Київ

* Складено авторами.

Одним із найбільш динамічних готельних операторів на українському ринку є Rezidor Hotel Group, який розвиває мережу на умовах франчайзингу та контрактного управління, оскільки ці організаційно-правові форми потребують мінімум затрат від оператора та максимізують доходи компанії.

За перше півріччя 2013 р. дохід від діяльності готелів Rezidor Hotel Group, що знаходяться на контрактному управлінні, становив 23.4 млн євро, дохід від підприємств готельного господарства, що функціонують на умовах франчайзингу – 10.4 млн євро. За 2012 р. дохід Rezidor Hotel Group становив 924 млн євро, що перевищує суму за 2011 та 2010 рр. відповідно на 7 % та 15 %. Завантаженість номерного фонду за останні три роки зросла на 7.9 % і становила у 2013 р. 68.6 %.

Міжнародний готельний оператор Wyndham Hotel Group вперше зайшов на територію України зі своїм брендом Ramada (м. Донецьк)

у 2011 р. У 2012 р. з'явилися Ramada Encore Kiev та Ramada Lviv. Оператор налічує більше 7000 підприємств готельного господарства, серед яких: 66 % від загального номерного фонду займають готелі економічного класу; 26.4 % – середнього; 6.6 % – вищого та 1 % – класу люкс. За 2011–2013 рр. завантаженість номерного фонду зросла на 4.2 % і у 2013 р. становила 62 %.

На третьому місці за кількістю підприємств, об'єднаних під керівництвом одного готельного оператора, в Україні – IHG, який увійшов на вітчизняний ринок у 2009 р. зі своїм брендом InterContinental Hotel Kiev. Історія оператора розпочалася в 1946 р. Нині InterContinental Hotel Group є засновником 11 готельних брендів на територіях близько 100 країн світу. Слід зазначити, що 85.8 % підприємств функціонують на умовах франчайзингу, 14 % – контракту на управління та 0.2 % – лізингу та володіння. За даними фінансової звітності у 2012 р. порівняно з 2011 р. дохід оператора зріс на 5 %, завантаженість номерного фонду – на 3.9 % при збільшенні середньої ціни за номер на 9.1 %. Також InterContinental Hotel Group у 2012 р. увійшов на ринок готельних послуг України зі своїм брендом Holiday Inn Kiev.

Характеристику міжнародних операторів, представлених на національному ринку готельних послуг, надано в *табл. 2*.

Таблиця 2

**Характеристика міжнародних готельних операторів,
представлених на ринку України***

Готельна мережа	Загальний номерний фонд	Кількість готелів	Географічне охоплення (кількість країн)
Rixos Group	7900	22	9
Rezidor Hotel Group	95 000	450	70
Hyatt	97 000	508	46
IHG	676 000	4600	100
Best Western International	314 331	4195	100
Accor	500 000	5497	87
Wyndham Hotel Group	627 437	7410	100
Starwood Hotel Group	335400	1162	98
Fairmont Raffles Hotels International	13 000	117	30
Heliopark Hotels & Resorts	1189	10	3
Hilton Worldwide	633 238	3843	88

* Складено авторами за даними звітності.

На сучасному етапі становлення міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України спостерігається стабільна динаміка розширення міжнародних готельних брендів. Готельні оператори, що увійшли на вітчизняний ринок або ж тільки вважають його потенційно привабливим, розглядають Україну як перспективну країну для розвитку та географічного розширення своїх брендів (*табл. 3*).

Таблиця 3

**Прогноз розвитку міжнародних готельних операторів
в Україні до 2015 р.[15]**

Назва підприємства	Готельний оператор	Категорія готелю,*	Кількість номерів
Hilton	Hilton International	5	257
Swissotel Kyiv	Fairmont Raffles Hotels International	5	513
Sofitel	Accor Group	5	276
Crown Plaza	Inter Continental Hotel Group	4	225
Renaissance Marriot	Marriot Hotels International	4	178
Sheraton Kiev Olympiysky Hotel	Starwood Hotels&Resorts Worldwide, Inc	5	196

Для входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний готельний ринок варто застосовувати стратегії:

- *зростання*, що передбачає розвиток завдяки збільшенню масштабів діяльності оператора, мобілізацію ресурсів та спеціальну підготовку, розроблення спеціальних планів. Цей процес супроводжується модернізацією бізнес-планів, вимагає доповнення функціональних стратегій, спрямованих на здійснення глибоких змін у компанії. При реалізації цієї стратегії використовуються різні методи консолідації та розширення присутності на зовнішніх ринках (злиття, поглинання, участь у будівництві підприємств готельного господарства, контракт на управління, франчайзинг). Стратегією передбачається суттєвий вплив на зовнішнє середовище, що характеризується зміною кон'юнктури ринку готельних послуг, формує нові конкурентні переваги;

- *стабільності*, що характеризується розвитком за рахунок збереження існуючого стану, нарощуванням рівня концентрації в існуючих просторових рамках, поглибленням спеціалізації. Передбачає нарощування резервів, ресурси спрямовуються на диверсифікацію видів послуг, що підвищує можливості стабілізації та закріплення на ринку готельних послуг. Ця стратегія орієнтована на оптимізацію прибутку в існуючих географічних масштабах.

Процес створення національних готельних операторів в Україні має поступальний характер. На початок 2014 р. в країні функціонувало три вітчизняні готельні оператори: Premier International, Reikartz Hotel Group, Royal Hospitality Group.

Premier International об'єднує 9 "Прем'єр Готелів", 8 "Аккорд Готелів" та 2 "Компас Готелі" [16].

Reikartz Hotel Group – це 23 готелі Reikartz Hotels & Resorts, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожний готель мережі відрізняє високий рівень комфорту і сервісу, сувора відповідність європейським стандартам обслуговування, уважне ставлення з боку персоналу. З них 2 економ-готелі "Раціотель" для бізнес-аудиторії (ділових туристів), 3 готелі ВІТА ПАРК, що розташовані в екологічно чистих містах України, де розвивається активний та лікувально-оздоровчий туризм [17].

Готельний оператор Royal Hospitality Group об'єднує 14 готелів, переважна більшість яких розташована у Києві та Трускавці [18].

Тобто поряд з міжнародними готельними операторами з'являються національні готельні мережі, які для забезпечення конкурентоспроможності за рівнем і якістю послуг, що надаються, прагнуть відповідати вимогам споживачів.

Входження міжнародних операторів на ринок готельних послуг України, а також розвиток національних мереж разом з іншими чинниками створюють можливість до 2020 р.: збільшити внесок туристичної сфери та готельного господарства у ВВП до 6 %, експортних доходів країни – до 25 %; залучити іноземних інвестицій на суму 1.5 млрд грн; утворити близько 35 тис. та зберегти 100 тис. робочих місць; збільшити кількість місць у готелях до 147 тис. (у звітному періоді їх кількість становить близько 80 тис.); розвивати міжнародне співробітництво та євроінтеграційні процеси у готельному господарстві; покращити імідж держави і як результат сприяти зростанню кількості іноземних туристів [19].

Висновок. Трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм господарювання підприємств, у тому числі в готельному бізнесі, який є важливим каталізатором економічного зростання, оскільки виконує функцію перерозподілу прибутків між країнами. В Україні спостерігається досить швидкий розвиток світових готельних мереж та поступовий національних. Франчайзинг та контрактне управління підприємствами готельного господарства можуть бути тими складовими, яких не вистачає вітчизняній економіці для розвитку національних готельних мереж на території України і у перспективі для виведення їх на міжнародний ринок.

Подальші наукові дослідження будуть присвячені визначенню переваг використання контрактного управління та франчайзингу на вітчизняному ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Україна* на 76-му місці в туристичному рейтингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.radiosvoboda.org/content/article/24922434.html.
2. *Азар В.* Гостиничные цепи и франчайзинг / В. Азар // *Отель*. — 2002. — № 9 (48).
3. *Беляев А. А.* Гостиничное хозяйство как ключевая составляющая туристской индустрии : науч. зап. каф. прогнозирования и планирования экономических и социальных систем / А. А. Беляев. — Вып. 8. — СПб. : Изд-во СПбГУ и ЭФ, 2007.
4. *Браймер Р. А.* Основы управления и индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер ; пер. с англ. — М. : Аспект Пресс, 1995. — 326 с.
5. *Джанджугазова Е. А.* Маркетинг в индустрии гостеприимства / Е. А. Джанджугазова. — М. : Академия, 2003.
6. *Катькало В. С.* Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. — СПб. : Высш. школа менеджмента, 2008. — 384 с.

7. Лесник А. Л. Максимизация гостиничных продаж / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. — М. : АС ПЛЮС, 2003. — 103 с.
8. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль ; за заг. ред. Л. С. Трофименко і О.О. Гаца. — К. : Кондор, 2008. — 370 с.
9. Филипповский Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 176 с.
10. Цират А. В. Франчайзинг від А до Я: термінологічний словник / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. — К. : Асоц. франчайзинга, 2004. — 72 с.
11. Go F. M. Globalization Strategy in the Hotel Industry / F. M. Go, R. Pine. — London and New York : Routledge, 1995. — 269 p.
12. Ingram P. L. The Rise of Hotel Chains in the United States, 1980 / P. L. Ingram. — New York and London : Garland Publishing, Inc., 1996. — 159 p.
13. Рябова И. А. Словарь международных туристских терминов / И. А. Рябова, Д. К. Исмаев, С.Н. Путилина. — М. : Книгодел, 2005. — 466 с.
14. Ernst & Young [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>.
15. Бурак Т. В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні / Т. В. Бурак // Економіка. Управління. Інновації. — 2013. — № 1(9).
16. Premier International Ltd. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.premier-international.net/contracts>.
17. Reikartz Hotels & Resorts [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.reikartz.com/uk>.
18. Royal Hospitality Group [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://rhg.com.ua>.
19. Про спеціальний режим інвестиційної діяльності у сфері туризму, готельного господарства і курортів : Концепція Закону України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://frtu.org.ua/uk/proekti-frtu/135-tematichni-proekti/543-kontseptsiya-zakonu-ukrajini-pro-spetsialnij-rezhim-investitsijnoji-diyalnosti-u-sferi-turizmu-gotel'nogo-gospodarstva-i-kurortiv>.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2014.

Melnychenko S., Burak T. Hotel chains in Ukrainian tourism market.

Background. Globalization processes and hypercompetition are key features of the modern economy, which requires entities to enhance business activity, adapt to the environment and strengthen the integration process. It is also important for the tourism and hospitality industry. However, despite the fact that the last fifteen years, tourism is developing quite rapidly in the international tourism market national tourism product is estimated to be less competitive and attractive; state's role in ensuring the development of tourism has weakened; tourism infrastructure is underdeveloped; there is a lack of quality of services provided by domestic enterprises with European and international standards of quality; there are no favorable investment policies in the tourism sector.

One of the ways of solving these problems is the appearance of hotel chains that allows to promote high service standards to the global tourism market. Business combinations in the hotel industry is characterized by a strong network of cooperation and relationships between end users of services, suppliers and intermediaries, which provides the basis for sustainable competitive

advantage in the tourism market . However, despite the fact that the creation of hotel chains, as a form of hospitality industry began in 1920 in the U.S., first international network in Ukraine appeared ten years ago. Determination of the strategic directions of international and national hotel chains in Ukraine is relevant now.

The aim of the study is to analyze the current state of hotel chains in Ukraine on a franchise, contract management, leasing and ownership, to identify problems of their development, and search solutions.

Results. The current state of development of hotel chains in Ukraine on a franchise, contract management, leasing and ownership has been analysed, the benefits of international hotel operators entering domestic market of hotel services have been discovered, the activities of international operators under the supervision of which is the largest number of hotels have been described; entry strategies of international hotel chains to Ukrainian market have been defined.

Conclusion. Thus, in Ukraine there is rather fast development of international hotel chains and the gradual development of national ones. Franchise and contract management in the hospitality can become main precondition that will stimulate development of national hotel chains not only in Ukraine but the prospect of entering the international level.

Keywords: hotel operator, international hotel chains, franchising, contract management, tourist services market, strategy, tourism, hotel industry.

REFERENCES

1. *Ukrai'na na 76-mu misci v turystychnomu rejtyngu* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : www.radiosvoboda.org/content/article/24922434.html.
2. *Azar V. Gostinichnye cepi i franchajzing* / V. Azar // *Otel'*. — 2002. — № 9 (48).
3. *Beljaev A. A. Gostinichnoe hozjajstvo kak kljuhevaja sostavljajushhaja turistskoj industrii* : nauch. zap. kaf. prognozirovanija i planirovanija jekonomicheskikh i social'nyh sistem / A. A. Beljaev. — Vyp. 8. — SPb. : Izd-vo SPbGU i JeF, 2007.
4. *Brajmer R. A. Osnovy upravlenija i industrii gostepriimstva* / R. A. Brajmer ; per. s angl. — M. : Aspekt Press, 1995. — 326 s.
5. *Dzhandzhugazova E. A. Marketing v industrii gostepriimstva* / E. A. Dzhandzhugazova. — M. : Akademija, 2003.
6. *Kat'kalo V. S. Setevye strategii gostinichnogo biznesa* / V. S. Kat'kalo, V. N. Shemrakova. — SPb. : Vyssh. shkola menedzhmenta, 2008. — 384 s.
7. *Lesnik A. L. Maksimizacija gostinichnyh prodazh* / A. L. Lesnik, M. N. Smirnova. — M. : AS PLJuS, 2003. — 103 s.
8. *Franchajzyng u gotel'no-restorannomu biznesi* : navch. posib. / G. B. Munin, Ju. O. Karjagin, A. S. Artemenko, Ju. V. Koshyl' ; za zag. red. L. S. Trofymenko i O.O. Gaca. — K. : Kondor, 2008. — 370 s.
9. *Filippovskij E. E. Jekonomika i organizacija gostinichnogo hozjajstva* / E. E. Filippovskij, L. V. Shmarova. — M. : Finansy i statistika, 2006. — 176 s.
10. *Cyrat A. V. Franchajzyng vid A do Ja: terminologichnyj slovnyk* / V. Cyrat, E. A. Kryvonos. — K. : Assoc. franchajzynga, 2004. — 72 s.
11. *Go F. M. Globalization Strategy in the Hotel Industry* / F. M. Go, R. Pine. — London and New York : Routledge, 1995. — 269 p.
12. *Ingram P. L. The Rise of Hotel Chains in the United States, 1980* / P. L. Ingram. — New York and London : Garland Publishing, Inc., 1996. — 159 p.
13. *Rjabova I. A. Slovar' mezhdunarodnyh turistskih terminov* / I. A. Rjabova, D. K. Ismaev, S. N. Putilina. — M. : Knigodel, 2005. — 466 s.
14. *Ernst & Young* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>.
15. *Burak T. V. Rozvytok kontraktnogo upravlinnja gotel'nyh merezhamy v Ukrai'ni* / T. V. Burak // *Ekonomika. Upravlinnja. Innovacii'*. — 2013. — № 1(9).

16. *Premier International Ltd.* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.premier-international.net/contracts>.
17. *Reikartz Hotels & Resorts* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.reikartz.com/uk>.
18. *Royal Hospitality Group* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://rhg.com.ua>.
19. Pro special'nyj rezhym investycijnoi' dijal'nosti u sferi turyzmu, gotel'nogo gospodarstva i kurortiv : Koncepcija Zakonu Ukrai'ny [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://frtu.org.ua/uk/proekti-frtu/135-tematiczni-proekti/543-kontsepsiya-zakonu-ukrajini-pro-spetsialnij-rezhim-investitsijnoji-diyalnosti-u-sferi-turizmu-gotel'nogo-gospodarstva-i-kurortiv>.