

УДК 005.3:640.41

**КОНТРАКТНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ****Бурак Т.В.***Київський національний торговельно-економічний університет*

Входження міжнародних готельних операторів стає звичним явищем сьогодення. Розширення своєї присутності оператори підтверджують експансією на вітчизняному ринку саме на умовах контрактного управління. Контракт на управління в готельному бізнесі стає звичною практикою у всьому світі, як одна із моделей розширення готельних мереж, є каталізатором становлення та закріплення міжнародних операторів готельного бізнесу на національному ринку готельних послуг. Тому, у межах дослідження, проаналізовано теоретичні засади формування готельних мереж на умовах контрактного управління, визначено механізм розширення готельних мереж на умовах контрактного управління та конкретизація етапів укладання контракту. Розроблено поетапність підписання контракту на управління, конкретизовані переваги та недоліки контрактного управління для готельних мереж. Проведене дослідження вказує на актуальність розширення готельних мереж на умовах контрактного управління та доцільність вивчення даного питання.

**Ключові слова:** готельний бізнес, контрактне управління, готельний оператор, готельна мережа

UDC 005.3:640.41

**CONTRACT MANAGEMENT OF HOTEL CHAINS****Burak T.V.***Kyiv National University of Trade and Economics*

The entry of international hotel operators is becoming a commonplace of present. Expanding of its presence operators confirm by expansion in the domestic market it under the terms of contract management. Contract management in the hospitality is a common practice in worldwide as one of the models for expanding hotel chains; it is catalyst for the formation and consolidation of international operators' hotel business in the national market of hotel services. Therefore, the theoretical bases of formation hotel chains under the terms of contract management and a mechanism of expansion hotel chains in terms of contract management and specification stages contract are analyzed in this article. Phases of signing a contract for management have been developed; advantages and disadvantages of contract management for hotel chains have been specified. The investigation showed the relevance expansion of hotel chains in terms of contract management and feasibility of this issue.

**Keywords:** hospitality, contract management, hotel operator, hotel chains

---

© Бурак Т.В., 2015

**Актуальність проблеми.** Контракт на управління в готельному бізнесі стає звичною практикою у всьому світі, як одна із бізнес моделей розширення мереж є каталізатором становлення та закріплення міжнародних операторів готельного бізнесу на національному ринку готельних послуг. Розширення мереж на умовах контрактного управління значно знижує підприємницький ризик, оскільки відбувається використання бізнесу, що довів свою ефективність. Контрактне управління може бути каталізатором, прискорювачем процесів формування та розвитку готельного бізнесу. Варто відмітити, що понад 60% представників міжнародного готельного бізнесу функціонують на території України саме на контрактному управлінні. На жаль, контрактному управлінню готельними мережами у вітчизняній літературі приділено не достатньо уваги, оскільки дана форма розширення мереж є відносно новим явищем для національного ринку та часто розглядається не як самостійний процес.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Розширення готельних мереж, як на міжнародному ринку так і національному стає звичною практикою. Вітчизняні та зарубіжні науковці такі як Босовська М.В. [1], Горіна Г.О. [2, 3], Катькало В.С. [5], Мельниченко С.В. [6], Шемракова В.Н. [5], Папірян Г.А. [7], Пайн Р, Гоу Ф. [9], Дж. Ходжсон [8], Кабушкин М.І., Бондаренко Г.А. [4] вивчають теоретичні та практичні аспекти розвитку готельних мереж та формування усталених форм управління ними. Проте, у вітчизняній та зарубіжній літературі не достатньо уваги присвячено контрактному управлінню готельними мережами, як однією із основних форм розширення мереж на національному ринку готельних послуг.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних засад формування готельних мереж на умовах контрактного управління, механізму розширення готельних мереж на умовах контрактного управління та конкретизація етапів укладання контракту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розвиток готельних мереж та їх географічна експансія спостерігається на міжнародному ринку готельних послуг ще із 1950-х років. Дана тенденція спричинила розширення готельних операторів, їх спеціалізації та безпосередній розвиток та розширення готельних мереж усіх сегментів на світовому ринку готельних послуг.

Сучасний підхід до організації ефективного функціонування готельного бізнесу базується на нових підходах і формах управління готелями: франчайзинг, контрактне управління, лізинг, володіння. Дана тенденція не стала виключенням і для ринку готельних послуг України, оскільки останнє десятиліття на національному готельному ринку прослідковується динамічне входження міжнародних операторів готельного бізнесу.

Практики під контрактом на управління розуміють письмову угоду, що укладається між власником підприємства (готелю) і готельним оператором або управлінською компанією, що спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств. Приймаючи підприємство готельного господарства під своє керівництво оператор дає їй назву відомого світового бренду [11].

Слід зауважити, що контрактне управління підприємствами готельного господарства є найбільш складною формою побудови взаємовідносин між власником та оператором. Предметом контрактного управління можуть бути не тільки управлінські послуги, але й використання інтелектуальної власності, маркетингові та рекламні послуги.

Контракт на управління як комерційна угода з'явився і поширювався слідом за розвитком готельних мереж і відповідно різноманітних форм зовнішнього управління. Перша практика відбулася ще у 1940-х роках у США із підписанням контракту на управління Конрадом Хілтоном. Згодом і в інших країнах стали виникати компанії, які управляли підприємствами готельного господарства від імені власника.

Слід зазначити, що поступове формування готельних мереж під власним або корпоративним брендом розвивалися в межах невеликих географічних зон з поступовим виходом на національні або ж міжнародні ринки. В 1980 – х роках відбулося розширення спектра міжнародного готельного бізнесу за рахунок входження європейських компаній і розповсюдження практики контрактного управління підприємствами готельного господарства, що значно знизило питому вагу власності американських корпорацій.

Контракт на управління, на думку, Г. Папірян, дозволив готельним мережам входити на нові географічні локації, тим самим, активно розширювати свої ринки [7]. Після такої практики, дана організаційно-правова форма набула популярності в Європі, Азії та інших регіонах

світу. В результаті в 1980 – х роках домінуючий стан на світовому готельному ринку набув змін. З американськими готельними мережами стали активно конкурувати мережі інших країн.

Розвиток контрактної форми управління сприяв підвищенню ефективності готельного менеджменту, а також притоку інвестицій в готельний бізнес з інших сфер ділової активності – банків, страхових компаній та ін. Укладення контракту на управління з управлінською компанією чи готельним оператором, дозволяло власникам, які не мали відповідного досвіду і знань в управлінні підприємствами готельного господарства, досягати стабільних і високих фінансових результатів від експлуатації готелю.

У 1979 році в США десять провідних керуючих готельними об'єктами компаній мали під своїм керівництвом близько 300 підприємств готельного господарства, надаючи їм не тільки послуги з ефективного менеджменту, але й присвоювали їм відому торгову марку. Протягом наступних десяти років кількість готелів, які функціонували на умовах контрактного управління збільшилася вдвічі [5].

Нині на українському ринку готельних послуг на контрактному управлінні функціонують шість міжнародних операторів готельного бізнесу, які керують одинадцятьма готелями по всій території країни.

Нині контрактне управління підприємствами готельного господарства, окрім управлінської діяльності, може включати в себе ряд інших зобов'язань, таких як, маркетингові послуги, забезпечення кадрового складу та ліцензійного договору.

У зв'язку з відповідальністю оператора перед власником та багатоетапністю процесу укладання контракту автором пропонується наступний підхід до підписання контракту (рис. 1):

Слід зазначити, що контрактне управління може відбуватися в декількох інтерпретаціях, а саме підписання контракту на управління:

- 1) з управлінською компанією, яка буде керувати готелем самостійно;
- 2) відомим міжнародним готельним оператором;
- 3) контракт на управління, який функціонує на основі договору франчайзингу.

Відповідно до рис 1 на першому етапі відбувається вибір готельного оператора. Проводиться моніторинг ринку готельних операторів, як міжнародних так і національних. Критеріями відбору оператора є:

- наявність бездоганної репутації;
- ефективність діяльності по попереднім контрактам із підприємствами готельного господарства;
- можливість контролю діяльності оператора;
- конкурентоспроможність персоналу;
- рівень адаптації до приймаючої країни;
- умови та термін дії контракту.

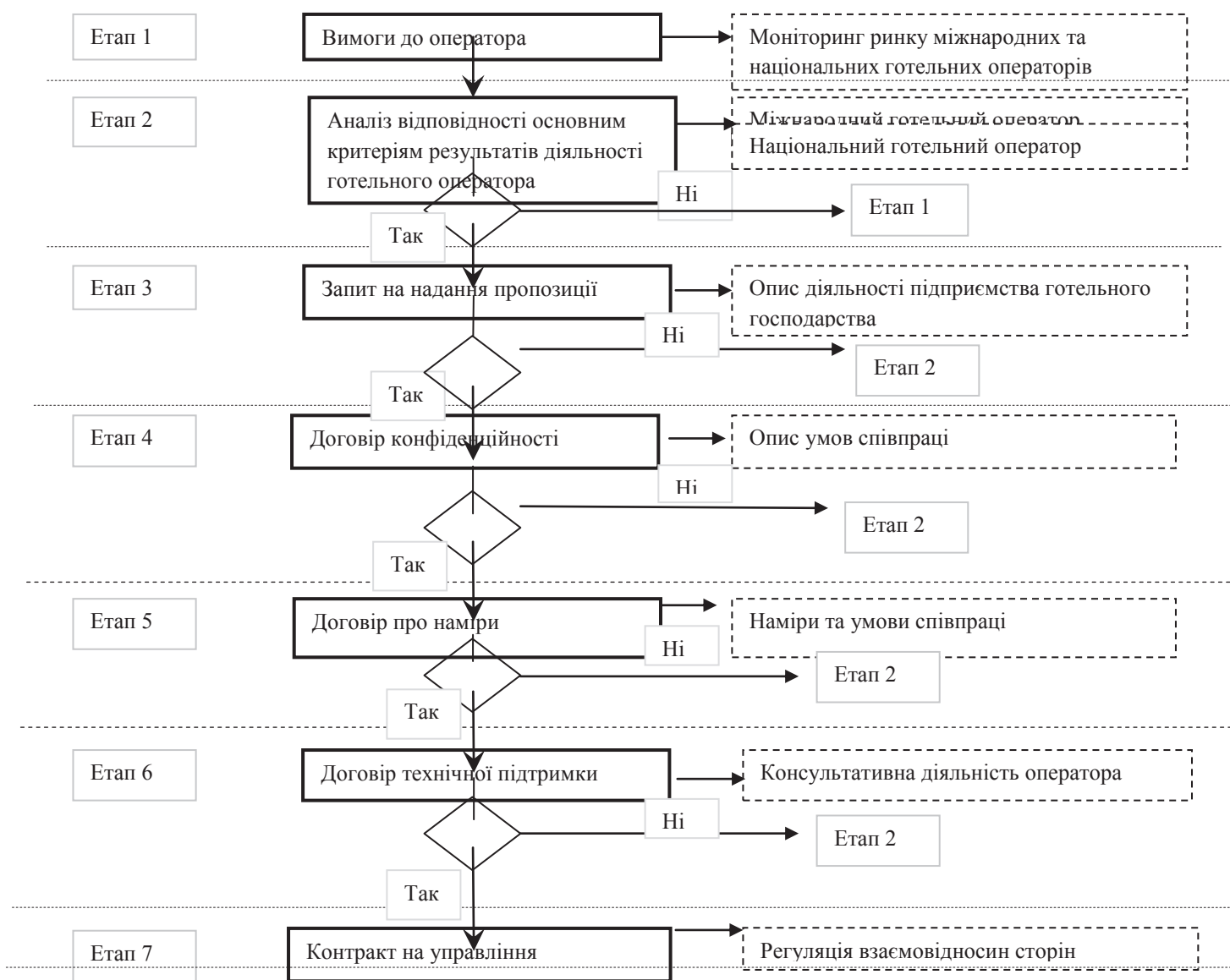


Рис. 1. Етапи укладання контракту на управління (власна розробка)

На другому етапі проводиться аналіз відповідності основним критеріям вибору власника. Вибір готельного оператора базується на

вивчені переваг та недоліків міжнародних та національних готельних операторів. При цьому перевагами міжнародних операторів є:

- міжнародний готельний бренд;
- налагоджена система збуту;
- стандарти якості та обслуговування на міжнародному рівні готельних послуг;
- система бронювання готельного оператора;
- розширення споживчої бази.

Національний готельний оператор характеризується наступними перевагами:

- відома торгова марка в межах країни;
- налагоджена система збуту;
- стандарти якості та обслуговування;
- відсутність мовного бар'єру;
- відсутність законодавчих розбіжностей;
- входження в систему бронювання оператора.

На третьому етапі власник надає запит на пропозицію, в якому вказаний опис діяльності підприємства готельного оператора. У разі позитивного рішення оператора, між сторонами, укладається договір про конфіденційність, при підписанні якого надається доступ до конкретних умов співпраці з оператором чи управлінською компанією, тарифами та іншою інформацією, яка необхідна для оцінки економічної вигоди від співробітництва. Зазвичай термін даного договору становить два роки, протягом яких власник не має права розголошувати дану інформацію.

На даному етапі обговорюються фінансові, адміністративні умови, оперативна діяльність підприємства готельного господарства, маркетингова політика та загальна умови співпраці.

До фінансових умов: винагорода оператора, фінансові цілі власника, відповідальність за збільшення вартості капіталу, створення резерву для покупки/заміни обладнання, меблів, складання та ухвалення бюджету, управління оборотним капіталом, внесок в статутній капітал або займу, страхування і захист від ризиків, відповідальність за пошкодження, конфіскацію, податок на власність та фіксовані обов'язки.

Адміністративні умови передбачають обговорення ведення всіх необхідних обліків та звітності, системи обліку, персонал готелю, технічне обслуговування, а також ліцензії та інші юридичні аспекти.



Обговорення оперативної діяльності підприємства готельного господарства обумовлює наступні позиції: операційний план, схему ціноутворення, запропоновані послуги, поставки, стандарти якості та контроль якості даних стандартів.

Ухвалення маркетингової політики, реклами, просування та системи бронювання обговорюється при уточненні маркетингових умов співпраці.

Загальні умови передбачають обговорення терміну дії контракту, прав власників. Умови та розмір компенсації, використання бренду оператора, необхідність узгодження рішень, виробничі вимоги, умови припинення контракту та специфіку місцевого законодавства і арбітраж.

При узгодженні вище зазначених позицій, розпочинається наступний етап, який характеризується обговоренням намірів та умов співпраці сторін. У міжнародній практиці існує декілька варіантів передачі прав управління готелем оператору:

а) власник наділяє оператора повним правом керування власністю і не втручається в процес управління;

б) власник може втручатися в процес управління, контролюючи діяльність, і, як наслідок, несе відповідальність за фінансовими ризиками і здійснює всі операційні витрати з управління;

в) власник ретельно стежить за діяльністю керуючої компанії яка звільняється від відповідальності за результат роботи.

У першому випадку на оператора покладено комплексну відповідальність за результати діяльності підприємства готельного господарства. Оператор у даному випадку має право здійснювати оперативну управління підприємством без втручання власника. У другому варіанті, власник приймає участь в процесі управління контролюючи діяльність оператора. Третій варіант характеризується контролем за роботою управлінської компанії з боку власника підприємства готельного господарства. У всіх вищезазначених варіантах власник несе фінансові та оперативні ризики.

Наступний етап характеризується консультативною діяльністю готельного оператора, яка здійснюється на умовах договору технічної підтримки. Готельний оператор надає власнику корпоративні стандарти на діяльність підприємства готельного господарства або ж стандарти на проектування готелю, із подальшим збільшенням гонорару оператора.

Завершальним етапом є підписання контракту на управління між власником та оператором, який регулює взаємовідносин сторін у процесі експлуатації підприємства. Основними задачами оператора при цьому є: досягнення запланованих показників ефективності діяльності підприємства готельного господарства, управління ресурсами готелю, введення та підтримка якісних стандартів діяльності на підприємстві.

Оператор несе відповідальність перед власником підприємства за збереження і зростання вартості майна та забезпечення показників ефективності діяльності всіх підрозділів, створення відповідного іміджу готелю.

Слід зазначити, що контракт на управління готельними мережами є явищем двостороннім, як з сильними так і з слабкими сторонами (табл. 1).

*Таблиця 1. Переваги та недоліки контрактного управління для учасників процесу*

Власник	Оператор
<i>Переваги</i>	
Можливість вибору готельного оператора чи управлінської компанії	Географічна експансія
Підприємство готельного господарства залишається у власності	Збільшення доходів за рахунок управлінської діяльності без фінансових вкладень
Можливість інвестування	Відсутність фінансової відповідальності
Максимізація прибутку	Повний контроль над діяльністю підприємства готельного господарства
Приєднання до систем бронювання	Можливість збільшення показників завантаження по мережі
Стабільне завантаження номерного фонду	Зменшення або звільнення оператора від відповідальності
Стандарти обслуговування	Забезпечення управлінськими посадами кадровий склад
Підвищення кваліфікації для кадрового складу	
Спільні маркетингові кампанії	
<i>Недоліки</i>	
Фінансова відповідальність за діяльність підприємства готельного господарства	Залежність від фінансового положення власника підприємства готельного господарства
Систематичні виплати готельному оператору / управлінській компанії	Обмеження доходу сумою управлінської винагороди
Неможливість прийняття управлінських рішень	Можливість про змінне враження від діяльності оператора
Обмеження прав на контроль за оперативною діяльністю	Можливість погіршення показників діяльності готельного оператора/ управлінської компанія
Складність у розірванні контракту	
Відповідальність за фінансові та оперативні ризики	

Залежно від конкретної ситуації контракт на управління може істотно відрізнятись. Зазвичай у зміст контрактів, включено наступні ключові моменти.



1. Наділення керуючої компанії (оператора) правом управління підприємством. При цьому власник позбавляється права втручатися в процес оперативного (повсякденного) управління і здійснювати контроль. Цей пункт договору був обов'язковим у договорах, що уклали 10-15 років тому, особливо з компаніями, які керують готельними мережами, що не містили положень про права власників готелів контролювати діяльність цих компаній. Починаючи з 1990-х років, контракти на управління зазнали сильних змін у бік надання власникам готелів великих переваг. Можливість контролю за діяльністю керуючої компанії з боку власника готелю чи його представника розглядається як важливий критерій, що враховується при виборі керуючої компанії. У даний час до оператора пред'являються вимоги по наданню щомісячних звітів власникам готелів. Власники готельного майна, крім регулярних фінансових звітів, вимагають пояснень із приводу відхилень від запланованих нормативних показників, зведень щодо дебіторської заборгованості, звітів по резервуванню і груповому бронюванню номерного фонду, щодо зауважень клієнтів, звітів по капіталовкладеннях і т.д. Ретельно підраховуються витрати управлінської компанії.

2. Покладання на власника усіх витрат з різних операцій, а також усіх фінансових і оперативних ризиків, що впливають з його права власності.

3. Захист або звільнення оператора від відповідальності за будь-які дії, за винятком тих, котрі зроблені з наміром чи в результаті грубої необережності.

4. Термін управління власністю готельних підприємств. Звичайно контракт на управління складається на п'ять, десять чи двадцять років.

У міжнародній практиці традиційно контракти на управління укладаються принаймні на 10 років, при цьому, слід зазначити, що на національному ринку готельних послуг вони підписуються лише до 10 років. Однак, не залежно від строку дії контракту, повинно бути розглянуто, всі можливі причини для його припинення і розмір компенсацій.

5. Управлінська винагорода. Існує дві системи нарахування виплат за послуги управління (комісійних): фіксована і прогресивна. Власники віддають перевагу низьким фіксованим ставкам і високим преміальним, що прямо залежать від результатів роботи, а керуючі компанії - навпаки. Нині рівень фіксованих виплат знизився і для компаній, керуючих готельними мережами (на 2-4 %), і для незалежних керуючих компаній (на 1,5- 3 %) від загального обороту та 12-14 % від прибутку.

6. Умови поновлення контракту. Більшість існуючих умов надають переважне право ухвалення рішення готельного оператора. Якщо власник має в своєму розпорядженні засоби впливу на оператора, він може одержати переважне право ухвалення рішення про поновлення контракту.

7. Умови припинення контракту:

- одна з сторін не виконує умови контракту в зазначений термін;
- дії однієї із сторін являються причиною призупинення або анулювання ліцензії;
- визнання однієї із сторін банкрутом або передача майна кредиторам за заборгованості;
- припинення контракту за двосторонньою згодою.

У практичній діяльності усе частіше трапляються випадки припинення дії договору на управління з боку власника [10]. Однак спрямованість його дій у відношенні керуючої компанії прямо залежить від показників ефективності її діяльності. При умові припинення контракту у зв'язку з продажем готелю в контракті зазначається можливість оператора придбати його або ж можливість переговорів з новими власниками з цілю продовження управлінської діяльності оператора.

Зважаючи на те, що контрактне управління є найбільш розповсюдженою формою входження в міжнародні готельні мережі, при обговоренні вище зазначених умов сторони дотримуються своїх позицій (табл. 2).

Таблиця 2. Умови та стратегія поведінки сторін при переговорах

№ п/п	Головні умови	Вимоги оператора	Вимоги власника
1	2	3	4
1.	Термін контракту	Максимальний термін контракту з можливістю продовження за бажанням оператора	Мінімальний термін контракту з можливістю продовження
2.	Розірвання контракту	Можливе тільки по скінченню терміну дії	За вимогою
3.	Винагорода оператора	Базується виключно на відсотку від загального доходу.	Базується на відсотку від чистого прибутку.
4.	Персонал	Персонал власника.	Персонал оператора.
5.	Звітність	Мінімізує звітність перед власником.	Вимагає детальну фінансову звітність при особистій зустрічі.
6.	Інвестиції оператора	Відмовляється в інвестуванні	При необхідності
7.	Передача власності	Без відома не можлива	При необхідності
8.	Страховання	Отримання частини страхових виплат	Будь-які страхові виплати є в розпорядженні виключно власника.
9.	Резервний фонд на відновлення основних засобів	Встановлює право на створення якомога більшого резерву за рахунок власника.	Капіталовкладення оператора в FF&E, погоджується на фінансування за потребою.
10.	Захист від конкуренції (non-compete clause)	Управління усіма готелями власника. Можливість управління іншими об'єктами	Захист від конкуренції
11.	Відшкодування збитків	Не несе матеріальної відповідальності.	Не несе матеріальної відповідальності перед оператором

Оптимальний термін дії контракту на управління для оператора становить двадцять років, при чому, чим вища категорія бренду ти м більший термін дії контракту. Для власника підприємства готельного господарства значно менше, оскільки є ризик не ефективності дій управлінської компанії.

Розірвання контракту на вимоги оператора може бути тільки при закінченні терміну дії, в то й час, власник вимагає розірвання після незадовільних результатів тестування діяльності за показниками RevPAR та GOP.

При нарахуванні винагороди, власник наполягає виключно на відсотках від прибутку, в той час, коли оператор на відсотках від валового доходу із бонусними виплатами, які залежать від валового операційного прибутку (GOP), крім того відрахування на маркетингову політику, систему бронювання та служби підтримки.

Враховуючи потреби в висококваліфікованому персоналі на всіх рівнях діяльності підприємства, власник потребує від оператора забезпечення даним персоналом, при цьому оператор забезпечує тільки управлінські ланки.

З точки зору оператора, мінімізація звітності перед власником забезпечує більш ефективну діяльність. Варто зазначити, що власник підприємства наполягає на детальній звітності по всіх напрямках діяльності якомога частіше.

Слід зауважити, що готельний оператор відмовляється від інвестування в підприємство готельного господарства, якщо не має можливості в подальшому перейти на умови володіння або ж лізингу.

Власник зацікавлений в можливості передачі прав власності на підприємство третьому лицу, в той час, коли оператор виключає дану можливість без погодження в ним, оскільки це дає можливість впливу на його діяльність та в подальшому перегляд умов контракту або ж його розірвання.

Умови отримання страхових виплат передбачають отримання їх власником, при тому оператор наполягає на частину з них, оскільки страховий випадок прямо відображається на результатах його діяльності і тим самим зменшує його винагороду.

Відрахування в резервний фонд поповнюються власником підприємства, при тому, що прийняття рішень про використання фонду на оператора.

Конкурентний ринок є однією із складових впливу на рентабельність діяльності готелю. Для власника є необхідністю включення захисту від конкуренції в контракт на управління, оскільки дає гарантію того, що даний бренд не буде введений в експлуатацію на його ринку. Даний пункт може включати в себе наступні позиції:

- список брендів, що знаходяться у власності оператора та не повинні бути введені в експлуатацію на певній території;
- обмеження географічної експансії для оператора;
- термін, на протязі якого оператор не має права вводити в експлуатації підприємства готельного господарства під своїми брендами.

При дотриманні даних умов оператор наполягає на управлінні усіма підприємствами, що належать власнику.

Оскільки за всі фінансові та операційні ризик оператор не несе відповідальність, власник в свою чергу не несе відповідальності у відшкодуванні збитків перед ним.

Підприємства готельного господарства, які входять до готельної мережі, що основана на унікальному товарному знаку, який є гарантією якості готельних послуг і функціонують за контрактним управлінням готельного оператора, розглядають даний процес, як інструмент для розширення своєї присутності на готельному ринку.

З інституціональної точки зору, сам факт входження підприємства готельного господарства в готельну мережу відображає те, що готель підтверджує свій статус високого класу. При цьому член мережі об'єктивно виражає якість свого готельного продукту, надаючи постійному та потенційному споживачу гарантії якості, оскільки являється членом мережі, що асоціюється з відомим брендом.

Входження готелю в готельну мережу на умовах контрактного управління надає членам мережі переваги не тільки на рівні самої мережі, але й поза її межами. Значні переваги члени готельних мереж отримують від взаємозв'язків з організаціями та структурами, що не входять в мережу, це дозволяє отримати доступ до інформативної бази, матеріальних та нематеріальних ресурсів, які відіграють важливу роль в успішному функціонуванні готелю на ринку.

Економічний механізм входження в мережу на умовах контрактного управління надає змогу впровадити ефективні стандарти

управління, нормативи та системи управління витратами. Дані функції дозволяють мережі застосовувати методи розподілу майбутніх витрат та прибутків методом оцінки ефективності спільного використання активів та розподілу ризиків.

Організаційний механізм взаємодії дозволяє проектно організувати працю на підприємствах готельного господарства, створити ефективні засоби передачі інтелектуальних, нематеріальних активів, гнучкості, динамічності управлінських рішень.

**Висновки.** Для готельних мереж, так як і для незалежних підприємств готельного господарства, характерним є комплексний характер діяльності, який займає виробництво, пропозицію та надання послуг розміщення, включно з додатковими послугами. Об'єднання підприємств готельного господарства в готельні мережі і створення унікального бренду є найбільш розповсюдженим явищем сьогодення, оскільки більшість із них є глобальними компаніями, з розповсюдженням на всіх континентах, багатонаціональним капіталом. Стан ефективності діяльності підприємств на умовах контрактного управління, дозволить роботи прогнозовані припущення в подальшому розвитку як готелю так і самої готельної мережі міжнародного чи національного оператора на ринку готельних послуг.

Подальші дослідження будуть присвячені вивченню розвитку та розширення готельних мереж на умовах контрактного управління як на міжнародному так і національному ринку готельних послуг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
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: ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31 . – Т.1. - С. 162-169
3. Горіна Г.О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г.О. Горіна // Економіка та держава: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2011. – No 3. – С. 107-109
4. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. — 2-е изд. — Мн.: Новое знание, 2001. — 216 с.

5. Катькало В.С., Шемракова В.Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В.С. Катькало, В.Н. Шемракова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 384 с.
6. Мельниченко С.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України / С. В. Мельниченко, Т. В. Бурак // Вісник КНТЕУ. - № 3, 2014. – С. 5 – 15.
7. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. М.: Москва: Экономика, 2000 – 207 с.
8. Ходжсон Дж. Економічна теорія і інститути: Маніфест сучасної інституціональної економічної теорії: пер. з англ. / Дж. Ходжсон. М.: 2003. 464 с.
9. Go, F.M., Pine, R. Globalization Strategy in the Hotel Industry / F.M. Go, R. Pine. London and New York: Routledge, 1995.- 269 p.
10. Otel E [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.otel-e.com/ru/design/inv/29/1786>
11. Premier International Ltd. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.premier-international.net/contracts/management-contracts/>