

DOI: 10.5281/zenodo.1412581
UDC Classification: 379.85,640.41
JEL Classification: F02; F15; L83

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF INTEGRATION OF TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Oleksandr P. Krupskiy, PhD in Psychology, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
Researcher ID: C-8439-2016
ORCID: 0000-0002-1086-9274
Email: krupskyy71@gmail.com

Yevheniia E. Stesenko
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
Researcher ID: J-7562-2018
ORCID: 0000-0002-9474-7038
Email: stesenkojena@gmail.com
Received 3.05.2018

Крупський О.П., Стесенко Є.Є. Міжнародний досвід інтеграційного розвитку підприємств туризму та гостинності. Оглядова стаття.

У статті проаналізовано та надано результати міжнародного досвіду інтеграційного розвитку у туристичній сфері та сфері гостинності, сучасні та результативні методи інтеграції в туризмі. Визначено ефективні шляхи реалізації програм інтеграційного розвитку на туристичних підприємствах та готельних мережах. Визначено основні цілі процесів інтеграції у сфері туризму. Проведено аналіз найвідоміших транснаціональних туристичних операторів та найбільших готельних мереж в світі у вигляді таблиці та графіку. Проаналізовано та визначено процеси, які відбуваються за рахунок процесів інтеграції в туристичному бізнесі. Перспективний напрямок подальший досліджень – економічне обґрунтування доцільності міжнародної інтеграції в туристичній сфері та шляхи удосконалення стратегій інтеграційного управління.

Ключові слова: туризм, інтеграція, готель, індустрія туризму, сфера гостинності, методи інтеграції

Krupskiy O.P., Stesenko Ye.E. International experience of integration of tourism and hospitality enterprises. Review article.

The article analyzes and presents the results of international experience of integration development in the field of tourism and hospitality, modern and efficient methods of integration in the field of tourism. The effective ways of realization of integration development programs at tourist enterprises and hotel chains are determined. The main objectives of integration processes in the field of tourism are also defined. The analysis of the most famous multinational tour operators and the largest hotel chains in the world in the form of a table and graph is shown. The processes that take place at the expense of integration processes in the tourism business are analyzed and identified. A promising direction for further research is the economic feasibility of the feasibility of international integration in the tourism sector and ways to improve the strategies of integration management.

Keywords: tourism, integration, hotel, tourism industry, hospitality, efficient methods

Сучасне спрямування розвитку туризму та сфери гостинності визначається глобальними імперативами суспільного розвитку, які визначають інтеграційні пріоритети та імперативи у територіальному та галузевому вимірах [1]. Процеси інтеграції в туристичній сфері характеризуються створенням стратегії управління туристичними підприємствами і постійним рухом людських ресурсів [2]. Сьогодні формування високорозвинутої індустрії туризму та її інтеграція на світовому ринку туристичних послуг пов'язані з необхідністю вирішення гострих соціально-економічних проблем і вивчення міжнародного досвіду.

Аналіз існуючих туристичних підприємств дозволяє дослідити міжнародний досвід та особливості управління інтеграційним розвитком підприємств туристичного господарства, які полягають в необхідності розробки структурно-логічної схеми для підприємств туризму. Завдяки цьому підприємства туризму та сфери гостинності будь-якого рівня матимуть змогу ефективно функціонувати на ринку туристичних послуг.

Проблематика статті обумовлена тим, що управління процесами інтеграції в туристичній сфері є не тільки актуальним, але й складним та масштабним явищем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Розвиток інтеграційних утворень та концепцій у світі досліджували М. Хьюгос [3], П. Друкер [4] та ін. Вагомий внесок у вивчення інтеграції на туристичних підприємствах, було зроблено М. Біржаковим [5], В. Квартальновим [6] та ін. Велика кількість робіт, пов'язаних з вивченням концепцій інтеграції, є показником того, що принципам системності цих процесів необхідне не

тільки уточнення, але й поглиблення. В той самий час суспільні процеси трансформації є показником необхідності вивчення класичних концепцій інтеграції та методів їх активізації. Всі ці процеси необхідно пропустити через призму особливої галузевої адаптації та враховувати наявні умови ведення туристичного бізнесу та національні особливості.

Не враховуючи обсяги досліджень вищезгаданих вчених, все ще потребує уваги вивчення міжнародного досвіду інтеграційного розвитку на туристичних підприємствах та у сфері гостинності.

Метою статті є визначення та аналіз міжнародного досвіду ефективних шляхів реалізації управління програмами інтеграційного розвитку підприємств туризму та гостинності.

Дослідження проводилось за допомогою таких методів: узагальнення та порівняльного аналізу, синтезу, що допомогло з'ясувати та обґрунтувати сучасні особливості інтеграційних програм для туристичних підприємств та готельних мереж. Базою цього дослідження стали роботи українських та закордонних науковців та офіційна статистична інформація.

Виклад основного матеріалу дослідження

Останнім часом туристична галузь трансформувалась у потужну високорентабельну індустрію, один з видів економічної діяльності та галузь знань, в якій тісно сплелися економічні та соціальні інтереси світової економіки, підприємців і споживачів. У країнах з розвинутою економікою галузь туризму займає одне з найголовніших місць за обсягом доходів, надходжень до бюджету та кількості робітників на підприємствах. Через те, що галузь туризму розвивається дуже стрімкими темпами, вже на початку ХХІ ст. сфера туристичного обслуговування посіла лідируюче місце у світовій економіці.

В останні роки інтеграційні процеси охопили як міжнародний туристичний ринок, так і ринок України. За опублікованими даними МКГ Hospitality, що кожен рік складає рейтинг туристичних підприємств, та розповсюджує його за передплатою, лише серед підприємств сфери гостинності в 2010 р. на міжнародному туристичному ринку функціонувало 325 світових готельних компаній і більше ніж 300 міжнародних готельних мереж. Як свідчить міжнародна статистика, 70% готельних номерів у США належать мережам, тоді як в Європі й Азії значно менше – 25 і 15% відповідно. До складу найбільших 200 мереж світу входить 43 тис. готелів і 5,5 млн номерів; на 10 найбільших мереж, які очолюють цей рейтинг, приходиться 74% готелів і 71% номерів [7].

Проаналізувавши організації, що входять до найбільших інтегрованих угруповань та об'єднань світу у сфері туризму протягом 2010-2016 рр., можна зробити висновок, що розвиток міжнародного туристичного ринку характеризується

збільшенням провідних суб'єктів, а відбувається це саме за рахунок процесів інтеграції:

- поглинання;
- злиття;
- договори оренди, лізингу;
- франчайзингові контракти;
- формування стратегічних альянсів;
- створення моделі партнерської взаємодії.

Інтеграція в туризмі надає значні переваги підприємствам і забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме: організацію матеріально-технічного постачання за гуртовими цінами; використання єдиного холістичного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців-експертів у певних сферах; використання загальноновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережових принципів і стандартів роботи; надання інформаційної підтримки [8].

М.В. Босовська визначає інтеграційний розвиток як «сукупність основоположних ідей системологічного бачення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств з урахуванням вимог розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, тенденцій та закономірностей здійснення економічних трансформацій економіки, системи внутрішніх та зовнішніх обмежень [9]».

Обираючи для підприємства туризму стратегії управління, можна використовувати за основу матрицю І. Ансоффа [9]. Вона ґрунтується на визначенні місця підприємства туристичного або готельного господарства у зоні інтеграційної взаємодії та визначає характер майбутніх стратегічних рішень.

Для впровадження інтеграції на підприємствах туристичного обслуговування необхідно враховувати певні критерії, які їм притаманні: низький рівень нестабільності та високий рівень використання загального потенціалу інтегрованої мережі.

Основними цілями стратегії програм інтеграційного розвитку є:

- запобігання або мінімізація корпоративних небезпек;
- зосередження уваги на слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованого підприємства;
- зменшення кількості слабких місць за допомогою використання інтеграційних

можливостей та переваг зовнішнього зростання [8].

В туризмі, як і в інших галузях, існують різні способи інтеграції – від поглинання конкурента до придбання його контрольного пакета акцій. Дуже популярним є перехресне володіння акціями різних компаній. Часто об'єднують зусилля в області менеджменту, а також укладають договори про партнерство. Такі дії допомагають зробити інтеграцію більш гнучкою і тому, завдяки ним, мають вагоме значення в індустрії туризму. Це одна з значних особливостей у туристичній інтеграції. Виробництво послуги в туристичних компаніях є процесами досить ексклюзивними, а «об'єми» індивідуальними. Якщо туристична компанія розширюється завдяки створенню ланцюгу господарюючих одиниць, а не шляхом збільшення виробництва на своєму підприємстві, то вона має певні економічні переваги. Цей підхід відповідає потребам клієнтів. По-перше, такі ланцюги об'єднують географічно розділені райони, які створюють туристичні потоки та дестинації, які їх приймають. По-друге, створення повноцінного туристичного продукту частинами краще ніж збирати всі зусилля для надання тільки одного виду послуг.

Формування галузевих інтеграційних та партнерських об'єднань є необхідністю, однак є недостатні умови для забезпечення ефективного функціонування туристичної сфери. Серед підприємств туристичної сфери найвідомішим міжнародним прикладом інтеграції є система "Амадеус RMS" (Revenue Management System). Ця система є визнаним лідером на ринку туристичних послуг, яка приймає участь у розробці інформаційно-технологічних та управлінських

рішень серед певної кількості об'єднаних між собою підприємств. Клієнтами системи «Амадеус» є більше 40 готельних мереж, авіакомпаній та туристичні оператори [10].

Інтеграція в туристичному бізнесі в більшості випадків має транснаціональний характер. Одним з найяскравіших прикладів транснаціоналізації у сфері туроператорської діяльності є такі компанії як: німецьких холдинг "TUI", британська туристична компанія "First Choice Holidays" та швейцарська і французькі компанії «Куоні» та «Клуб Мед».

Вищевказані компанії є прикладом того, як туроператорські корпорації здійснюють свою діяльність на міжнародному ринку. Здійснення туроператорської діяльності в таких холдингах відбувається за рахунок філій та дочірніх компаній [11].

Найбільший туроператор Європи, німецька компанія TUI, об'єдналася з четвертою за своїми розмірами туристичною компанією – британською First Choice Holidays. Однак, німецький концерн Thomas Cook AG поглинув такого туристичного оператора з Великобританії, як "My Travel". Великі туристичні оператори об'єднують свій бізнес, щоб протистояти натиску дрібних і середніх компаній. Це також є показником того, що інтеграційні процеси на підприємствах туристичного господарства відбуваються не лише для того, щоб поглинути конкурентів, але й збільшити частку ринку.

Українська асоціація туристичних агентств склала рейтинг найпопулярніших туристичних операторів на території України (табл. 1). Транснаціональна туристична компанія TUI також увійшла до цього списку.

Таблиця 1. Рейтинг популярності туристичних операторів в Україні (2017 р.)

Туропе- ратор	Дотримання заявленої польотної програми	Переноси та затримки рейсів	Оцінка роботи гідів	Підтвердження заказів (швидкість, частота відмов)	Гарантія найкращої ціни на раннє бронювання турів	Лояльність у вирішенні суперечли- вих питань	Підсумок
TEZ Tour	4,61	4,22	4,34	4,31	3,90	4,25	4,34
Mouzenidi s Travel	4,48	4,27	4,48	4,11	3,71	4,11	4,26
PegasTour istik	4,45	4,12	4,05	4,33	3,54	3,94	4,16
GTO	4,39	4,15	4,09	3,64	3,35	3,80	3,99
Coral Travel	4,30	3,91	3,86	4,11	3,55	3,52	3,96
TUI	4,23	3,84	3,86	3,87	3,55	3,76	3,90
Anex tour	3,63	2,75	3,00	4,10	3,44	2,97	3,48
JoinUp!	3,80	3,20	3,38	3,02	3,69	3,46	3,45
TPG	2,70	2,29	3,00	2,81	3,12	2,50	2,74
Середнє значення	4,06	3,63	3,78	3,81	3,53	3,59	3,80

Джерело: складено авторами за матеріалами [12]

Втім, перспективи об'єднаних туроператорів аж ніяк не безхмарні. Найбільшою загрозою бізнесу транснаціональних компаній галузі

залишається зростання популярності онлайн-бронювання номерів в готелях і авіаквитків. Останнім часом обсяги самостійних замовлень в

режимі Do-It-Yourself досягли 25% усіх туристичних поїздок в США і 10-15% в Європі. Місця бронюють в готелі та на літаки не тільки туристи, але і невеликі туристичні фірми, націлені на обслуговування індивідуальних турів. Через це великі інтегровані транснаціональні туристичні компанії втрачають декілька мільярдів доларів на рік.

Найскравішим прикладом інтеграції та об'єднання у сфері туризму прийнято вважати готельні мережі. До числа найвідоміших міжнародних готельних мереж відносяться: Hospitality Franchise System, Holiday Inn Worldwide, Hilton International, Marriott Hotel, Accor, Forte Hotels та багато інших (рис. 1) [12-16].



Рис. 1. Найбільші готельні мережі за кількістю готелів на 2017 р.
Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Провідні світові готельні мережі під свої дахом об'єднують не тільки готелі, а й різні бренди, що дозволяє їм охопити максимально широкий сегмент ринку та в повній мірі задовольняти споживачів, які мають різні вимоги та очікування від компанії.

Так, наприклад, компанія Marriott International, об'єднавши 19 брендів, які пропонують споживачам широкий спектр послуг як за змістом та наповненням, так і за ціновими категоріями, продовжує розвиток нових інноваційних брендів, на основі аналізу вимог ринку та споживачів послуг, що забезпечує компанії лідируючі позиції на ринку галузі та визнання у всьому світі, високу ефективність та рентабельність діяльності як компанії в цілому так і кожного бренда окремо. Високі темпи розвитку компанії та її присутність в різних куточках світу обумовлені, в тому числі, побудованою організаційною культурою та стійким позитивним іміджем. Саме позитивний імідж дозволяє компанії виходити на ринки різних країн без спротиву суспільства та громади, які вбачають певні ризики від розвитку готельних мереж [17].

Разом з тим, потреба у збільшенні ринку готельного бізнесу сприяє створенню партнер-

ських об'єднань готельних мереж з інтернет-турагентствами. Такі методи інтеграції впроваджуються для збільшення об'ємів продажу через Інтернет.

Останнім часом збільшується кількість встановлених партнерських відносин між авіакомпаніями та готелями, що зумовлює до виникнення корпорацій з конгломеративним типом інтеграції. Наприклад, транспортна компанія Allegis включає в себе: авіакомпанію United Airlines, сервіс з оренди автомобілів Hertz та є співвласником готельних мереж Hilton та Westin [11].

Оскільки інтеграція це процес, то можна сказати, що впровадження цього процесу повинно бути створено за певною процедурою. Розробка та впровадження інтеграційної стратегії має створюватися за таким сценарієм:

- стратегічна діагностика найважливіших макроекономічних тенденцій регіону та країни, та реального стану підприємств туристичної сфери, які входять до мережі;
- створення та формування цілей, місії та ключових пріоритетів розвитку інтеграційної мережі та комплексу завдань для кожного підприємства та філії, що входять до об'єднання, для її реалізації з акцентом на моніторинг

- стану економічної здатності всіх господарських суб'єктів, структурних підрозділів та аналіз їх можливої стратегічної адаптації;
- формування альтернативних (додаткових) стратегій розвитку інтеграційних туристичних підприємств;
 - вибір альтернативи, створення базового напрямку стратегії інтеграційного розвитку, коняретизація її часового горизонту і змістовного наповнення;
 - адаптація сформованої стратегії інтеграційного розвитку до умов ринку туристичних послуг та вимог усіх зацікавлених сторін-учасників, розроблення субстратегій на основі цільового розподілу сфер впливу та напрямів дій;
 - розроблення цільових програм, планів, бюджетів, створення організаційних та управлінських структур для реалізації інтеграційних стратегій диференційовано за учасниками інтеграції;
 - здійснення процесу реалізації стратегії (мотиваційний, інформаційний, організаційний механізми реалізації);
 - визначення процедур поетапного контролю, ефективності інтеграційного розвитку і коригування етапів виконання стратегії [9].

Висновки

Інтеграційний розвиток дає змогу лобювати інтереси підприємств готельного та туристичного господарства, що знаходяться в мережах на міжнародному ринку туристичних послуг, а також підвищити якість надаваних послуг та задовольняти ще більше потреб споживачів.

На основі викладеної раніше інформації щодо міжнародного досвіду було визначено ефективні

шляхи реалізації програм інтеграційного розвитку у сфері туристичного господарства, також визначено те, що саме підприємства готельного господарства є лідерами інтеграційних процесів в туристичному обслуговуванні.

Під час дослідження було виявлено характерні підприємства туристичного господарства, яким притаманний інтеграційний розвиток, кількісний показник інтегрованих підприємств та їх досвід. Проводячи вивчення міжнародного досвіду інтеграції було виявлено загрози як для туристичних підприємств, так і для інтегрованих готельних мереж.

Таким чином, новизна проведеного дослідження полягає у вивченні міжнародного досвіду інтеграції підприємств туристичного господарства. Виявлено загрози, які можуть знизити ефективність роботи інтегрованих підприємств. Інтеграцію визначено, як процес, для керування яким необхідно створити стратегію. Стратегія управління інтеграційними процесами повинна включати в себе не тільки конкретну модель дій, але й механізми покрокової реалізації цих дій.

Результати дослідження можна використовувати для визначення особливостей інтеграції на підприємствах туристичного господарства. Вивчення досвіду великих інтегрованих туристичних підприємств та міжнародних готельних мереж.

Перспективний напрямок подальший досліджень – економічне обґрунтування доцільності міжнародної інтеграції в туристичній сфері та шляхи удосконалення стратегій інтеграційного управління.

Abstract

In the current conditions of tourism and hospitality development, integration processes are of great importance. The process of integration in the tourism sector is characterized by the creation of tourism management strategy. Today, the formation of a highly developed tourism industry and its integration into the world market of tourist services are related to the need to address acute socio-economic problems and the study of international experience.

The aim of the study is to identify and analyze international experience of effective ways to implement integrated tourism and hospitality tourism management programs.

The research was conducted using the following methods: generalization of comparative analysis, synthesis, which helped to clarify and substantiate the modern features of integration programs for tourist enterprises and hotel chains. The basis of this study was the work of Ukrainian and foreign scholars and Internet sources.

Integration in tourism provides significant benefits to enterprises and provides a dominant position in the market: the organization of material and technical supply at wholesale prices; the use of a unified holistic marketing.

Integration development allows lobbying the interests of hotel and tourist enterprises, which are located in the networks in the international tourism market, as well as improving the quality of the services provided and meet even more consumer needs.

Through the study of international experience of integration was detected threat for tourism enterprises and for integrated hotel chains. The novelty of the conducted research is to study the international experience of integration of tourism enterprises. Threats that could reduce the efficiency of integrated businesses are identified. Integration is defined as a process for managing which one needs to create a strategy. The strategy of managing integration processes should include not only a concrete model of action, but also mechanisms for step-by-step implementation of these actions.

Список літератури:

1. Sardak S. Global innovations in tourism / S. Sardak, V. Dzhyndzhoian, A. Samoilenko // *Innovative Marketing*. – 2016. – № 3. – P. 45-50.
2. Самойленко А.О. Регулювання міжнародного руху людських ресурсів України в умовах глобальної інтелектуалізації / А.О.Самойленко // *European Journal of Management Issues*. – 2016. – №. 7. – С. 250-257.
3. Hugos M. *Essentials of Supply Chain Management* / M. Hugos. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2018 – 359 p.
4. Друкер П.Ф. Задачменеджмента в ХХІ веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2001. – 272 с.
5. Биржаков М.Б. Введение в туризм: учебник / М.Б. Биржаков. – М. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2006. – 510 с.
6. Квартальнов В. Туризм: учебник / В. Квартальнов. – Российская международная академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 314 с.
7. US Hotel Groups Strongat Home: pressrelease // MKG HospitalityDatabase, 2011 [*Електронний ресурс*]. – Режим доступу: <http://hospitality on.com/>.
8. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
9. Ансофф І. Стратегічне управління: Зменш. пер. з англ. / Наук. ред. і автор передмови Л.І. Євенко. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
10. Селезнєва І.В. Развитие интеграционных процессов в сфере международного туризма в условиях глобализации / автореферат И.В. Селезнєва // Кубанский государственный университет, 2012 – 28 с.
11. Українська асоціація туристических агентств [*Електронний ресурс*] – Режим доступу: <http://uata.com.ua/tourist-friendly-rating/>.
12. Всесвітня туристична організація / Офіційний сайт [*Електронний ресурс*]. – Режим доступу: <http://www.world-tourism.org>.
13. Світова рада з туризму та мандрівок (WorldTravel&TourismCouncil) / Офіційний сайт [*Електронний ресурс*]. – Режим доступу: <http://www.wttc.org>.
14. Hilton Hotels & Resorts [*Електронний ресурс*] – Режим доступу: <http://www3.hilton.com/en/about/locations/index.html>.
15. World Tourism Organization [*Електронний ресурс*] – Режим доступу: <http://unwto.org>.
16. Marriott International [*Електронний ресурс*] – Режим доступу: www.marriott.com.
17. Grynko T.V. Organizational culture and a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T.V. Grynko, O.P. Krupskyi, I.V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine – Collective monograph – Vol.3. Poland: "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2016 – P. 252-270.

References:

1. Sardak, S. (2016). Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*, 3, 45-50 [in English].
2. Samoilenko, A.O. (2016). Regulation of the international movement of human resources of Ukraine in the conditions of global intellectualization. *European Journal of Management Issues*, 7, 250-257 [in Ukrainian].
3. Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [in English].
4. Druker, P.F. (2001). The tasks of management in the XXI century. (N.M. Makarova, Trans). M.; St. Petersburg; K: Williams [in Russian].
5. Birzhakov, M.B. (2006). Introduction to tourism. M. – St. Petersburg: Publishing House "Gerda" [in Russian].
6. Kvartalnov, V. (2009). *Tourism*. Moscow: Finance and Statistics [in Russian].
7. US Hotel Groups Strongat Home: pressrelease. MKG Hospitality Database. Retrieved from <http://hospitality on.com/> [in English].
8. Bosovska, M.V. (2015). Integration processes in tourism. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
9. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management*. (L.I. Evenko, Trans). Moscow: Economics [in Ukrainian].
10. Selezneva, I.V. (2012). Development of integration processes in the sphere of international tourism in the context of globalization. Kuban: Kuban State University [in Russian].
11. Ukrainian Association of Travel Agencies. Retrieved from <http://uata.com.ua/tourist-friendly-rating/> [in Russian].

12. World Tourism Organization. Official Website. Retrieved from <http://www.world-tourism.org> [in Ukrainian].
13. World Travel & Tourism Council. Official Website. Retrieved from <http://www.wttc.org> [in Ukrainian].
14. Hilton Hotels & Resorts. Retrieved from <http://www3.hilton.com/en/about/locations/index.html> [in English].
15. World Tourism Organization. Retrieved from <http://unwto.org> [in English].
16. Marriott International. Retrieved from www.marriott.com [in English].
17. Grynko, T.V., & Krupskyi, O.P., & Timar, I.V. (2016). Organizational culture and a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine. "Izdevnieciba "Baltija Publishing", Vol. 3, 252-270.

Посилання на статтю:

Крупський О. П. Міжнародний досвід інтеграційного розвитку підприємств туризму та гостинності / О. П. Крупський, Є. Е. Стесенко // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2018. – № 3 (37). – С. 61-67. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No3/61.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1412581.

Reference a Journal Article:

Krupskyi O. P. International experience of integration of tourism and hospitality enterprises / O. P. Krupskyi, Ye. E. Stesenko // *Economics: time realities*. Scientific journal. – 2018. – № 3 (37). – С. 61-67. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No3/61.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1412581.

