

СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ INTEGRATION STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISES

УДК 338.486

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-31>

Шацька З.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та сфери обслуговування
Київський національний університет
технологій та дизайну

Романченко А.О.

магістрант
Київський національний університет
технологій та дизайну

Shatska Zorina

Kyiv National University of Technology
and Design

Romanchenko Anna

Kyiv National University of Technology
and Design

У статті визначено, що готельне господарство входить до складових частин туристичної індустрії України і сьогодні стикається з низкою проблем, ускладнених впливом пандемії COVID-19, перебуваючи в кризовому стані. Доведено, що одним із шляхів виходу вітчизняних готельних підприємств з кризи є консолідація їх діяльності шляхом інтеграції і переходу до стратегічного управління, основу якого становить розроблення стратегії. З'ясовано, що інтеграція готельних підприємств відбувається у трьох напрямках, отже, буває мінімальною, частковою, повною. Стратегія мінімальної інтеграції – це часткове об'єднання напрямів діяльності готельних підприємств шляхом їх включення до систем бронювання. За стратегії часткової інтеграції об'єднуються елементи готельного підприємства та його підрозділів з формуванням ресторанно-готельних комплексів. За стратегії повної інтеграції об'єднуються власність, ресурси, сфери діяльності готельних підприємств та утворюються гібрид-готелі, концептуальні хостели, національні та транснаціональні готельні мережі.

Ключові слова: індустрія гостинності, підприємства готельної сфери, стратегічне управління, стратегія мінімальної інтеграції, стратегія часткової інтеграції, стратегія повної інтеграції.

В статье определено, что гостиничное хозяйство входит в составляющие тури-

стической индустрии Украины и сегодня сталкивается с рядом проблем, осложненных влиянием пандемии COVID-19, находясь в кризисном состоянии. Доказано, что одним из путей выхода отечественных гостиничных предприятий из кризиса является консолидация их деятельности путем интеграции и перехода к стратегическому управлению, основу которого составляет разработка стратегии. Выяснено, что интеграция гостиничных предприятий происходит в трех направлениях, итак, бывает минимальной, частичной, полной. Стратегия минимальной интеграции – это частичное объединение направлений деятельности гостиничных предприятий путем их включения в системы бронирования. При стратегии частичной интеграции объединяются элементы гостиничного предприятия и его подразделений с формированием ресторанно-гостиничных комплексов. При стратегии полной интеграции объединяются собственность, ресурсы, сферы деятельности гостиничных предприятий и образуются гибриды-отели, концептуальные хостелы, национальные и транснациональные гостиничные сети.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, предприятия гостиничной сферы, стратегическое управление, стратегия минимальной интеграции, стратегия частичной интеграции, стратегия полной интеграции.

It is determined that the hotel industry is part of the tourism industry of Ukraine and today faces a number of operational problems complicated by the impact of the COVID-19 pandemic, being in crisis. It is proved that one of the effective ways out of the crisis of domestic hotel enterprises is the consolidation of their activities through integration. To do this, the hotel industry is invited to move to strategic management, which is based on the development of long-term strategy. It was found that the process of integration of hotel enterprises can take different forms in space and time. This determines the three possible directions of integration of hotel enterprises, namely: minimal; partial; full. An appropriate strategy is being developed for each area of integration. The strategy of minimum integration provides for the partial integration of certain activities of hotel enterprises by including a separate hotel enterprise in the national or international reservation system. When using the strategy of partial integration, the elements of the hotel enterprise and its subdivisions participating in the integration process are united with the formation of restaurant and hotel complexes. It was found that the restaurant and hotel complex includes several areas and activities in one building: restaurant, hotel, parking, etc. In Kyiv alone, there are more than a dozen such establishments that are in demand among tourists. The strategy of full integration unites the property, resources, and spheres of activity of the merging hotel enterprises. As a result of full integration, hybrid hotels, concept hostels, national hotel chains and transnational hotel chains are formed. It was found that combo hotels, as a new type of hotel is a tourist business structure, which has in one building rooms of different classes with a wider range of services for different categories of tourists, and have a wide range of additional services such as parking or lobby, gyms or meeting rooms. In the future it is necessary to forecast the development of international and national hotel chains in Ukraine, which are currently at the stage of formation and transition of domestic hotel enterprises to the strategy of full integration.

Key words: hospitality industry, hotel enterprises, strategic management, minimum integration strategy, partial integration strategy, full integration strategy.

Постановка проблеми. Україна розташована у центрі Європи та має всі умови для належного розвитку економіки за рахунок туризму, проте суттєво відстає від провідних держав світу за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та якості туристичних послуг [6]. Однією з основних складових частин туристичної індустрії України є готельне господарство. Так, у 2019 році загальна пропозиція готелів різних категорій становила 10 900 номерів, з яких 3 927 трьохзіркових, 36 224 чотирьохзіркових, 1 518 п'ятизіркових [1]. Однак розвиток готельного господарства в Україні сьогодні стримується низкою чинників, а саме економічною кризою в державі, недосконалою

податковою системою, високими орендними ставками, низьким платоспроможним попитом туристів. Однак сьогодні вітчизняна готельна сфера зазнала найсерйозніших проблем внаслідок впливу пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень у державі. Після завершення карантину вітчизняна готельна сфера потребуватиме відновлення, що визначає необхідність пошуку нових ефективних форм виходу готельних підприємств з кризи та недопущення їх банкрутства. Одним з ефективних шляхів виходу вітчизняних готельних підприємств з кризи є консолідація їх діяльності шляхом інтеграції [9], тому потребують поглиблених досліджень питання формування та

особливостей реалізації стратегії інтеграції підприємств готельної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей підприємств готельно-ресторанної сфери присвячено багато праць вітчизняних науковців, таких як В. Березцак, І. Горобчук, Г. Довгаль, Н. Данько, О. Ложачевська, А. Парфіненко, В. Щербань. Їхні праці присвячені розгляду питань функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізованого середовища й не приділяють достатньої уваги проблемам їх управління та розробленню стратегій. Водночас дослідження управління підприємствами готельно-ресторанної сфери ускладнюються низкою проблем, зокрема термінологічного характеру. У нормативних документах та науковій літературі немає однозначного визначення понять «готель», «готельне господарство», «готельна послуга». Закон «Про туризм» відносить готельне господарство до індустрії туризму [7, с. 8]. Саме тому потребує подальших поглиблених досліджень проблема стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанної сфери та формування стратегії в умовах інтегрованого простору.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз інтеграційних процесів на вітчизняному ринку гостинності та розроблення пропозицій щодо впровадження стратегії інтеграції на підприємствах готельної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наростаюча конкуренція на ринку гостинності, прагнення вітчизняних готельних підприємств до підвищення прибутковості, зниження рівня платоспроможності туристів, особливо впровадження обмежень діяльності готелів внаслідок введення карантинних заходів спонукають підприємства готельної сфери до необхідності диверсифікації бізнесу шляхом надання додаткових і супутніх послуг, об'єднання з аналогічними підприємствами для нарощення потенціалу. Формування та вжиття цих заходів не є можливими без чіткого прогнозування напрямку подальшого розвитку готельного підприємства, що досягається шляхом переходу підприємств готельної сфери до використання стратегічного управління й розроблення відповідної стратегії.

Стратегія – це довгостроковий план дій, що відповідають цілям та завданням підприємства. Вона спрямована на довгострокову перспективу і є джерелом управлінських рішень, зорієнтованих на досягнення місії як довгострокової мети й використання можливостей розвитку підприємства у зовнішньому середовищі. Залежно від різних критеріїв науковці розрізняють велику кількість стратегій. З точки зору масштабу бізнесу прийнято виділяти стратегію диверсифікації, стратегію вузької спеціалізації та стратегію інтеграції. Об'єднання

готельних підприємств є можливим за умови розроблення саме стратегії інтеграції як загальнокорпоративної стратегії. Під стратегією інтеграції (або інтеграційною стратегією) прийнято розуміти сукупність рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські види взаємодій підприємств з іншими підприємствами [2]. В умовах світової глобалізації та інтеграції, як зазначають відомі вчені та фахівці, «готельна справа як самостійна одинична діяльність окремого підприємства приречена на тупикову ситуацію розорення бізнесу» [7, с. 17]. За таких складних умов більш доцільною є організація спільної діяльності підприємств готельної сфери.

З огляду на те, що процес інтеграції може відбуватися у різних формах у просторі та часі, можливими є три напрями інтеграції готельних підприємств, а саме мінімальна, часткова, повна. Це зумовлює відповідні стратегії інтеграції (табл. 1).

Таблиця 1

Види стратегії інтеграції підприємств готельної сфери

Напрямок інтеграції	Стратегія інтеграції
мінімальна	стратегія мінімальної інтеграції
часткова	стратегія часткової інтеграції
повна	стратегія повної інтеграції

За стратегії мінімальної інтеграції відбувається часткове об'єднання окремих напрямів діяльності готельних підприємств. Наприклад, включення окремого готельного підприємства до національної або міжнародної системи бронювання. Комп'ютерні системи бронювання мають великий вплив на всю туристичну сферу, оскільки надають не тільки авіапослуги, але й послуги проживання в готелях, оренду автомобілів, круїзні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусне й залізничне сполучення [5]. Отже, такі системи дають змогу підприємствам готельної сфери включити свої послуги з проживання в готелі до туристичної послуги, отримати більш широкі можливості поширення завдяки роботі туроператорів.

Під час використання стратегії часткової інтеграції відбувається об'єднання елементів готельного підприємства і його підрозділів, що беруть участь в інтеграційному процесі (бізнес-стратегія, асортимент послуг, ринковий портфель, навіть операційна модель). Результатом такого інтеграційного процесу буде формування готельного комплексу з єдиною бізнес-стратегією, операційною та фінансовою моделлю, об'єднаними портфелями ринків і продуктів. Під готельним комплексом розуміється самостійна одиниця, окремий об'єкт «складної системи економічних відносин», «важливого елементу соціальної сфери», «детермінованих систем, які включають одразу кілька сфер і

видів діяльності, зокрема будівництво, номерний фонд і офісні приміщення, системи тепло- та життєзабезпечення, ресторани, кухню, магазини, автопарки» [7, с. 18]. В результаті такої стратегії утворюються ресторанно-готельні комплекси (табл. 2).

За стратегії повної інтеграції здійснюється об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності готельних підприємств, що об'єднуються. Такий вид інтеграції супроводжується перевагами економії на масштабах і зниженням витрат на надання послуг готельним підприємством. В результаті повної інтеграції утворюються такі інтеграційні форми підприємств в індустрії гостинності:

- гібрид-готелі (комбо-готелі) та концептуальні хостели;
- національні готельні ланцюги («Турист», «Reikartz» тощо);
- транснаціональні готельні мережі («Hilton International», «Nikko Hotels» тощо).

Гібрид-готелі (комбо-готелі) як новий тип готелів є результатом об'єднання туроператорів і готельних підприємств [9]. Комбо-готелі як туристична підприємницька структура мають в одній будівлі номери різних класів з більш та менш широким спектром послуг для різних категорій туристів, діляться зручностями або елементами готелю, такими як парковка або лобі, приміщення для тренажерних залів або приміщення для зустрічей [8]. Так, наприклад, компанія «InterContinental Hotels Group» (IHG) за цією технологією створила кілька готелів, що займаються спільною фірмою, у США та Канаді. У Канаді є готелі «Holiday Inn Express» і «Candlewood Suites» в Едмонтоні, а також об'єкти, що працюють в трубопроводі, включаючи «Staybridge Suites» і «Holiday Inn Express» в Саскатунському університеті [11]. Так, у Києві 2019 року відкрилося кілька оригінальних об'єктів, а також перший у світі хостел у колишніх вагонах метро на Подолі. Номерний фонд готелів столиці збільшився протягом 2019 року лише на 110 номерів. Після реконструкції введено в експлуатацію butik-готель «Riviera House» (65 номерів) і другий корпус «Amarant Hotel 3*» (45 номерів) [1].

Об'єднання декількох готелів в єдину мережу, які мають єдиний бренд, єдині стандарти обслу-

говування туристів, спричинило формування національних готельних ланцюгів. До ознак переходу готелю в готельну мережу [3] належать такі:

- єдина стратегія функціонування (стандартизація обслуговування, маркетингу, продажів);
- єдина структура об'єднаних у мережі готелів;
- формальні елементи, що забезпечують позитивне сприйняття мережі (торгова марка (бренд), єдність стиля (архітектура й інтер'єр), позначень та зовнішньої інформації, схожість у територіальному розташуванні);
- однаковий рівень обслуговування та комфорту;
- єдине управління (адміністрація мережі або професійна управляюча компанія за контрактом або за договором франчайзингу).

Готельна мережа є взаємопов'язаною системою аналогічних готельних об'єктів, централізовано керованих під одним брендом, що використовують єдині стратегічні дії (стандарти якості, обслуговування, постачання, концепція просування продукту) на основі загальної системи інформаційної взаємодії (системи бронювання та глобальні дистрибутивні системи) [3]. Сьогодні в Україні функціонує три найбільші національні готельні мережі (табл. 3).

Таблиця 3

Національні готельні мережі України

Назва національної готельної мережі	Рік заснування	Кількість готелів, що входять до складу мережі
Premier Hotel	2000	7
Reikartz	2003	18
Royal Hospitality Group	2005	12

Незважаючи на функціонування трьох великих національних мереж, в Україні спостерігається «нестача великих мережевих готелів з гарантованим високим рівнем сервісу, котрі користуються популярністю у міжнародних туристів» [10]. Це зумовлено тим, що готельна мережа має відповідати високим стандартам обслуговування, якості

Таблиця 2

Ресторанно-готельні комплекси м. Києва та області

Назва ресторанно-готельного комплексу	Місце розташування	Вартість проживання за ніч, грн.
Siesta	м. Київ, вул. Нікольська, 2	1 200
Жуляни-Сіті	м. Київ, вул. Велика Кільцева, 100	850
Вікторія	м. Київ, вул. Тулузи, 3Б	900
TerraNova Sport&Spa Hotel	с. Гатне, вул. Інститутська, 73	1 580
Райський дворик	м. Бровари, вул. Погребський шлях, 26	600
Царград	с. Мила, вул. Комарова, 21/23	1 339
Biruz Club	с. Святопетрівці, вул. Б. Хмельницького, 28а	882

Топ-10 міжнародних готельних мереж у 2020 році [12]

Місце в рейтингу	Назва міжнародної готельної мережі	Місце розташування	Номерний фонд
1	Marriott International	м. Беседза, штат Меріленд, США	1 344 552
2	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	м. Шанхай, Китай	8 715
3	Oyo Rooms	м. Гуруграм, Індія	17 344
4	Hilton Worldwide Holdings	м. Маклін, штат Вірджинія, США	5 865
5	IHG (InterContinental Hotels Group)	м. Атланта, штат Джорджія, США	5 603
6	Wyndham Hotels & Resorts	м. Пенсильванія, штат Нью-Джерсі, США	9 200
7	Accor	м. Париж, Франція	4 780
8	Choice Hotels International	м. Роквільд, штат Меріленд, США	7 021
9	Huazhu Group Ltd	м. Шанхай, Китай	4 290
10	BTG Hotels Group Co	м. Бейджинг, Китай	4 009

сервісу, вимогам до будівлі закладу та системи управління готелем, які висувають транснаціональні готельні мережі. Більшість українських готелів не відповідає міжнародним стандартам щодо якості обслуговування туристів. Створення готелю, що відповідатиме усім вимогам та зможе працювати під пізнаванням міжнародним брендом або для формування власного бренду, потребує чималих капіталовкладень, які відсутні у національних мережевих готелів.

У світі нараховується 325 найсильніших готельних мереж, що увійшли до рейтингу “352 Hotels” [12]. Топ-10 міжнародних готельних мереж у 2020 році представлено в табл. 4. За даними рейтингу, у 2020 році азіяські готельні мережі, такі як “New Century Hotels & Resorts”, “The Ascott Ltd.” та “Greenland Hotel and Tourism Group”, демонструють вражаючий ріст, тоді як мережі “Marriott”, “Hilton”, “IHG”, “Wyndham” та “Accor” підтримують стабільний, але впевнений ріст.

Як засвідчує міжнародний досвід, перехід до використання стратегії повної інтеграції є більш ефективним для підприємств готельної сфери, що інтегруються, ніж незалежна діяльність окремого готелю. Консолідована діяльність готелів є більш економічно ефективною, дає змогу отримати більші прибутки, знизити витрати на утримання готелю, підвищити конкурентоспроможність закладу за рахунок отримання відомого світового бренду, забезпечує подальший розвиток підприємства. Сьогодні готельні мережі охоплюють 30% готельного ринку світу, понад 200 корпорацій, з яких 25 є найбільшими й контролюють 25% світового профільного ринку. За кількістю готелів, об'єднаних у готельні мережі, у Європі лідирує Велика Британія, де розташовано 15% готельних груп. У Франції зосереджено 10% таких мереж, в Іспанії – 5%, у Швейцарії – 5% усіх готельних мереж світу. Практика ведення готельного бізнесу свідчить про те, що готелі, які входять у мережу, мають на 60% більше прибутку, ніж незалежні готелі [4].

Висновки з проведеного дослідження. Для подальшого розвитку вітчизняні готельні підприємства мають перейти до використання стратегічного управління й розроблення відповідної стратегії. Найбільш ефективною в сучасних умовах є стратегія інтеграції як загальнокорпоративна стратегія, що використовується задля об'єднання готельних підприємств. Під час використання стратегії мінімальної інтеграції відбувається часткове об'єднання окремих напрямів діяльності готельних підприємств. Якщо використовується стратегія часткової інтеграції, то відбувається об'єднання елементів готельного підприємства і його підрозділів з утворенням ресторанно-готельних комплексів. За стратегії повної інтеграції здійснюється об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності готельних підприємств, що об'єднуються та утворюють гібрид-готелі (комбо-готелі), концептуальні хостели, національні готельні ланцюги, транснаціональні готельні мережі. В подальшому слід прогнозувати розвиток міжнародних та національних готельних мереж в Україні, які зараз перебувають на стадії становлення. Однак внаслідок впливу пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень в туристичній сфері та індустрії гостинності цей розвиток може тимчасово призупинитися.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берещак В. Огляд ринку готелів. *Ексклюзив*. 19.01.2000. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 30.09.2020).
2. Горобчук І. Типологія інтеграційних стратегій як напрямків розвитку підприємства в глобальному середовищі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 2. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/56.pdf (дата звернення: 30.09.2020).
3. Довгаль Г., Данько Н. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України : колективна монографія / за заг. ред. А. Парфіненка. Хар-

ків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 412 с. URL: <http://ekhnuir.univer.kharkov.ua/handle/123456789/13340> (дата звернення: 30.09.2020).

4. Ложачевська О., Щербань В. Перспективи розвитку іноземних готельних мереж в Україні. *Економічний простір*. 2018. № 136. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/281/270> (дата звернення: 30.09.2020).

5. Мельниченко С. Автоматизовані системи бронювання в туризмі. *Культура народів Причорномор'я*. 2008. № 140. С. 96–100. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko7.htm (дата звернення: 30.09.2020).

6. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 року № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2020).

7. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / за заг. ред. В. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ. 2018. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zajtseva_Strategic_Management.pdf (дата звернення: 30.09.2020).

8. Шацька З., Мельник А. Система інтеграції туристичних підприємств. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2020. № 1. С. 10–15.

9. Шацька З., Шевель А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 30.09.2020).

10. Якимчук І. В Україні зростає тренд на мережеві готелі. *Vezha*. URL: <https://vezha.net.ua/business/v-ukrayini-zrostaie-trend-na-merezhevi-goteli> (дата звернення: 30.09.2020).

11. Venetis T. How co-branding hotels can offer broader market. *Hotelier*. 2018. URL: <https://www.hoteliermagazine.com/how-co-branding-hotels-can-offer-broader-market-reach> (дата звернення: 30.09.2020).

12. 325 hotels. *Hotels*. July/August. 2020. P. 23–30. URL: <http://www.hotelsmag.com> (дата звернення: 30.09.2020).

REFERENCES:

1. Bereschak V. (2020) Hotel market overview. *Ekskluziv*. Available at: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (accessed 30 September 2020).

2. Horobchuk I. (2015) Typolohiia intehratsijnykh stratehij iak napriamkiv rozvytku pidpriemstva v hlobal'nomu seredovyschi [Typology of integration strategies as directions of enterprise development in the global environment]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho*

derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky, vol. 14, part 2. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/56.pdf (accessed 30 September 2020).

3. Dovhal H., Dan'ko N. (ed.) (2017) *Mizhnarodni hotel'ni merezhi: svitovyj dosvid dlia Ukrainy* [International hotel chains: world experience for Ukraine]. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. Available at: <http://ekhnuir.univer.kharkov.ua/handle/123456789/13340> (accessed 30 September 2020).

4. Lozhachevs'ka O., Scherban' V. (2018) *Perspektyvy rozvytku inozemnykh hotel'nykh merezh v Ukraini* [Prospects for the development of foreign hotel chains in Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 136. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/281/270> (accessed 30 September 2020).

5. Mel'nychenko S. (2008) *Avtomatyzovani systemy broniuвання v turyzmi* [Automated reservation systems in tourism]. *Kul'tura narodov Prychornomor'ia*, vol. 140, pp. 96–100. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko7.htm (accessed 30 September 2020).

6. KМУ. (2017). *Zakon.rada.gov.ua: Pro skhvalen-nia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku* : Rozporiadzhennia vid 16 bereznia 2017 roku № 168-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (accessed 30 September 2020).

7. Zajtseva V. (2018) *Stratehichne upravlinnia hotel'nykh pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii* [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization]. Zaporizhzhia: ZNTU. Available at: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zajtseva_Strategic_Management.pdf (accessed 30 September 2020).

8. Shats'ka Z., Mel'nyk A. (2020) *Systema intehratsii turystychnykh pidpriemstv* [System of integration of tourist enterprises]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti*, vol. 1, pp. 10–15.

9. Shats'ka Z., Shevel' A. (2020) *Orhanizatsiia roboty pidpriemstv hotel'noi sfery v umovakh pandemii COVID-19* [Organization of work of hotel enterprises in the conditions of pandemic COVID-19]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249> (accessed 30 September 2020).

10. Yakymchuk I. (2019). *Ukraini zrostaie trend na merezhevi hoteli*. *Vezha*. Available at: <https://vezha.net.ua/business/v-ukrayini-zrostaie-trend-na-merezhevi-goteli> (accessed 30 September 2020).

11. Venetis T. (2018). *How Co-Branding Hotels Can Offer Broader Market Reach*. Retrieved from: <https://www.hoteliermagazine.com/how-co-branding-hotels-can-offer-broader-market-reach> (accessed 30 September 2020).

12. *Hotelsmag*. (2020). *325 hotels. Hotels. July/August*. 2020, pp. 23–30. Retrieved from: <http://www.hotelsmag.com> (accessed 30 September 2020).