

УДК 338.488.2:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-20>**Пандяк І.Г.**кандидат географічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8060-4389>**Кушнірук Г.В.**кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0242-9746>**Петлін І.В.**кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-588X>**Pandyak Igor, Kushniruk Halyna, Petlin Iryna**
Ivan Franko National University of Lviv

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Метою дослідження є розкриття особливостей організації міжнародних готельних мереж, виявлення їх переваг, здійснення класифікації та проведення характеристики поширених стратегій розвитку готельних мереж. Використано традиційні методи аналізу, синтезу, аналогії, порівняння та узагальнення, які забезпечили систематизацію наукової, статистичної, науково-публіцистичної інформації загальнодоступних організаційно-економічних даних функціонування готельних мереж. Ключове місце у дослідженні відведено методу класифікації з виокремленням якісних, кількісних та динамічних характеристик готельних операторів. У статті проаналізовано розвиток готельних мереж у контексті жорсткої конкуренції в середовищі бізнесу, виокремлено переваги управління готельних операторів щодо незалежних компаній. Результати розробленої класифікації стратегій готельних мереж можуть застосовуватись операторами ринку для обрання оптимальної моделі конкурентоспроможності.

Ключові слова: готельна мережа, корпорація, бренд, стратегія розвитку, класифікація, сегментація, експансія.

DEVELOPMENT STRATEGIES OF INTERNATIONAL HOTEL CHAINS

The article is devoted to the study of the development strategies of international hotel chains. The purpose of the study is to reveal the peculiarities of organization of international hotel companies, to identify the advantages of the hotel chain form, to classify and characterize typical development strategies of hotel chains. General logical methods of analysis, synthesis, analogy, comparison and generalization were used, which ensured the systematization of scientific, statistical, scientific and journalistic information of publicly available organizational and economic data on the functioning of hotel chains. The key place in the study is given to the method of classification with the identification of qualitative, quantitative and dynamic characteristics of hotel operators. The article analyzes the conditionality of the development of hotel chains as a result of fierce competition in the business environment. It was found that the strength resources of hotel chains ensure their high and long-term stability. The advantages of managing finances, marketing, quality, and strategy in hotel chains compared to independent hotels are highlighted and analyzed. The study classifies and characterizes the main types of hotel chain development strategies, in particular, global geographic expansion, consistent focused local expansion strategy, brand portfolio expansion, real estate portfolio development, external orientation strategy, geographic advantage orientation, segmentation strategy, cost leadership strategy, internal orientation strategy, branding strategy, etc. The study revealed the diversification of international hotel chains as a reflection of significant competition in the segment of four-star and five-star hotels of well-known brands. The authors state that the future of hotel chains will depend on the convergence of growing competitiveness with a diverse customer base that is constantly evolving and looking for unique and personalized experiences. The results of classifying the strategy of hotel chains can be used by market operators to select the optimal model of competitiveness, which determines the practical significance of the study.

Keywords: hotel chain, corporation, brand, development strategy, classification, segmentation, expansion.

JEL classification: L80, M11, Z31

Постановка проблеми. Готельний бізнес, особливо міжнародний, характеризується значною конкуренцією. У цій сфері сформувалась значна диференціація бізнес-моделей, висока фрагментація учасників, концепцій готельних підприємств, зорієнтованих на майже необмежену сегментацію споживачів готельного продукту. Із зростанням сегментації споживачів готельні компанії підвищують адаптацію та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану спільними особливостями. Відповідно до сформованої на

ринку жорсткої конкуренції, у міжнародному готельному бізнесі розвивається тенденція «конкуренції через кооперацію» між готелями та готельними мережами. Готельні мережі найбільше відповідають жорсткому конкурентному середовищу, є вищою формою організації міжнародного готельного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук оптимальних стратегій для досягнення успіху готельними мережами активізує дослідження серед багатьох українських та закордонних науковців, маркетологів,

аналітиків, економістів. Розвиток стратегій готельними операторами проаналізовано у працях українських вчених: О. Басюк [1], Т. Буряк [2], Л. Завідної [3], В. Семенова [4], О. Юрченко [5] та ін. Серед іноземних дослідників формування стратегії готельними мережами вивчають В. Calaretu [7], О. Cunill [8], I. Dirnou [9], S. E. Gheribi [11], В. Richard [14], P. Whitla, P. Walters, H. Davies [16], P. Meissner, T. Wulf [13]. Стратегію лідерства за витратами досліджують J. Nyokabi, J. Namada, M. Muchara [12], Y. H. Akbar, A. Tracogna [6]. Вплив споживача на формування стратегії готельними операторами висвітлюють I. Yeoman, J. Oskam, A. Postma [18].

Разом з тим, проблеми стратегії розвитку міжнародних готельних мереж з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників, формування інтеграційних об'єднань підприємств досліджувались недостатньо. Тема є актуальною для ринку корпоративних форм готельного бізнесу України, на якому присутні відомі міжнародні оператори зі сформованими стратегіями, та національні оператори, які на початковому етапі становлення та виходу на міжнародний ринок формують свої пріоритети розвитку.

Мета статті полягає у висвітленні особливостей розвитку міжнародних готельних мереж, здійсненні класифікації та характеристики моделей поширених стратегій розвитку готельних мереж та їх конкурентних переваг.

Виклад основних результатів дослідження. Міжнародний мережевий готельний бізнес – це феномен з виходом готельних мереж за межі національних кордонів, що активно розвивається з 70-х років ХХ ст. Основна особливість цього явища – у створенні форми організації готельного бізнесу, здатного забезпечувати клієнтам передбачуваний рівень якості готельного сервісу, незалежно від країни його перебування.

Провідні експерти у сфері готельного бізнесу стверджують, що розуміння стандарту у створенні готельного продукту започаткувалось та розвинулось до сучасного рівня саме у готельних мережах. Готельні мережі сьогодні зосереджені на розвитку стандартів, адаптації щодо якісної пропозиції свого продукту. Вдосконалення стандартів мережами готельного бізнесу відбувається внаслідок трансферу важливих управлінських технологій, ноу-хау, ресурсів організації. Мережі розвивають єдині системи маркетингу і просування свого продукту на нові ринки, досягаючи оптимальної географічної експансії. Мережеві форми готельного бізнесу знижують витрати завдяки централізованим закупкам, сформованій єдиній базі даних в процесі бронювання. Це оптимальний інструментарій формування бренду, успішного позиціонування, лояльності клієнтів.

Серед основних стратегій розвитку готельних мереж доцільно виокремити такі:

Глобальна географічна експансія – основна складова у стратегії міжнародних готельних операторів, спрямована на масштабні обсяги діяльності, всеохоплюючої готельної мережі з єдиним управлінням, стандартами, сильним брендом. Ця концепція реалізується охопленням основних географічних ринків, реалізацією продукту через глобальну систему бронювання і дистрибуції, глобальний продаж, глобальну вертикальну та горизонтальну інтеграцію, глобальний мережевий бренд.

Експансія з глобального охоплення географічних ринків спрямована на відкриття готелів у найбільш привабливих регіонах по всьому світу з охопленням найбільш важливих регіонів та центрів (мережі Marriott International, Accor). У пріоритеті експансії найбільш відомих міжнародних готельних операторів – столиці, ділові, туристичні і курортні центри. Реалізація готельного продукту через глобальні системи бронювання та дистрибуцію здійснюється через об'єднання готелів по всьому світу в єдину електронну систему обміну даними. Застосування таких систем разом з відомим брендом готельної компанії зумовлює суттєве збільшення завантаження та прибуток готелів.

Глобальний продаж – це орієнтація на відкриття якомога більшої кількості точок продажу та бронювання, насамперед у найбільш привабливих центрах. Відомі бренди зосереджуються на відкритті унікальних точок продажу (Unique Points of Sale, UPS) – торгових пунктах, закладах у готелях – додаткове джерело його мережі. Ці заклади урізноманітнюють та збагачують основний готельний продукт, надають йому переваг щодо конкурентів. Серед найбільш типових у готелях точок продажу – бари, ресторани, фітнес-центри, спа-салони, продаж книг і сувенірів тощо.

Стратегія послідовної сфокусованої локальної експансії. Застосовується у географічно обмеженому регіоні, коли готельна мережа реалізує експансію, зосередивши продаж на певному сегменті споживачів, створенні місцевих компаній з управління, розвиває портфель брендів, портфель нерухомості, скуповує і проводить реконструкцію готелів для створення унікального портфелю нерухомості з максимальною локальною адаптацією [8; 15]. Готельні мережі, які реалізують стратегію сфокусованої локальної експансії найчастіше перебувають на початковому етапі розвитку національного або транснаціонального рівня. Окрім організації в обмеженому географічному просторі, для стратегії локальної експансії властива вузька спеціалізація, не сформований бренд.

На українському ринку стратегія сфокусованої локальної експансії характерна для локальних готельних мереж Black Sea Hotels Group, Royal Hotels and SPA Resorts, Senator Hotels and Apartments. Більшість готелів першої готельної мережі знаходиться в Одеському регіоні, другої – у Трускавці і спеціалізуються як курортні, апарт-готелі мережі Senator Hotels and Apartments зосереджені виключно в Києві.

Експансія зі створення портфелю брендів – виокремлення груп брендів з унікальною пропозицією, адаптованою до вираженого сегментованого попиту. Традиційні готельні бренди мають перевагу над новими учасниками ринку, вони вклали значні інвестиції впродовж тривалого часу у впізнаваний бренд, сформували капітал. Створення і управління сильними брендами вважається одним із ключових чинників успіху в індустрії гостинності. Експансію зі створення портфелю брендів компанія використовує, щоб представити новий продукт [17].

Готельна мережа може використовувати схвалену стратегію розширення бренду для поширення пізнаваної ідентичності бренду на низку різноманітних концепцій, диференційованих за сегментами ринку. Підтримуючи ряд продуктів, провідний бренд може надати позитивний імідж усій групі брендів. У інду-

стрії гостинності клієнти приймають рішення про купівлю на основі свого досвіду сприйняття бренду компанії (наприклад, Marriott, Hilton, Hyatt). Розширення бренду поширене в індустрії гостинності. Наприклад, Marriott International розвинула портфель брендів на різні категорії: J.W. Marriott, Marriott Hotels & Resorts, Courtyard, Fairfield Inn, Renaissance Hotels, SpringHill Suites, TownePlace Suites та ін.

Розширення бренду впроваджено як стратегію у сфері споживчих товарів. Маркетологи вже давно визнали, що сильні торгові марки, які забезпечують більші продажі та прибуток, можуть вплинути на інші продукти. Цінність бренду визначається не лише його поточним статусом, а й його потенціалом у майбутньому та на нових невикористаних ринках. Цей потенціал можна реалізувати, використовуючи розширення бренду як стратегію зростання. Двома найпоширенішими підходами до залучення капіталу бренду є розширення лінії та розширення категорії. Розширення лінії – це використання відомого бренду для нової пропозиції в тій же категорії продуктів. Розширення категорії – це поширення встановленого бренду на іншу категорію продукту. Один із найперших прикладів розширення лінії в індустрії гостинності стався в 1970-х роках, коли компанія Raddison диверсифікувала свою лінію на продукти Radisson Inns, Raddison Resorts і Raddison Plaza Hotels. Пізніше, у 1991 р. Holiday Inn розвинув Holiday Inn Express, Holiday Inn Sun Spree Resorts, Holiday Inn Crowne Plaza та Holiday Inn Select. Сьогодні більшість великих готельних компаній мають принаймні одне розширення торгової марки.

Розвиток портфелю нерухомості – будівництво, купівля певної категорії нерухомості, однотипної в архітектурі, дизайні, концепції та інших характеристиках для нових готелів і виходу на нові географічні ринки. У такій стратегії розвитку готельної мережі важлива взаємодія з девелоперськими компаніями. Девелопери забезпечують пошук, купівлю готелів, реконструкцію, запровадження мережевих стандартів якості у нових готелях і адаптацію до локальних умов ринку. Подібно зі стратегією фокусування на пунктах продажу, створюються місцеві компанії для управління новими готелями. Наприклад, компанія-девелопер PEG (США) розробила вертикальну стратегію заміни портфелю готельної мережі Residence Inns (бренд Marriott International), створеної у 1980-х роках, на оновлені готелі тривалого проживання клієнтів. Ця стратегія підвищила результати діяльності оновлених готелів вище середнього значення під час пандемії COVID-19 [10].

Стратегія зовнішньої орієнтації властива для мереж, які активно взаємодіють з компаніями інших галузей, необхідна для спільного впливу на ринок. Найчастіше готельні мережі створюють спільні корпорації з компаніями-авіаперевізниками, туристичними, рекламними та ін. При укладанні угоди компанії-партнери зобов'язуються взаємно підтримувати одна одну, не користуватись продукцією, послугами компаній-конкурентів, незалежно від бренду, країни походження. У більшості випадків у таких мережевих корпораціях з ключових напрямків розвитку домінують готельні компанії, які є лідерами завдяки відомому бренду. В окремих випадках визнані бренди взаємо посилюються, наприклад, Hilton, Coca-Cola і Unilever. Партнерські від-

носини утворюються централізовано у керуючій компанії, або готелями в структурі мережі на локальному рівні, відповідно до особливостей місцевого ринку.

Інша складова зовнішньої орієнтації мереж – маркетинг, спрямований на постійне вивчення впливу макросередовища та пошук оптимальних перспектив для розвитку, виявлення джерел інвестування, як одного з головних джерел фінансування. У маркетинговій стратегії актуальна взаємодія з об'єктами підвищеного інтересу гостей – бізнес-центрами, об'єктами медичного, культурного та іншого профілю. З такими об'єктами актуальний кобрендинг – спільне використання об'єктів безпосереднього інтересу і готелів мережі.

Орієнтація на географічні переваги – зосередження готельних мереж на використанні регіональних особливостей. Поєднання географічних переваг та недоліків регіонів формує специфіку готельної галузі, впливає на глобальну конкуренцію локальних економічної, соціальної інфраструктури. Готельний бізнес постійно конкурує за туристичні потоки, центри комерційної активності, привабливі природні особливості регіонів. Готельні мережі орієнтуються на певний сегмент клієнтів регіону (центра), застосовують локальний географічний маркетинг для їх залучення в цей регіон. Зворотню, готельна мережа, бренд у портфелі колекції, ідентифікується згідно регіональних особливостей, які в комплексі формують особливості споживачів готельного продукту.

Серед методів реалізації «географічних переваг» доцільно виділити: просторове розсіювання, фокусування відповідно до органічного типу мережі, розвиток географічного бренду. Просторове розсіювання – генетично закладена концепція у будь-якій готельній мережі, що реалізується через максимальне розосередження по території, охоплення якомога більше регіонів, особливо привабливих туристичними потоками, діловою активністю, лікувально-оздоровчим профілем. З просторовою експансією пов'язана стратегія фокусування – зосередження на перевагах конкретного географічного регіону і їх використання у конкуренції з іншими мережами, незалежними готелями. Стратегія «географічних переваг» реалізується у розвитку бренду готельних корпорацій. Просторова експансія суттєво впливає на впізнання мережі. Експерти з готельних корпорацій вважають, для набуття готельним брендом всезагальної пізнаваності, необхідне розміщення готелів мережі у щонайменше п'ятнадцяти найбільш відомих політичних та економічних центрах світу, таких як Лондон, Париж, Нью-Йорк, Токіо, Рим, Шанхай та ін.

Стратегія «сегментації» – зміна ринкового позиціонування мережі відповідно зовнішнього середовища, насамперед впливу клієнтів. Доцільно виділити такі напрями реалізації цієї стратегії – вибіркової стратегії, «ціна-якість», орієнтація на вузький сегмент, адаптація. У вибіркової стратегії, мережі орієнтуються на найбільш привабливі регіональні ринки, наприклад курортні готелі Середземномор'я, бізнес готелі, гірські готелі Західної Європи та ін. Інша стратегія, «ціна-якість» – це орієнтація мережі на вузькому ціновому сегменті (фешенебельні, середнього класу), або охоплення декількох сегментів з орієнтацією на пом'якшення сезонних змін попиту у різних географічних ринках. Вузьке фокусування на ціновому сегменті – вибір особливо специфічного сегменту ринку у

категорії гостей. Наприклад, готельна мережа Marriott сформувала окремий структурний підрозділ для обслуговування найбільш багатих гостей, які купляють брендові годинники Cartier і сумочки Prada. У колекції брендів цієї корпорації бренд Marriott Executive Apartments зорієнтований на особливо заможних бізнесменів, які прибувають у країну на термін понад 30 діб. Для адаптації готельні мережі застосовують координацію зі стратегічними партнерами, вивчають цільовий ринок, тип клієнтів у цьому сегменті, особливості ринкових сегментів на яких орієнтується мережа. Мережі обов'язково необхідна система маркетингу для прийняття рішень при сегментації на нових географічних ринках.

Стратегія «брендингу» забезпечує створення і підтримку стійкого іміджу готельної мережі, підвищує лояльність клієнтів, збільшує частку постійних гостей. Реалізація цієї стратегії неможлива без використання механізмів зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Готельні мережі реалізують стратегію «брендингу» методами створення єдиного глобального мережевого бренду, колекції брендів (портфелю брендів), географічного бренду, множинного бренду (ціна-якість), hardware – як бренду, кобрендингу, ребрендингу, PR, використання історії, як бренду. Колекцію брендів готельні мережі використовують, позиціонуючи у декількох категоріях щодо критерію «ціна-якість» (готельна мережа Accor). Кожен концептуальний бренд повинен орієнтуватись на свою категорію клієнтів, оскільки змішувати концепцію в окремому сегменті якості зумовить втрату гостей.

Hardware застосовується готельними корпораціями через втілення переваг у будівлі (обсяг номерного фонду, структура приміщень для надання інших послуг, обладнання, унікальність архітектури, планування будівлі, ін.). Кобрендинг готельних мереж, постачальників, партнерів та інших учасників сприяє зміцненню брендів кожного з учасників, забезпечує компліментарність їхніх ресурсів. В окремих випадках вихід на нові географічні або нішеві ринки зумовлює необхідність ребрендингу – зміни концепції бренду готелів. Вдало організований через маркетинг PR суттєво посилює бренд мережі. Для цього мережі організують для гостей зустрічі, кулінарні святкування та інші заходи. У багатьох мережевих готелях поширена традиція набору накопичувальних балів за участь у таких зустрічах для стимулювання повторного прибуття у готель. Набрані бали, зафіксовані на спеціальній карті, забезпечують клієнту безкоштовне розміщення впродовж певного часу та безкоштовне користування додатковими послугами в усіх готелях мережі, незалежно від їх розміщення.

Стратегія «лідерства за витратами» – орієнтація мережі в управлінні на зниження операційних витрат, зокрема через інвестування та деінвестування, стандартизацію процесів та операцій, вибір найбільш раціональної форми управління для оптимізації мережі, у якій збільшується номерний фонд готелів і водночас зменшується кількість готелів. Ця стратегія найбільш виражена в оптимальних формах управління. Застосування форм управління (найчастіше франчайзинг, управління згідно контракту) широко використовується багатьма операторами, проте може бути ризиковою у випадку недотримання партнерами

(незалежними готелями) умов угоди. З досвіду співпраці з незалежними готелями, мережі застосовують франчайзинг щодо готелів «три зірки», менше «чотири зірки» і лише у виняткових випадках щодо готелів «п'ять зірок», у яких необхідний індивідуальний підхід до гостей. Якщо угода укладається з підприємствами поза країною-походженням мережі, корпорація призначає менеджерів-іноземців, або застосовується менчайзинг – призначення мережевих менеджерів у всіх франчайзингових готелях лише від мережі. Такий принцип застосовують відомі оператори, зокрема, Marriott, Hilton.

Стратегія «внутрішньої орієнтації» – це зосередження мережі на процесах внутрішнього розвитку із забезпечення якісного продукту. Серед методів реалізації стратегії – застосування сучасних інформаційних технологій, модернізація й автоматизація процесів обслуговування у всіх готелях мережі згідно єдиних стандартів. Цей напрямок найвідчутніше проявляється у створенні єдиної автономної системи бронювання, формування і обліку між готелями мережі автоматизованою базою даних, обмін інформацією про вдосконалені методи роботи, пропозиції готельного продукту. Кожен готельний оператор спрямовує значний організаційно-фінансовий ресурс на розробку і впровадження стандартів обслуговування і комплексного управління якістю. Міжнародний оператор фешенебельних готелів Ritz Carlton до 25 % робочого часу менеджерів планує на вирішення питань управління якістю. Напрацьовані стандарти деталізуються до дрібниць. Наприклад, у місцях загального користування в комплексі розробляються показники температури повітря, освітлення, музичний супровід, поведінка кожного з персоналу та ін.

Інвестиції у кваліфікований персонал – ключовий і пріоритетний принцип у збереженні якісної пропозиції послуг. Готельні мережі інвестують значні ресурси у «software» і «hardware». Кваліфікований персонал повинен передбачувати очікування гостей – це найвищий вияв рівня сервісу у готельному бізнесі. У концепції «software» клієнтами готелів розглядають усіх – гостей, працівників готелів. Підготовка персоналу – це створення відчуття гостей у собі, ставлення працівників до гостей, як працівник бажав би ставлення до себе, як клієнта. Концепція «software» – елемент внутрішнього маркетингу, зорієнтованого на підготовку лояльності персоналу до готельного бренду.

Висновки. Згідно проведеного дослідження виявлено диверсифікацію міжнародних готельних мереж, як відображення значної конкуренції у сегменті готелів чотири-п'ять зірок відомих брендів.

Майбутнє готельних мереж буде залежати від конвергенції дедалі більшої конкурентоспроможності разом із різноманітною клієнтською базою, що розвивається, і шукатиме унікальний та індивідуальний досвід. Щоб вижити у майбутньому, готельним мережам доведеться: слухати та вчитися у гостей, використовуючи інформацію про великі дані, виходити за межі сегментів і надавати персоналізовані послуги, постійно розвивати бренд за допомогою фірмового досвіду, використовувати співпрацю та відкриті інновації, щоб зберегти перевагу у технологіях та послугах, а також завдяки загальному управлінню доходами генерувати додаткові доходи та максимізувати витрати гостей.

Список використаних джерел:

1. Басюк О. В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 23–26
2. Буряк Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 179–183
3. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
4. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 49 (2). С. 68–75
5. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. *Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Міжнародні відносини*. 2014. Вип. 34. С. 292–301.
6. Akbar Y. H., Tracogna A. The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 91–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.004>
7. Calaretu B. Development strategies for hotel chains. *Academia*. 2011. Vol. 1. P. 91–98
8. Cunill O. M. The Internationalization-Globalization of Hotel Chains. In *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading companies*. New York : Haworth Hospitality Press, 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203820810>
9. Dimou I. Expansion Strategies of International Hotel Firms: A Transaction Cost Economics and Agency Theory Approach. Theses from the University of Surrey. 2004. P. 59–81.
10. Four Commercial Real Estate Investment Strategies that the Pandemic Reinforced. URL: <https://pegcompanies.com/four-commercial-real-estate-investment-strategies-that-the-pandemic-reinforced> (дата звернення: 13.04.2023).
11. Gheribi S. E. Competition Strategies of Selected International Hotels Groups on the Polish Market. *Journal of Tourism & Hospitality*. 2018. Vol. 7 (5). P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000381>
12. Nyokabi J., Namada J., Muchara M. Cost Leadership Strategy, Firm Structure And Performance Of Star Rated Hotels. *Journal of Research in Management*. 2019. Vol. 2 (3). P. 47–52.
13. Meissner P., Wulf T. The development of strategy scenarios based on prospective hindsight: an approach to strategic decision making. *Journal of Strategy and Management*. 2015. Vol. 8 (2). P. 176–190.
14. Richard B. Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*. 2017. Vol. 3. № 1. P. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>
15. Salvioni D. Hotel Chains and the Sharing Economy in Global Tourism. *Symphony Emerging Issues in Management*. 2016. Vol. 1 (1). P. 31–44.
16. Whitla P., Walters P., Davies H. Global strategies in the international hotel industry. *Hospitality Management*. 2007. Vol. 26. P. 777–792.
17. Yao-Chin Wang, Yeasun Kate Chung. Hotel brand portfolio strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27 (4). P. 561–584.
18. Yeoman I., Oskam J., Postma A. The future of hotels vacation marketing, service design and management. *Journal of Vacation Marketing*. 2016. Vol. 22. P. 197–208.

References:

1. Basiuk, O. V. (2015) Analiz svitovogo dosvidu funkcionuvannya gotelnih lancyugiv [Analysis of the world experience of hotel chains functioning]. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki* [Global and national problems of economy], no. 5, pp. 23–26.
2. Burak, T. V. (2014) Gotelni merezhi: evolyuciya ta stanovlennya [Hotel chains: evolution and formation]. *BiznesInform*, no. 8, pp. 179–183. Available at: <https://www.business-inform.net/pdf/2014/>
3. Zavidna, L.D. (2017) Hotelnyy biznes: stratehiyi rozvytku [Hotel business: development strategies]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
4. Semenov, V. F., & Bortnyk, L.V. (2013) Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku hotelnoho biznesu [Franchising as a method of organization and development of the hotel business]. *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen*, no. 49(2), pp. 68–75.
5. Yurchenko, O. (2014) Innovatsii v hotelnomu biznesi na suchasnomu etapi [Innovations in the hotel business at the present stage]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny*, no. 34, pp. 292–301. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2014_34_33
6. Akbar, Yusaf & Tracogna, Andrea. (2018) The Sharing Economy and the Future of the Hotel Industry: Transaction Cost Theory and Platform Economics. *International Journal of Hospitality Management*, no. 71, pp. 91–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.004>
7. Calaretu, B. (2011) Development strategies for hotel chains. *Academia*, no. 1, pp. 91–98.
8. Cunill, O. M. (2006) The Internationalization-Globalization of Hotel Chains. In *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading companies*. New York: Haworth Hospitality Press. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203820810>
9. Dimou, Irini (2004) Expansion Strategies of International Hotel Firms: A Transaction Cost Economics and Agency Theory Approach. Theses from the University of Surrey, pp. 59–81.
10. Four Commercial Real Estate Investment Strategies that the Pandemic Reinforced. Available at: <https://pegcompanies.com/four-commercial-real-estate-investment-strategies-that-the-pandemic-reinforced> (accessed April 13, 2023).
11. Gheribi, E. (2018) Competition Strategies of Selected International Hotels Groups on the Polish Market. *Journal of Tourism & Hospitality*, no. 7(5), pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000381>
12. Nyokabi, J., Namada, J., Muchara, M. (2019) Cost Leadership Strategy, Firm Structure And Performance Of Star Rated Hotels. *Journal of Research in Management*, no. 2 (3), pp. 47–52.
13. Meissner, P., Wulf, T. (2015) The development of strategy scenarios based on prospective hindsight: an approach to strategic decision making. *Journal of Strategy and Management*, no. 8 (2), pp. 176–190.
14. Richard, B.(2017) Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, no. 3(1), pp. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>
15. Salvioni, D. (2016) Hotel Chains and the Sharing Economy in Global Tourism. *Symphony Emerging Issues in Management*, no. 1(1), pp. 31–44.
16. Whitla, P., Walters, P., Davies, H. (2007) Global strategies in the international hotel industry. *Hospitality Management*, no. 26, pp. 777–792.
17. Yao-Chin Wang, Yeasun Kate Chung (2015) Hotel brand portfolio strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 27(4), pp. 561–584.
18. Yeoman, I., Oskam, J., Postma, A. (2016) The future of hotels vacation marketing, service design and management. *Journal of Vacation Marketing*, no. 22, pp. 197–208.