

УДК 339.92

О. Є. Гарбера,
аспірант Тернопільського національного
технічного університету імені І. Пулюя



СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

У статті висвітлено тенденції розвитку світової готельної індустрії, проаналізовано сучасний стан ринку готельних послуг та роль франчайзингових відносин у розширенні діяльності готельних ланцюгів.

Ключові слова: готельна індустрія, готельні ланцюги, франчайзинг, готельна мережа, туризм.

О. Е. Гарбера

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
МИРОВОЙ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

В статье отражены основные тенденции развития мировой гостиничной индустрии, проанализировано современное состояние рынка гостиничных услуг и роль франчайзинговых отношений в расширении деятельности гостиничных цепей.

Ключевые слова: гостиничная индустрия, гостиничные цепи, франчайзинг, гостиничная сеть, туризм.

O. Ye. Garbera

MODERN TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF
THE WORLD HOTEL INDUSTRY

Basic progress of world hotel industry trends are reflected in the article, a modern condition of hotel services market and a role of franchising relations in the hotels chains' activity expansion are analyzed.

Key words: hotel industry, hotel chains, franchising, hotel network, tourism.

Постановка проблеми. Сьогодні світове господарство постає як неподільне глобальне ціле, якому притаманні різнопланові та різноякісні процеси. Транснаціональні корпорації, що є рушійною силою глобалізаційних явищ, змінили політику сепаратності на політику співпраці й реалізації економічних проєктів.

Останніми роками спостерігався прискорений розвиток світової туристичної індустрії, яка стала глобальною за масовістю, формами і технологіями організації відпочинку. У міжнародному туризмі процеси глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектору розміщення туристів, де швидкими темпами відбувається розширення та розвиток готельних мереж.

Готельна індустрія є однією із найдинамічніших у світі. Тільки протягом другої половини ХХ ст. у цій царині відбулися кардинальні зрушення, що змінили розуміння готелю як тільки місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на провідні позиції серед складових туристичної галузі [1].

Розширення ринку готельних послуг і незворотність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів й самих організацій, необхідність постійного оновлення власного продукту, формування категорії комерційної таємниці, впровадження ноу-хау – усе це вимагає об'єднання зусиль організацій та створення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх проявах і видах [2]. Це й обумовило актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Оцінку стану підприємств готельного господарства у світі в цілому та в Україні зокрема здійснено в роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як О. О. Гац, О. М. Гаранін, А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв, Джон Р. Уокер, К. П. Максимець, Г. Б. Мунін, Х. Й. Роглев, Є. В. Самарцев, В. Яковлев.

Метою статті є виявлення тенденцій розвитку світової готельної індустрії, аналіз сучасного ринку готельних послуг, визначення ролі франчайзингу в розширенні діяльності готельних ланцюгів.

Основні результати дослідження. У світовій системі господарства туризм сьогодні має провідні позиції. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (ВТО), уже наприкінці 2000 р. туризму відводилося перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів та послуг. На туризм припадає близько 12% загальносвітового валового продукту і 7% світових інвестицій. Безпосередньо у світовій сфері туристичних послуг зайнято понад 260 млн. осіб, що становить 10% працюючих. Більш як у 40 державах туризм є головним джерелом поповнення бюджету, а ще у 70-ти – однією із трьох основних статей бюджетних надходжень країни [9].

У світовому експорті туризм нині займає третє місце із часткою 7,4%. На першому місці – нафта і нафтопродукти (8,9%), на другому – автомобільна промисловість (7,7%). З огляду на стабільну позитивну динаміку туристичної галузі експерти ВТО зробили прогноз про те, що ця сфера економіки вже в найближче десятиліття вийде на перше місце за питомою вагою в обсязі світового експорту.

Водночас, туристична індустрія, яка демонструвала значний підйом протягом останніх десятиріч, починаючи з 2008 р., зазнала певного спаду, пов'язаного зі світовою фінансовою кризою. Вона стала причиною скорочення реальних доходів частини населення, а також посилення тенденцій серед домогосподарств до економії через невпевненість у майбутньому.

Як наслідок, схильність людей до подорожей зменшилася, туристичні маршрути дедалі більше стали обмежуватися територією власної країни, що негативно

вплинуло на розвиток індустрії туризму окремих країн. Наприклад, у грудні 2009 року тимчасово припинила свою діяльність велика готельна мережа Кіпру через різке зменшення туристів із Німеччини, Великої Британії, Росії та Скандинавських країн.

Проте результати дослідження Всесвітньої туристичної організації дають можливість стверджувати, що попри кризисні явища тенденції відновлення туристичної індустрії будуть зберігатися. У період до 2020 року прогнозується збільшення туристських прибуттів на 200%. Окрім того, ВТО передбачає розподіл туристичних прибуттів у сфері в'їзного туризму по регіонах (див. табл. 1).

Найбільш відвідуваними країнами світу до 2020 року стануть, за прогнозами фахівців, Китай, США, Франція, Іспанія (табл. 2).

Туристична індустрія – це дуже складна система, стан якої залежить від розвитку економіки держави. На промислово розвинені країни припадає майже 75% поїздок, що здійснюються у світі.

Найбільшими членами міжнародного туристичного обміну є Європейський регіон та Американський континент. Домінуюче положення Європи в міжнародному туризмі забезпечується тим, що майже 70% її туристів – результат туристичного обміну між європейськими країнами, і тільки 30% становлять прибуття з інших регіонів. Це пояснюється тісними економічними, культурними та етнічними зв'язками між європейськими країнами, географічним розташуванням, наявністю розвинутої мережі транспортного сполучення, потужною туристичною індустрією. Найбільш відвідуваними є такі країни, як: Великобританія, Ірландія, Швейцарія, Франція, Німеччина. Останнім часом збільшилася кількість туристів в Іспанії, Туреччині, Греції та на Кіпрі. Готельний фонд європейських країн складає близько 45% світового готельного фонду і може

розмістити одночасно 20 млн. іноземців. У середньому готельний фонд зростає на 2–3% щорічно.

За розмірами готельної бази другим після Європи йде Американський континент (близько 5 млн. номерів). Питома вага Американського континенту в світовій готельній індустрії сягає 37%. Найбільш цікавими для туристів є такі напрямки, як: США, Мексика, Карибські острови. Питома вага готелів Південно-Західної Азії та Тихоокеанського регіону в світовій готельній індустрії складає 15% (3 млн. номерів). Туризм в Африці розвивається шляхом збільшення поїздок до національних парків і заповідників та елітного відпочинку на островах і узбережжях. Найкращі показники росту демонструють Південна (ПАР) та Західна (Зім-бабве, Танзанія, острови Індійського океану) Африка. Питома вага готелів Африки у світовому готельному господарстві становить близько 3% (0,5 млн. номерів).

Серед окремих країн лідерами світової готельної індустрії є: США (4 млн. номерів), Японія (1,7 млн.), Італія (більш ніж 1,5 млн.), Німеччина, Франція, Іспанія та Англія (понад 1 млн. готельних місць кожна), Австрія, Канада і Мексика (майже 700 тис. номерів). Близько 400 тис. місць мають Греція, Хорватія та Чорногорія. Найбільші темпи готельного будівництва спостерігаються в Китаї, Туреччині, Марокко, Німеччині, Аргентині, Сінгапурі, Малайзії.

Сьогодні у світі налічується майже 360 тис. комфортабельних готелів різного рівня із номерним фондом 15 млн. одиниць. Найбільше їх у Європі та Північній Америці. Кількість номерів щорічно збільшується на 10–16%.

Важлива роль у розвитку сучасної світової готельної індустрії належить готельним ланцюгам, які просувають на туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють поширенню та значному підвищенню рівня організації виробництва.

Таблиця 1

Прогноз розподілу обсягів в'їзного туризму по регіонах
(міжнародні туристські прибуття), млн. осіб

Регіон	Рік	
	2010	2020
Європа	526	717
Східна Азія (Тихоокеанський регіон)	231	438
Америка	195	284
Африка	46	75
Ближній Схід	37	69
Південна Азія	11	19
Загалом	1046	1602

Джерело: [2, с. 97]

Таблиця 2

Країни - лідери з прийому туристів
(прогноз Всесвітньої Туристичної Організації на 2020 р.)

№ з/п	Країна	Туристські прибуття, млн. осіб	Частка у світовому потоці туристів, %
1	Китай	137,1	8,6
2	США	102,4	6,4
3	Франція	93,3	5,8
4	Іспанія	71,0	4,4
5	Гонконг	59,3	3,7
6	Італія	52,9	3,3
7	Великобританія	52,8	3,3
8	Мексика	48,9	3,1
9	Росія	47,1	2,9

Джерело: [2, с. 99]

Готельний ланцюг є об'єднанням декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою. Готелі в такому ланцюзі можуть бути об'єднані у різний спосіб: у результаті будівництва і покупки підприємств готельною компанією; через укладання угоди з відомою готельною компанією-франчайзером на базі договору франчайзингу; шляхом підписання контракту на управління. У зв'язку з цим до складу ланцюга, окрім повноправних членів, у більшості випадків входять асоційовані члени, що беруть участь у бізнесі на основі договору франчайзингу. У такому разі менеджмент ланцюга не несе відповідальності за втрати, що можуть виникнути за франчайзинговими операціями, і не має прав на доходи, за винятком належної суми виплат за договором франчайзингу. Значна частина підприємств таких відомих ланцюгів, як *Holiday Inn, Radisson Hotels, Ramada* входить до їх складу на умовах договору франчайзингу [7, с. 18].

Франчайзинг – це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги за заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки. Таким чином, виконання вимог франчайзера не є недоліком – навпаки, це означає, що франчайзі має прекрасну можливість отримати прибуток. Щоб одержати такі права, франчайзі робить первинний внесок франчайзеру, а потім виплачує щомісячні внески. Це свого роду оренда, оскільки франчайзі ніколи не стає власником товарного знаку, а лише дістає право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми таких внесків обумовлюються франчайзинговим договором і є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дозволяє підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань у певній галузі [10, с. 118–119].

Існують два варіанти франчайзингу готельних мереж. Перший варіант передбачає надання франчайзером комплексу будівельної документації для спорудження готелю. Проте в такому випадку рентабельність бізнесу є невеликою, готель окупиться впродовж 5–6 років. Другий варіант припускає входження франчайзі, що має власний готель, у «готельну мережу» відомого бренду.

Сьогодні склалися дві основні варіанти співпраці між франчайзером і франчайзі – прямий франчайзинг та субфранчайзинг:

1) прямий франчайзинг, коли франчайзер продає франшизу безпосередньо місцевому підприємцю (франчайзі). Якщо утворюється мережа міжнародного франчайзингу, де велика географічна відстань між франчайзером і франчайзі, тоді виникає проблема належної підтримки на місцевому рівні;

2) непрямий франчайзинг (субфранчайзинг), коли міжнародний франчайзер продає виняткові права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі, який у подальшому укладатиме субфранчайзингові договори із наступними франчайзі. Таким чином франчайзі стає франчайзером у цій країні, продаючи і пропонуючи франшизи іншим підприємцям та стягуючи з них відповідну плату (роялті).

Франчайзинг пропонує сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, що дозволяє уникнути помилок організаційно-технічного характеру. Франчайзинг як організаційно-економічний інструмент вимагає стабільної законодавчої бази, якої в Україні поки що немає. Для вітчизняних підприємців входження у франчайзингову мережу пов'язане з наявністю відносно невеликого стартового капіталу (для сплати разового збору), але отримати кредит на зазначені цілі непросто.

Сьогодні у світі налічується понад 300 готельних ланцюгів. За кількістю готелів, об'єднаних у готельні групи, у Європі лідирує Велика Британія, де розташовано 15% готельних груп. У Франції зосереджено 10% таких груп, в Іспанії – 5%, у Швейцарії – 5% усіх готельних мереж світу [5].

Практика ведення бізнесу свідчить, що готелі, які входять у мережу, мають на 60% більше прибутку, ніж незалежні готелі. У табл. 3 представлено найбільші готельні ланцюги світу.

Таблиця 3

Найбільші готельні ланцюги світу

Готельна мережа	Кількість готелів			Кількість номерів		
	2009	2008	Відхилення, од.	2009	2008	Відхилення, %
<i>Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza</i>	4 186	3 949	237	619 851	585 094	5,9
<i>Wyndham Hotel Group's Ramada</i>	7 043	6 544	499	592 880	550 576	7,7
<i>Marriott International</i>	3 088	2 921	167	545 705	521 201	4,7
<i>Hilton's Hampton Inn</i>	3 259	2 921	292	544 361	498 174	9,3
<i>Accor Group</i>	3 982	3 871	111	478 975	461 698	3,7
<i>Choice Hotels</i>	5 827	5570	257	472 526	452 027	4,5
<i>Best Western International</i>	4 032	4035	-3	305 387	308 636	-1,1
<i>Starwood Hotels Resorts</i>	942	896	46	284 800	274 535	3,7
<i>Carlson</i>	1 013	971	42	151 487	148 551	2,0
<i>Global Hyatt</i>	373	720	-347	114 343	138 503	-17,4
Загалом	33 745	32 444	1 301	4 110 315	3 938 995	4,3

Джерело: [13]

Лідером за кількістю номерів у світовій готельній індустрії є компанія *Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza*. Нині готельній мережі *IHG* належить понад 600 тис. номерів у готелях світу. Щороку їх кількість збільшується на 6%, в основному завдяки зростанню кількості готелів *Crowne Plaza Staybridge Suites i Indigo boutique* та розширенню марки *Holiday Inn Express*.

Друге місце у світі за кількістю номерів належить готельній групі *Wyndham Hotel Group's Ramada*. До неї входить понад 7 тис. готелів (592 880 номери) на шести континентах. Глобальна мережа курортів *RCI Global Vacation Network*, яка є складовою корпорації *Wyndham Worldwide*, пропонує своїм членам (3,4 млн. осіб) доступ до 73 тис. курортів у понад 100 країнах світу. У компанії *Wyndham Hotel Group's Ramada* зайнято більш як 30 тис. працівників по всьому світу.

На третьому місці – компанія *Marriott International*, номерний фонд якої складає 500 тис. номерів і зростає на 4,7% щороку.

Мережа *Hilton's Hampton Inn* займає 4-е місце і демонструє найбільший приріст номерного фонду – 9,3%. Сьогодні кількість номерів компанії перевищила 500 тис. Тільки у 2008 році мережа збільшилася на 300 нових об'єктів. У портфелі компанії з'явилися нові бренди – *Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn i Hampton Inn*.

Готельна мережа *Accor Group* має у своєму розпорядженні понад 500 тис. номерів і зростає на 3,7% щороку. Група продовжує експансію своїх брендів – *Sofitel, Novotel, Pullman, Mercure, Suite Hotel, All Seasons, Ibis, Etap, Motel 6, Formula 1*.

Готельна мережа *Choice Hotels* об'єднує близько 4 тис. готелів – таких брендів, як *Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn*, і щороку збільшує активи на 4,5%.

Готельна мережа *Best Western International* є складом одного із найбільш успішних підприємств у готельній індустрії, що користується великою популярністю в Європі, й особливо у Франції. Сьогодні під назвою *Best Western* працюють понад 4 тис. готелів у 80 країнах світу, загальний номерний фонд яких перевищує 300 тис. номерів.

Восьме місце у світі посідає мережа *Starwood Hotels Resorts*, яка відома такими своїми брендами, як *Sheraton Hotels Resorts, Westin Hotels Resorts, The Luxury Collection, St. Regis, W Hotel, Four Points Hotels by Sheraton, Le Meridian, Aloft*.

Номерний фонд готельної мережі *Carlson* налічує 150 тис. номерів, і за останній рік він зріс на 2%.

До десяти найбільших готельних мереж світу ввійшла компанія *Global Hyatt*, яка концентрує свою увагу на сегменті вищого класу. На березень 2009 р. до мережі входили готелі у 45 країнах світу. Окрім цього, у стадії будівництва знаходяться ще 38 готелів. Усі вони працюють під брендами: *Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites*.

Розгляньмо основні переваги готельних ланцюгів [7, с. 21]:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник ланцюга керує декількома об'єктами, він може робити значні оптові закупівлі й далі пропонувати придбані

товари (устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо) іншим підприємствам – членам ланцюга за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Зазвичай у рамках ланцюга здійснюється централізована підготовка кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена ланцюга. До того ж участь у ланцюзі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, що кожному готелю окремо було б несила.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринку і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні ланцюги дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу та просування, а також користуватися результатами рекламної кампанії. Окрім того, рекламну функцію виконує торгова марка ланцюга.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дає змогу підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів ланцюга.

5. Долучення до централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництва, здійснення операцій із нерухомістю. Фахівці, зайняті в цих видах діяльності, можуть обслуговувати всі готелі, які входять у ланцюг, що істотно скорочує відповідні індивідуальні витрати кожного його члена.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал та спрямувати його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

Сьогодні готельний ринок України є надзвичайно привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Слід зазначити, що протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проектів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору і освоєння міжнародними операторами українського готельного ринку.

Готельні транснаціональні корпорації «поклали око» на український ринок ще наприкінці 1990-х. А на початку XXI ст. дехто з них зробив свої перші кроки на ньому. На готельний ринок України вийшли та планують вийти такі міжнародні бренди, як *Radisson, Inter Continental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, Inter Continental, Continent Hotels & Resort* [11].

Іноземним першопроходцем в українському готельному бізнесі стала *The Rezidor Hotel Group*. На початку 2006 р. у Києві вона відкрила 4-зірковий готель *Radisson SAS Hotel Kyiv*, який сьогодні експерти називають одним із найуспішніших проектів у країні. Ще один готель *Radisson Resort* міжнародний оператор відкрив на базі готелю «Кримська Рив'єра». Окрім того, *The Rezidor* підписав договір на управління 5-зірковим готелем *Radisson SAS Airport Hotel Kyiv* у Борисполі, а

Radisson Paradiso Big Yalta – у Місхорі. Компанія має намір побудувати одразу два готелі *Radisson*. Компанія також оприлюднила свої наміри щодо будівництва готелів *Park Inn* в усіх великих містах України [11].

Австрійський інвестиційний фонд *Sparkassen Immobilien*, який входить до складу німецької фінансової групи *Erste Bank Group*, заявив про плани спорудження в Києві двох 5-зіркових готелів. У Львові, Києві, Харкові, Дніпропетровську та Донецьку будуть збудовані 4-зіркові готелі *Marriott* [11].

Має намір вийти на український ринок і компанія *Accor Group*, яка планує відкрити чотири 5-зіркових готелі в Києві та дев'ять 3-зіркових готелів у тих містах, де проводимуться футбольні матчі чемпіонату Європи 2012 р. Окрім цих готелів, компанія *Accor* має намір будувати й дешеві готелі, зокрема *Ibis*. Незважаючи на негативний досвід входження на український готельний ринок, міжнародна мережа готелів *Kempinski Hotels & Resorts* планує відкриття 5-зіркових готелів у Києві, Харкові, Ялті та Одесі [11].

Висновки. Сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Але перед інвесторами завжди постає питання вибору форм організації та управління роботою готелю.

Існує декілька варіантів експлуатації готелю: залучення найманого професіонала – генерального менеджера; залучення девелоперської компанії для управління готелем; самостійне управління або ж підписання договору франчайзингу з відомою готельною мережею. Остання форма організації і роботи готелю стає дедалі популярнішою, позаяк має низку переваг, основними серед яких є використання відомого бренду та його позитивного іміджу, збільшення заповнюваності, а також забезпечення високих стандартів обслуговування [7, с. 64].

Оскільки український готельний ринок є одним із найперспективніших в Європі, прихід іноземних франчайзерів є неминучим. Проте транснаціональні компанії очікують від української влади створення і забезпечення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення

чинного законодавства та розвитку сучасної туристичної інфраструктури.

Література

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 352 с.
2. Гаврилюк О. В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України / О. В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2008. – № 2 (147). – С. 68–81.
3. Гараніна Є. Н. Комфорт «без сюрпризів» / Є. Н. Гараніна // Готель. – 2005. – № 5. – С. 6–12.
4. Гутник О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі / О. Гутник // Вісник Львів. Університету. Серія міжнародні відносини. – 2008. – Вип. 24. – С. 64–70.
5. Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль ; за заг. ред. Л. С. Трофименка, О. О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 370 с.
6. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / [Г. Б. Мунін, А. О. Зміюв, Г. О. Зінов'єв та ін.] ; за ред. С. І. Дорогунцова. – К. : Ліра, 2005. – 520 с.
7. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
8. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Джон Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 463 с.
9. Всесвітня туристична організація / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.world-tourism.org>
10. Спілка менеджерів України / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>
11. Франчайзинг у готельному бізнесі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.maygerconsulting.com/archive/Franchise%20in%20Hotel%20Industry%20of%20Ukraine_ukr.pdf
12. Чудковский А. Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / А. Д. Чудковский, М. А. Жукова. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2006. – 320 с.
13. ТОП-10 мировых гостиничных операторов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.otelier.com.ua/index.php?s=41&sb=57>

Стаття надійшла до редакції 27 жовтня 2010 року

ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI

Журнал для національної еліти України

ПЕРЕДПЛАТИ І ДОЛУЧАЙСЯ!