

conomic crisis]. *Ekonomika, planuvannia ta upravlinnia v haluziakh*, no. 22 (1) (2012): 250-254.

Polishchuk, E. A. "Osobennosti molodezhnoy zaniatosti na rynke truda" [Features of youth employment in the labor market]. *Ekonomika Kryma*, no. 1 (42) (2013): 66-70.

Panas, Ya. V., and Martsiv, N. I. "Analiz stanu ta prychnyn molodizhnogo bezrobittia v Ukraini" [Analysis of the causes of youth unemployment and in Ukraine]. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_57.pdf

Polishchuk, E. A. "Spetsyficheskie cherty rynku truda molo-dezhy Avtonomnoi Respubliki Krym" [Specific features of the youth labor market of the Autonomous Republic of Crimea]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNU*, no. 1 (2013): 59-62.

Skrypnyk, N. I.E., and Maikovska, A. V. "Umovy ta perspektyvy rozvytku rynku pratsi molodi v Ukraini" [Terms and labor market

prospects of young people in Ukraine]. <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/27-34.pdf>

Storoshchuk, M. I., and Kovalska, E. M. "Rynok pratsi v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku" [The labor market in Ukraine: current state and prospects]. http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65647.doc.htm

Shymchenko, L. A. "Rynok pratsi v Ukraini: problemy ta skladnoshchi reformuvannia" [The labor market in Ukraine: problems and challenges of reform]. http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Shimchenko.pdf

Tarasiuk, I. V. "Pratsevlashtuvannia molodi na rynku pratsi: problemy ta perspektyvy" [Youth employment in the labor market: problems and prospects]. http://www.wceo.ru/portal/soc_gum/Znphktei/2011_1/statti/tarasyuk/tarasyuk.htm

УДК 640.41

ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ

© 2014 БУРАК Т. В.

УДК 640.41

Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення

Глобалізація у сфері гостинності стає звичним явищем для світового ринку. Одним із ключових моментів є поява готельних мереж, оскільки, як показує практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. У статті уточнено визначення дефініції «готельна мережа»; запропоновано поетапність створення готельних мереж на світовому ринку послуг. Розкрито еволюцію становлення національних готельних мереж і проведено аналіз розвитку міжнародних мереж в Україні. У подальшому є необхідним детальне дослідження входження міжнародних готельних операторів на національний ринок готельних послуг та аналіз ефективності діяльності готельних мереж за різними організаційно-правовими формами.

Ключові слова: готельна мережа, готельний бізнес, контрактне управління, франчайзинг.

Рис.: 2. **Бібл.:** 16.

Бурак Тетяна Вікторівна – здобувач, кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: tat2311@ukr.net

УДК 640.41

Бурак Т. В. Гостинничные сети: эволюция и становление

Глобализация в сфере гостеприимства становится привычным явлением для мирового рынка. Одним из ключевых моментов является возникновение гостиничных сетей, потому что, как показывает практика, именно они позволяют продвигать на мировой туристический рынок высокие стандарты обслуживания. В статье детализировано определение дефиниции «гостиничная сеть»; предложена поэтапность создания гостиничных сетей на мировом рынке услуг. Раскрыта эволюция становления национальных гостиничных сетей и проведен анализ развития международных сетей в Украине. В дальнейшем необходимо детальное исследование входжения международных гостиничных операторов на национальный рынок гостиничных услуг и анализ эффективности деятельности гостиничных сетей по разным организационно-правовым формам.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, гостиничная сеть, контрактное управление, франчайзинг.

Рис.: 2. **Библ.:** 16.

Бурак Татьяна Викторовна – соискатель, кафедра гостинично-ресторанного и туристического бизнеса, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: tat2311@ukr.net

UDC 640.41

Burak T. V. Hotel Chain: Evolution and Formation

Globalization in the hospitality industry is becoming commonplace for the world market. One of the key things is the appearance of hotel chains, because, in practice, they allow you to promote the global tourism market high standards of service. The article detailed the definition of what a "hotel chain" is; phases of hotel chains creation in the world market were shown. The evolution of formation of national hotel chains and the analysis of the development of international networks in Ukraine were revealed. In the future, it is necessary to study in detail the entry of international hotel operators on the national market of hotel services and the analysis of the efficiency of the hotel chains for various organizational and legal forms.

Key words: Hospitality, a hotel chain, contract management, franchising.

Рис.: 2. **Bibl.:** 16.

Burak Tetiana V. – Applicant, Department of hotel and restaurant and tourism businesses, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: tat2311@ukr.net

Глобалізація у сфері гостинності стає звичним явищем для світового ринку. Одним із ключових моментів є поява готельних мереж, оскільки, як показує практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. Об'єднання підприємств готельного господарства в мережі характеризується міцним співробітництвом і

взаємозв'язками між кінцевими споживачами послуг, постачальниками та посередниками, що створює основу для стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг. Розвиток готельних мереж, як стійкої економічної системи, пройшов в своєму становленні низку періодів, які і впливають на його подальший розвиток і на розвиток готельного бізнесу загалом.

Створення підприємств готельного господарства та об'єднання їх в готельні мережі під егідою відомих торгових марок є актуальним для сучасного готельного бізнесу як міжнародного так і на території України. Варто зазначити, що вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як Аванесова Г., Азар В., Артеменко А., Бондаренко Г., Воронцов Л., Горіна Г. О. [3], Дж. Р. Рузеллі, Кабушкін М., Катькало В. С. [7], Карягін Ю., Кошиль Ю., Лесник А., Мальська М., Маслов В., Мунін Н., Немоляєва М., Браймер Р. А., Смірнова М., Туманов С., Ушаков Д., Філіпповський Є., Фролова А., Адлер Х., Ходорков Л., Шемракова В. Н. [7], Шмарова Л., розглядають теоретичні та практичні засади розвитку готельних мереж. Слід відмітити, що готельні мережі та їх розширення на різних організаційно правових формах не є усталеним явищем на національному готельному ринку та потребує більш детального вивчення.

Метою статті є уточнення визначення дефініції «готельна мережа»; розгляд еволюційного становлення готельної мережі як форми ведення готельного бізнесу; аналіз розвитку готельних мереж в Україні.

Нині поняття «готельна мережа» не є остаточно ustalеним у науковій літературі. Кабушкін М., Катькало В., Шемракова В. і Бондаренко Г. готельну мережу розглядають як групу підприємств, які здійснюють колективний бізнес і знаходяться під безпосереднім контролем керівництва мережі [7]. Г. Горіна, Х. Адлер, Дж. Р. Рузеллі, Р. А. Браймер доповнюють визначення організаційно-правовою формою членів готельної мережі [2, 4]. Аванесова Г., Азар В., Воронцов Л., Маслов В., Немоляєва М. і Туманов С., Ушаков Д., Фролова А., Ходорков Л. схожі в думці, що готельна мережа є групою підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес під відомою торговою маркою, із єдиною концепцією і знаходяться під єдиним керівництвом [1]. Слід відмітити, що вищезазначені автори не вказують на можливі відмінності та види готельних мереж за організаційно-правовою формою. Мальська М. наголошує, що підприємства, які є членами мережі, мають однакові стандарти обслуговування, що гарантує якість послуг одного бренду. Артеменко А., Карягін Ю., Кошиль Ю., Мунін Н. вважають, що готельна мережа – одна із мережевих, франшизних або інших готельних систем, члени якої користуються привілеями, особливо в національній системі бронювання, а Ульянов В. під готельною мережею розуміє підприємства готельного господарства, що пропонують стандартний продукт, незмінність в асортименті послуг, ідентичність готельного продукту [9]. У свою чергу, Філіпповський Є. та Шмарова Л. дане поняття розглядають як підприємства готельного господарства певного класу з ідентичним рівнем послуг [12]. Лесник А. та Смірнова М. відзначають, що головною характеристикою готельної мережі є торгова марка [8].

Із вищенаведеного спостерігається схожість думок усіх авторів, які працювали над даною проблематикою, але жодне з визначень не висвітлює його повною мірою. Отже, на нашу думку, готельна мережа – це 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 мереж є об'єднання підприємств готельного господарства для спільного ведення бізнесу як на національному, так і на міжнародно-

му рівнях. Підприємства готельного господарства можуть знаходитись під управлінням як самого власника мережі, готельного оператора, так і під управлінням компанії, яка спеціалізується в даній сфері.

У своєму розвитку готельні мережі пройшли певні етапи (рис. 1).

Створення готельних мереж як форм організації готельного бізнесу розпочалося в 1920 р. в США і пов'язано з функціонуванням перших національних мереж. Поштовхом до їх появи стали автокемпінги, оскільки більшість жителів США самостійно організовували свої поїздки та перші мотелі, які й були об'єднані в мережі [13].

Це стало фактором для створення в індустрії гостинності інститутів, які б сприяли впровадженню систем класифікації підприємств готельного господарства і стандартизації готельного продукту.

На початку 1930 р. номерний фонд підприємств готельного господарства, які були членами національних готельних мереж, стрімко збільшився, при цьому правовою основою розвитку готельних мереж був контракт на управління. Даний період характеризувався розвитком і розширенням готельних мереж, появою нових форм конкуренції, що привело до попиту на кваліфікованих управлінців.

Інгрем П. підтвердив свою гіпотезу, що при появі професійних управлінців у сфері готельного бізнесу та популяризації навчальних закладів, де готують відповідних фахівців, значно зменшився ризик банкрутства підприємств готельного господарства, що функціонували як члени готельної мережі, при тому, що кількість мереж з часом тільки зростала [14]. Таким чином, в Європі та США формувались різноманітні моделі та підходи до розвитку підприємств готельного господарства та готельного продукту загалом. На території США готелі отримали географічну масштабність, значну перевагу в номерному фонді та демократичність готельних послуг, у той час, коли підприємства готельного господарства на території Європи формувалися, опираючись тільки на якість готельного продукту, що значно зменшило географічну експансію [9].

У 1930-х роках ідея готельного продукту видозмінюється, і, крім послуг проживання, споживачі мали змогу отримати ряд додаткових послуг. Набуває розширення спеціалізація готельного продукту, зростає різноманітність концепцій підприємств готельного господарства. По мірі розвитку готельного господарства відбувається спеціалізація підприємств готельного господарства, розвивається сегментація ринку готельних послуг, створюються нові форми конкуренції.

Збільшення кількості підприємств готельного господарства привело до необхідності стандартизації процесів, які б давали змогу здійснювати трансфер ефективних управлінських рішень. Зміна концепції готельного продукту та гостинності загалом привели до об'єднання в мережі підприємств готельного господарства. Така зміна сприяла реалізації концепції якісного та високостандартного готельного продукту, привела до досягнення економічної доцільності, завдяки зменшенню витрат і збільшенню спеціалізації. Необхідність співпраці для готелів стало вирішенням професійних проблем низького завантаження номерного фонду, оскільки перші готельні мережі співпрацювали на умовах інформування та єдиної служби з оцінки рівня обслуговування в готелях, що входили до мережі. Згодом відбувається розширення масштабів співпраці, які привели



Рис. 1. Етапи створення готельних мереж

до створення загальних систем бронювання, єдиної системи підвищення кваліфікації та навчання персоналу [8]. Відбувається створення брендів готельних мереж, завдяки чому формуються перші бази постійних відвідувачів.

Як наслідок, з розвитком готельних об'єднань та асоціацій як інститутів регулювання діяльності підприємств готельних господарств, які не входили до мережі, відбувається певна формалізація взаємодій у готельних мережах із впровадженням відповідних вимог і стандартів готельних послуг. Даний процес вплинув на формування технічно та технологічно оснащених готельних мереж [5]. Слід зазначити, що на розширення готельних мереж не менш вагомий вплив мала розробка мережевих систем контролю якості, бухгалтерської та управлінської звітності, внутрішнього моніторингу, що дозволяло створювати структуру усіх операцій, доходів і витрат на рівні усієї мережі.

У 1948 р. Конрадом Хілтоном був підписаний перший контракт на управління готелем «Caribe Hilton» у Сан-Хуане (Пуерто-Ріко), унаслідок чого з'явилася готельна мережа, яка включала в себе дочірні підприємства InterContinental Hotels в Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чилі, Колумбії, Мексиці, на Кубі та в Домініканській Республіці. Дана подія стала поштовхом до створення міжнародних готельних мереж під управлінням готельного оператора.

Концепція міжнародних готельних мереж, яка виникла в 50-х роках ХХ ст. у Північній Америці, набула базового принципу даного процесу – використання іміджу торгової марки для просування готельного продукту на внутріш-

ній та зовнішній ринки. Це передбачає якісно новий рівень у розвитку готельної пропозиції, як будь-якої якісної зміни на базі істотного кількісного зростання. Підприємства готельного господарства перетворилися на різновид активів і об'єкт комерційної нерухомості, що зумовило потребу в професійному управлінні їх об'єднаннями, а не тільки окремими засобами розміщення. На думку В. Азара, у цей період розпочався процес централізації управління готелями на світовому ринку готельних послуг і горизонтальна концентрація капіталу в готельному бізнесі [1].

У цей час з'являються перші готельні мережі, такі як Hilton, Sheraton та Holiday Inn. Кондрат Хілтон, Ернест Гендерсен і Кеммонс Уілсон були засновниками готельних мереж і першими запропонували інноваційні за тих часів ідеї менеджменту підприємствами готельного господарства. В управлінні готельною мережею Hilton головна увага приділялася приросту доходу через максимальне використання торгових точок, у мережі Sheraton розвивалася стратегія активної та повномасштабної експансії, у готелях мережі Holiday Inn широко набуло застосування стандартизація готельної послуги.

У 1960-х роках готельний бізнес отримав нові можливості для розвитку, оскільки авіакомпанії розпочали активну участь у створенні власних готельних мереж по всьому світу [11]. Авіакомпанія Pan American Airways ще в 1946 р. ввела в експлуатацію готельну мережу InterContinental Hotels з метою забезпечення пасажирів і співробітників якісними послугами розміщення [13]. У 1967 р. американська авіа-

компанія Trans World Airlines придбала 42 готелі Hilton International Hotels, які знаходилися у 28 країнах світу. Таким чином, завдяки авіакомпаніям відбувалася експансія готельних мереж, інвестування та розвиток готельних брендів. У результаті готельні мережі стали глобальними корпораціями. Даний процес служив стимулюючим моментом для готельних мереж локального масштабу, які у відповідь на географічне розширення міжнародних мереж розпочали об'єднуватися в різноманітні асоціації, що дозволяло конкурувати з міжнародними операторами. Дана тенденція була характерною до 1980-х років.

Вагому роль у міжнародній експансії готельних мереж відіграли правові інститути, які регулювали діяльність мереж, що функціонують на основі контрактного управління та франчайзингових відносин.

Франчайзинг, як стратегія розширення готельного бренду, активно розпочала діяти в 1960-х роках і зіграла вагому роль у зміні факторів зовнішнього середовища розвитку міжнародних готельних мереж. З 1965 р. готельна мережа Hilton активно використовувала договір франчайзингу як інструмент розширення географічної локації на території США. У 1970 р. готельна мережа Marriott застосовувала відносини на умовах франчайзингу для розширення свого бренду Marriott Inns.

Контракт на управління готельними мережами набув популярності у 1970-ті рр. у США як стратегічний інструмент інтернаціоналізації бізнесу [10]. Контракт на управління дозволив готельним мережам входити на нові географічні ринки. Після успішного використання контракту на управління на території США дану практику перейняли і країни Європи, Азії та інших регіонів світу. З американськими готельними мережами стали конкурувати європейські.

Дослідження показують, що з часом готельна мережа, як складна організаційна структура, яка знаходиться під управлінням професійного менеджера, стала заміною малим незалежним підприємствам готельного господарства, що зумовлено тим, що мережі мали вагомий переваги.

На вітчизняному готельному ринку готельні мережі розпочали свій розвиток у 2003 р. із національних мереж Premier International, який представлений на ринку готельних послуг трьома торговими марками, до яких входять 19 підприємств готельного господарства, і Reikartz Hotel Group, під егідою якого функціонують 28 підприємств готельного господарства.

Міжнародні готельні оператори увійшли на український ринок готельних послуг у 2005 р. Першими були Rixos, PRYKARPATTYA та готельний оператор Rezidor Hotel Group із готелем Radisson Blu Kyiv, у 2006 р. оператор увів в експлуатацію підприємство готельного господарства в м. Алушта. У 2007 р. на національний ринок готельних послуг увійшов американський готельний оператор Hyatt із готелем Hyatt Regency Kiev.

Оператори IHG і Best Western International увійшли на ринок у 2009 р. із готелями класу люкс InterContinental Kiev і трьохзірковим у м. Севастополь. У 2011 р. французький готельний оператор Ассор представив у столиці готель IBIS, Wyndham Hotel Group уклав договір франчайзингу на торгову марку Ramada та ввів у експлуатацію готель у м. Донецьк, а Starwood Hotel Group відкрив підприємство готельного господарства Four Points by Sheraton у м. Запоріжжя.

2012 р. характеризувався приростом динаміки входження міжнародних готельних операторів на національний ринок готельних послуг (рис. 2), оскільки Wyndham Hotel Group представив готелі у м. Львів та м. Київ, бельгійський оператор Rezidor Hotel Group увів на ринок Radisson Blu Resort у Івано-Франківській області та Park INN by Radisson Donetsk, IHG представив на столичному ринку свою торгову марку Holiday Inn, а також Fairmont Raffles Hotels International із готелем Fairmont Grand Hotel у м. Київ.

У 2013 р. відкрито чергове підприємство готельного господарства Rezidor Hotel Group, який функціонує під торговою маркою Radisson Blu Hotel в м. Київ.

На сучасному етапі становлення міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України спостерігається стабільна динаміка розширення міжнародних

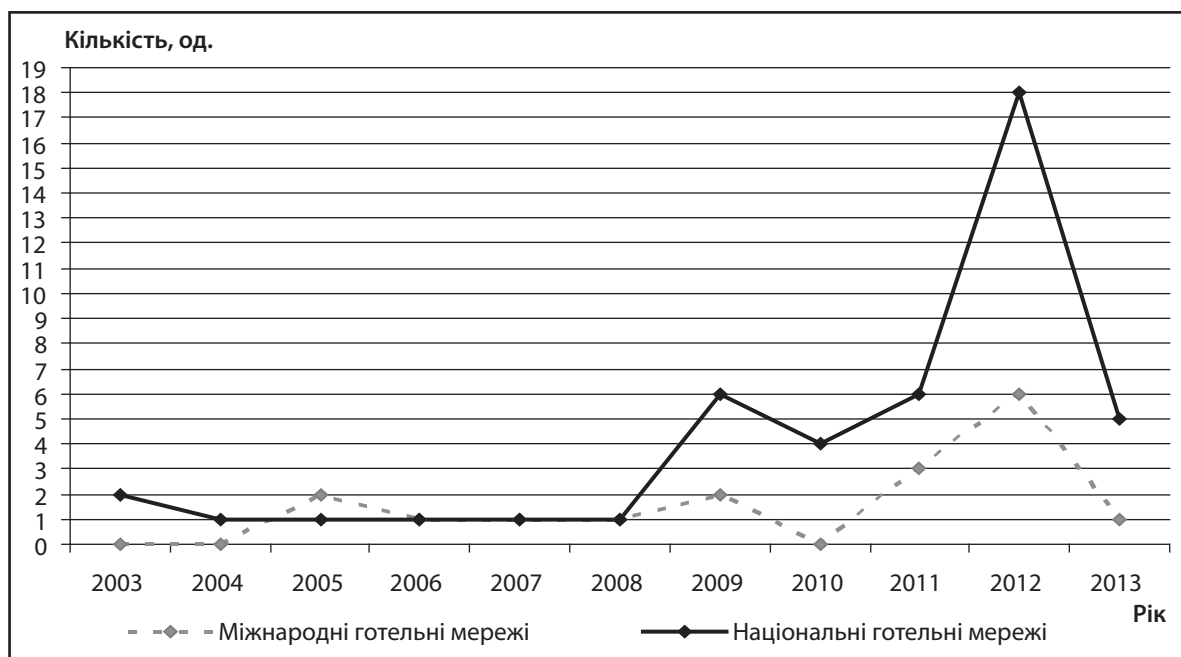


Рис. 2. Динаміка розвитку готельних мереж в Україні за 2003 – 2013 рр. [15, 16]

готельних брендів. Готельні оператори, що увійшли на вітчизняний ринок або ж тільки вважають потенційним, продовжують розглядати його, як перспективу розвитку, географічного розширення своїх торгових марок із подальшим їх розвитком і становленням.

ВИСНОВКИ

Готельні мережі у своєму розвитку знаходяться на етапі встановлення власних стандартів у готельному бізнесі. За останнє століття мережі пройшли етапи розвитку від одичних підприємств готельного господарства до глобальних корпорацій, які є засновниками готельних стандартів з надання послуг у міжнародному готельному бізнесі. Слід зазначити, що саме готельні мережі є суб'єктами готельного бізнесу, які розпочали використання організаційно-правових форм управління, таких як франчайзинг і контрактне управління, завдяки яким відбувається географічна експансія торгових марок готельних операторів.

У подальшому є необхідним детальне дослідження входження міжнародних готельних операторів на національний ринок готельних послуг і аналіз ефективності діяльності готельних мереж за різними організаційно-правовими формами діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Азар В.** Гостиничные цепи и франчайзинг / В. Азар // Отель. – 2002. – № 9 (48).
2. **Горіна Г. О.** Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУ-ЕТ, 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – С. 162 – 169.
3. **Горіна Г. О.** Сутність мережевої організації бізнесу та класифікація мереж / Г. О. Горіна // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – № 44/2. – С. 238 – 247.
4. **Горіна Г. О.** Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г. О. Горіна // Економіка та держава : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2011. – № 3. – С. 107 – 109.
5. **Джанджугазова Е. А.** Маркетинг в індустрії гостеприимства / А. Джанджугазова. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
6. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов : в 3 книгах. Кн. 3. : монография. – Одесса: Куприенко С. В., 2013 – 172 с.
7. **Катькало В. С.** Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 384 с.
8. **Лесник А. Л.** Максимизация гостиничных продаж / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. – М. : АС ПЛЮС, 2003. – 103 с.
9. **Мунін Г. Б.** Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навчальний посібник / 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.
10. **Смагулов Б. К.** История гостиничного сервиса : учебное пособие / Б. К. Смагулов. – Омск : Омский государственный институт сервиса, 2003. – 107 с.
11. Туризм и гостиничное хозяйство : учебное пособие / Общ. ред. Л. П. «МарТ», 2005. – 352 с.
12. **Филипповский Е. Е.** Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
13. **Go F. M.** Globalization Strategy in the Hotel Industry / F.M. Go, R. Pine. – London and New York: Routledge, 1995. – 269 p.
14. **Ingram P. L.** The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896 1980 / P. L. Ingram. – New York and London: Garland Publishing, Inc., 1996. – 159 p.

15. Ernst & Young [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

16. Knight Frank на Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.knightfrank.com.ua/>

REFERENCES

- Azar, V. "Gostinichnye tsepi i franchayzing" [Hotel chains and franchising]. *Otel*, no. 9 (48) (2002).
- Dzhandzhugazova, E. A. *Marketing v industrii gostepriimstva* [Marketing in the hospitality industry]. Moscow: Akademiia, 2003.
- Effektivnye podkhody k razvitiu predpriiatiy, otrasley, kompleksov* [Effective approaches to the development of enterprises, industries and industrial complexes]. Odessa: KUPRIENKO S. V., 2013.
- "Ernst & Young" <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>.
- Filippovskiy, E. E., and Shmarova, L. V. *Ekonomika i organizatsiya gostinichnogo khoziaystva* [Economics and Organization of the hotel industry]. Moscow: Finansy i statistika, 2006.
- Go, F. M., and Pine, R. *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London; New York: Routledge, 1995.
- Horina, H. O. "Stratehii rozvytku mizhnarodnykh hotelnykh merezh: teoretychni zasady ta mekhanizm realizatsii" [Strategies for the development of international hotel chains: theoretical principles and mechanisms]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 1, no. 31 (2011): 162-169.
- Horina, H. O. "Sutnist merezhevoi orhanizatsii biznesu ta klasyfikatsiia merezh" [The essence of a network of business organization and classification of networks]. *Ekonomichniy prostir*, no. 44/2 (2010): 238-247.
- Horina, H. O. "Sutnist ta spetsyfika merezhevoi orhanizatsii mizhnarodnoho hotelnoho biznesu" [The essence and specific network of international hotel business]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3 (2011): 107-109.
- Ingram, P. L. *The Rise of Hotel Chains in the United States*. New York; London: Garland Publishing, Inc., 1996.
- Katkalov, V. S., and Shemrakova, V. N. *Setevye strategii gostinichnogo biznesa* [Network strategy hospitality]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2008.
- "Knight Frank na Ukraine" [Knight Frank Ukraine]. <http://www.knightfrank.com.ua/>
- Lesnik, A. L., and Smirnova, M. N. *Maksimizatsiia gostinichnykh prodazh* [Maximization of hotel sales]. Moscow: AS PLYUS, 2003.
- Munin, H. B., Kariahin, Yu. O., and Artemenko, A. S. *Franchayzing u hotelno-restorannomu biznesi* [Franchising in the hotel and restaurant business]. Kyiv: Kondor, 2008.
- Smagulov, B. K. *Istoriia gostinichnogo servisa* [History of hotel service]. Omsk: OGIS, 2003.
- Turizm i gostinichnoe khoziaystvo* [Tourism and Hospitality Management]. Rostov-na-Donu: MarT, 2005.