

Євген В. Євдокимов*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті обґрунтовано напрями удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу на засадах адаптивності та цифрової трансформації. Визначено, що сучасні підприємства готельного комплексу функціонують в умовах посиленої нестабільності, зумовленої воєнними ризиками, трансформацією споживчої поведінки, кадровим дефіцитом, зростанням операційних витрат, цифровізацією сервісних процесів і посиленням конкуренції. Для українського ринку гостинності особливого значення набуває здатність готельних підприємств швидко змінювати управлінські рішення, організаційні структури, канали комунікації та технології обслуговування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність у динамічному ринковому середовищі, оскільки не забезпечують достатньої швидкості реагування, гнучкості персоналу та інтегрованості цифрових рішень. У сучасних дослідженнях підкреслюється потреба адаптації готельних структур до змін, пов'язаних із цифровими технологіями, конкуренцією та новими очікуваннями споживачів. Водночас для українського ринку гостинності наслідками війни залишаються порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності споживачів, зміни попиту, дефіцит персоналу та падіння прибутковості бізнесу.

Запропоновано авторську модель удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу, що включає організаційно-структурний, кадрово-комунікаційний, цифрово-аналітичний, сервісно-клієнтський та антикризово-безпековий напрями. Обґрунтовано, що поєднання адаптивного управління та цифрової трансформації дозволяє підвищити управлінську результативність, якість сервісу, організаційну стійкість і конкурентоспроможність готельних підприємств.

Ключові слова: готельний комплекс, організаційний механізм, управління, адаптивність, цифрова трансформація, готельне підприємство, сервіс, антикризове управління, конкурентоспроможність.

Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-375-384

* <https://orcid.org/0009-0006-9207-5043>

Yevgeny Yevdokimov

DIRECTIONS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT OF HOTEL COMPLEX ENTERPRISES ON THE BASIS OF ADAPTABILITY AND DIGITAL TRANSFORMATION

The article substantiates the directions of improving the organizational mechanism of management of hotel complex enterprises on the basis of adaptability and digital transformation. It is determined that modern hotel complex enterprises operate in conditions of increased instability caused by military risks, transformation of consumer behavior, personnel shortage, growth of operating costs, digitalization of service processes and increased competition. For the Ukrainian hospitality market, the ability of hotel enterprises to quickly change management decisions, organiza-

* Ukrainian State Flight Academy. Ukraine.

tional structures, communication channels and service technologies in accordance with changes in the external environment is of particular importance.

It is proven that traditional hierarchical management models lose their effectiveness in a dynamic market environment, as they do not provide sufficient speed of response, flexibility of personnel and integration of digital solutions. Modern studies emphasize the need for hotel structures to adapt to changes related to digital technologies, competition and new consumer expectations. At the same time, for the Ukrainian hospitality market, the consequences of the war remain disruptions in supply chains, a decrease in consumer purchasing power, changes in demand, staff shortages and a drop in business profitability.

An author's model for improving the organizational mechanism of management of hotel complex enterprises is proposed, which includes organizational and structural, personnel and communication, digital and analytical, customer service and anti-crisis and security areas. It is substantiated that the combination of adaptive management and digital transformation allows to increase management efficiency, service quality, organizational stability and competitiveness of hotel enterprises.

Keywords: hotel complex, organizational mechanism, management, adaptability, digital transformation, hotel enterprise, service, anti-crisis management, competitiveness.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.04.2026

Постановка проблеми. Підприємства готельного комплексу є важливою складовою сфери гостинності, туристичної інфраструктури та регіонального економічного розвитку. Їх діяльність охоплює не лише надання послуг тимчасового розміщення, а й формування комплексного сервісного продукту, який включає харчування, додаткові послуги, цифрову взаємодію з клієнтами, організацію внутрішніх бізнес-процесів, управління персоналом, комунікації та забезпечення безпеки.

В умовах нестабільності ефективність готельного підприємства дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічної бази чи місця розташування, а й від здатності системи управління швидко адаптуватися до змін. Особливо актуальним це є для України, де підприємства готельного комплексу функціонують під впливом повномасштабної війни, безпекових ризиків, міграційних процесів, зміни структури попиту, нестачі кваліфікованих кадрів і фінансової нестабільності [10].

Дослідження українського ринку гостинності свідчать, що серед ключових наслідків війни для підприємств галузі — зростання витрат, зниження прибутків, дефіцит персоналу, скорочення платоспроможного попиту та порушення постачання [10]. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації управління готельними підприємствами.

Проблема полягає в тому, що значна частина підприємств готельного комплексу продовжує використовувати управлінські моделі, орієнтовані на відносно стабільне середовище. Такі моделі часто характеризуються надмірною ієрархічністю, низькою швидкістю прийняття рішень, слабкою інтеграцією цифрових інструментів, недостатньою гнучкістю персоналу та фрагментарністю внутрішніх комунікацій. У результаті організаційний механізм управління не завжди здатний забезпечити швидку реакцію на кризові зміни, підтримання якості сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

Саме тому актуальним є обґрунтування напрямів удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу на засадах адаптивності та цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підприємствами готельного комплексу активно досліджуються українськими та зарубіжними науковцями в контексті цифровізації [3; 5], адаптивного менеджменту [1-2], якості послуг [8], організаційної стійкості та антикризового розвитку [6].

Питання підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства розглядаються В. А. Язіною, М. М. Кучером та Н. Ф. Стеблюк, які акцентують увагу на необхідності використання системного підходу до управління, орієнтації на потреби клієнтів, розвитку персоналу та контролю якості послуг [9].

Дослідження адаптивного управління закладами сфери гостинності також підтверджують, що модернізація традиційних управлінських підходів є необхідною через цифровізацію, зміну споживчих пріоритетів і зростання попиту на персоналізовані послуги .

Окремий напрям досліджень стосується підвищення якості готельних послуг. Зокрема, українські науковці систематизують організаційні важелі підвищення якості послуг готельних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення [8]. Це свідчить про важливість сервісної складової в удосконаленні організаційного механізму управління.

Разом із тим, попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до визначення напрямів удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу, який би одночасно враховував адаптивність, цифрову трансформацію, кадрову гнучкість, сервісну якість та антикризову стійкість.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу на засадах адаптивності та цифрової трансформації.

Основні результати дослідження. Організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу доцільно розглядати як систему цілей, принципів, функцій, структур, управлінських інструментів, цифрових технологій, кадрових рішень, комунікаційних зв'язків і процедур координації, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

В умовах стабільного середовища такий механізм може функціонувати переважно як адміністративно-організаційна система, орієнтована на розподіл обов'язків, контроль, планування та підтримання стандартів обслуговування. Однак в умовах нестабільності цього недостатньо. Готельне підприємство має не лише виконувати поточні операції, а й швидко змінювати формат послуг, адаптувати графіки персоналу, перебудовувати канали продажу, підтримувати комунікацію з клієнтами, реагувати на безпекові ризики та використовувати цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень.

Удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу повинно бути спрямоване на подолання таких проблем:

- надмірна централізація управлінських рішень;
- повільна реакція на зміни зовнішнього середовища;
- дублювання функцій між підрозділами;
- недостатня формалізація бізнес-процесів;
- слабка інтеграція цифрових інструментів;
- низький рівень аналітичного забезпечення управління;
- кадровий дефіцит і недостатня взаємозамінність персоналу;
- слабка система внутрішніх комунікацій;
- фрагментарність антикризового планування;
- недостатня орієнтація управління на клієнтський досвід.

З огляду на це, удосконалення організаційного механізму має відбуватися не шляхом окремих локальних змін, а через комплексну перебудову управлінської системи підприємства.

Адаптивність у контексті управління підприємствами готельного комплексу означає здатність організації своєчасно виявляти зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювати їхній вплив і швидко коригувати управлінські, кадрові, сервісні та технологічні рішення.

Для готельних підприємств адаптивність має особливе значення, оскільки попит на готельні послуги є чутливим до сезонності, безпекової ситуації, транспортної доступності, доходів населення, ділової активності, туристичних потоків і репутації території. В умовах війни ця чутливість посилюється, а тому управлінський механізм повинен бути здатним до швидкої перебудови.

Адаптивний організаційний механізм управління має передбачати:

1. гнучку організаційну структуру, у якій повноваження та відповідальність розподіляються не лише за ієрархічним принципом, а й відповідно до бізнес-процесів;
2. оперативне прийняття рішень, що ґрунтується на актуальних даних;
3. взаємозамінність персоналу, особливо в умовах кадрового дефіциту;
4. сценарне планування, яке дозволяє діяти в умовах різних варіантів розвитку подій;
5. безперервне навчання персоналу, зокрема щодо цифрових інструментів, стандартів сервісу та дій у кризових ситуаціях;
6. клієнтоорієнтовану гнучкість, тобто здатність змінювати сервісні пропозиції відповідно до потреб різних груп споживачів.

Адаптивність не повинна розумітися як хаотичне реагування на зміни. Навпаки, вона має бути організованою, регламентованою та підтриманою цифровими інструментами. Саме тому адаптивність і цифрова трансформація є взаємопов'язаними засадами удосконалення організаційного механізму управління.

Цифрова трансформація готельного підприємства — це не лише використання окремих онлайн-сервісів або систем бронювання. Вона передбачає зміну логіки управління, організації бізнес-процесів, комунікації з клієнтами, контролю якості, управління персоналом і прийняття рішень.

У сучасному готельному бізнесі цифрові інструменти можуть охоплювати:

- системи управління готелем — PMS;
- CRM-системи для управління клієнтськими відносинами;

- онлайн-бронювання;
- channel manager для управління каналами продажу;
- цифрові платформи комунікації з гостями;
- BI-аналітику;
- електронний документообіг;
- мобільні додатки;
- чат-боти;
- системи оцінювання задоволеності клієнтів;
- цифрові інструменти управління персоналом;
- автоматизовані системи обліку витрат і доходів.

Для організаційного механізму управління цифрова трансформація виконує кілька функцій.

По-перше, вона забезпечує інформаційну прозорість управління, оскільки керівництво отримує доступ до оперативних даних щодо завантаженості номерного фонду, бронювань, доходів, витрат, відгуків клієнтів і ефективності персоналу.

По-друге, цифровізація сприяє прискоренню управлінських рішень, оскільки дає змогу швидко аналізувати зміни попиту та коригувати цінову, кадрову й сервісну політику.

По-третє, цифрові інструменти дозволяють підвищити якість клієнтського досвіду через персоналізовану комунікацію, швидке бронювання, автоматизовані повідомлення, роботу з відгуками та формування індивідуальних сервісних пропозицій.

По-четверте, цифровізація сприяє зниженню організаційних витрат, пов'язаних із дублюванням функцій, ручним документообігом, інформаційними розривами між підрозділами та помилками персоналу.

Отже, цифрова трансформація має бути вбудована в організаційний механізм управління як його системна складова, а не розглядатися як допоміжний технічний інструмент.

1. Удосконалення організаційної структури управління

Першим напрямом є перегляд організаційної структури готельного підприємства. В умовах нестабільності жорсткі ієрархічні структури часто не забезпечують достатньої швидкості реагування. Тому доцільним є перехід до більш гнучких, процесно орієнтованих моделей управління.

Удосконалення організаційної структури має передбачати:

- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- усунення дублювання управлінських процедур;
- скорочення зайвих рівнів погодження;
- посилення горизонтальної взаємодії між службами;
- формування крос-функціональних команд;
- запровадження регламентів швидкого реагування;
- визначення відповідальних осіб за ключові бізнес-процеси.

Особливо важливою є координація між службою прийому та розміщення, господарською службою, відділом продажу, службою харчування, фінансовим блоком, HR-напрямом і службою безпеки. У кризових умовах саме слабка взаємодія між підрозділами часто призводить до втрати якості сервісу.

Другим напрямом є перехід від управління окремими підрозділами до управління бізнес-процесами. Для готельного підприємства ключовими бізнес-процесами є:

- бронювання;
- поселення гостя;
- обслуговування під час проживання;
- виїзд гостя;
- робота з відгуками;
- управління номерним фондом;
- управління персоналом;
- закупівлі;
- фінансовий контроль;
- маркетинг і продажі;
- забезпечення безпеки.

Процесний підхід дозволяє оцінювати не лише роботу окремих працівників або служб, а й ефективність усього ланцюга створення цінності для клієнта. Наприклад, якість поселення гостя залежить не лише від адміністратора рецепції, а й від стану номерного фонду, коректності бронювання, готовності номера, швидкості комунікації між службами та цифрової підтримки процесу.

Перевагами процесного підходу є:

- підвищення прозорості управління;
- скорочення часу виконання операцій;
- зменшення кількості помилок;
- покращення взаємодії між підрозділами;
- орієнтація на кінцевий результат;
- можливість цифрового моніторингу процесів.

Третім напрямом є цифровізація управлінських і сервісних процесів. Для підприємств готельного комплексу цифровізація має охоплювати як внутрішні управлінські операції, так і зовнішню взаємодію з клієнтами.

Доцільними є такі цифрові рішення (табл. 1).

Таблиця 1. Цифровізація управлінських і сервісних процесів, побудовано автором

Напрямок цифровізації	Інструменти
Управління номерним фондом	PMS, електронний облік завантаженості
Продажі та бронювання	booking platforms, channel manager, direct booking tools
Комунікація з клієнтами	CRM, чат-боти, автоматизовані повідомлення
Аналітика	BI-системи, dashboard-панелі, звіти в реальному часі
Управління персоналом	HRM-системи, електронні графіки, онлайн-навчання
Фінанси	автоматизований облік доходів, витрат, платежів
Якість сервісу	цифровий моніторинг відгуків, NPS, онлайн-анкети

Цифровізація дозволяє готельному підприємству перейти від реактивного управління до проактивного. Це означає, що керівництво може не лише реагувати на проблеми після їх виникнення, а й прогнозувати зміни попиту,

виявляти слабкі місця в сервісі, контролювати витрати та швидко приймати рішення.

Четвертим напрямом є удосконалення кадрово-комунікаційної складової організаційного механізму. У готельному бізнесі персонал є безпосереднім носієм сервісної якості. Тому жодна організаційна або цифрова зміна не буде ефективною без підготовленого, мотивованого та залученого персоналу.

Удосконалення кадрової складової має включати:

- розвиток цифрових компетентностей персоналу;
- навчання стандартам сервісу;
- формування навичок роботи в умовах невизначеності;
- підготовку до дій у кризових і безпекових ситуаціях;
- запровадження гнучких графіків роботи;
- підвищення взаємозамінності працівників;
- удосконалення системи мотивації;
- розвиток внутрішніх комунікацій.

Особливо важливою є внутрішня комунікація, оскільки вона забезпечує узгодженість дій персоналу. В умовах нестабільності працівники мають швидко отримувати інформацію про зміни в роботі підприємства, нові вимоги до обслуговування, безпекові правила, зміну графіків або сервісних процедур.

Для цього доцільно використовувати:

- внутрішні цифрові канали комунікації;
- короткі щоденні або щотижневі управлінські наради;
- електронні регламенти;
- чек-листи для персоналу;
- стандартизовані алгоритми дій;
- систему зворотного зв'язку від працівників.

П'ятим напрямом є посилення клієнтоорієнтованості організаційного механізму. Готельне підприємство має будувати систему управління не лише навколо внутрішніх процесів, а й навколо клієнтського досвіду.

Клієнтоорієнтований організаційний механізм передбачає:

- вивчення потреб різних груп гостей;
- персоналізацію сервісу;
- швидку реакцію на скарги й запити;
- системну роботу з відгуками;
- контроль якості на всіх етапах перебування гостя;
- формування програм лояльності;
- забезпечення безпеки й психологічного комфорту клієнтів.

В умовах нестабільності особливої ваги набувають такі характеристики сервісу, як надійність, безпека, передбачуваність, швидкість комунікації та довіра. Для українських готельних підприємств це означає необхідність інформування гостей про безпекові процедури, доступність укриттів, правила дій під час повітряних тривог, можливості гнучкого бронювання та скасування замовлень.

Шостим напрямом є формування антикризово-безпекового контуру організаційного механізму. В умовах війни та загальної нестабільності готельне підприємство повинно мати чіткі алгоритми дій у разі кризових ситуацій.

Антикризово-безпековий контур має включати:

- ідентифікацію ключових ризиків;
- сценарне планування;
- резервні плани роботи;
- алгоритми дій персоналу під час надзвичайних ситуацій;
- безпекові інструкції для гостей;
- комунікаційні протоколи;
- резервування критичних ресурсів;
- захист інформації;
- фінансове планування в умовах нестабільного попиту.

Антикризовий компонент не повинен існувати окремо від загального управління. Він має бути інтегрованим у кадрову політику, цифрову систему, сервісні стандарти, організаційну структуру та комунікаційні процеси.

У межах дослідження пропонується авторська модель удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу на засадах адаптивності та цифрової трансформації.

Таблиця 2. Модель удосконалення організаційного механізму управління, побудовано автором

Блок моделі	Зміст	Очікуваний результат
Організаційно-структурний	оптимізація структури, розподіл функцій, процесний підхід	підвищення керованості та швидкості рішень
Кадрово-комунікаційний	розвиток персоналу, мотивація, внутрішні комунікації	зростання залученості й продуктивності персоналу
Цифрово-аналітичний	PMS, CRM, BI-аналітика, автоматизація процесів	прозорість управління та обґрунтованість рішень
Сервісно-клієнтський	стандарти якості, персоналізація, робота з відгуками	підвищення якості сервісу та лояльності клієнтів
Антикризово-безпековий	сценарне планування, безпека, ризик-менеджмент	організаційна стійкість підприємства

Логіка моделі полягає в тому, що удосконалення організаційного механізму управління не може бути зведене лише до цифровізації або зміни організаційної структури. Воно має охоплювати всю систему управління підприємством: від розподілу функцій до клієнтського досвіду, від внутрішньої комунікації до антикризових процедур.

Центральним елементом моделі є адаптивне управління, яке забезпечує здатність підприємства до швидкого реагування на зміни. Цифрова трансформація виступає інструментальною основою цієї адаптивності, оскільки забезпечує оперативність, прозорість, аналітичність і координацію управлінських процесів.

Упровадження запропонованих напрямів удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу дозволить досягти таких результатів:

1. підвищити швидкість прийняття управлінських рішень;
2. забезпечити кращу координацію між підрозділами;

3. зменшити дублювання функцій;
4. підвищити якість сервісу;
5. покращити клієнтський досвід;
6. посилити цифрову інтегрованість управління;
7. підвищити продуктивність персоналу;
8. забезпечити вищу організаційну стійкість;
9. зменшити ризики в умовах нестабільності;
10. підвищити конкурентоспроможність готельного підприємства.

Висновки. У статті обґрунтовано, що удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу є необхідною умовою забезпечення їх стійкого функціонування в умовах нестабільності. Сучасні виклики, пов'язані з війною, цифровізацією, кадровим дефіцитом, зміною споживчої поведінки та зростанням конкуренції, вимагають переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивних, процесно орієнтованих і цифрово інтегрованих систем.

Визначено, що адаптивність має стати базовим принципом організаційного механізму управління, оскільки вона забезпечує здатність готельного підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати внутрішні процеси та підтримувати якість сервісу в кризових умовах.

Доведено, що цифрова трансформація є не допоміжним, а системним чинником удосконалення управління. Вона забезпечує прозорість бізнес-процесів, оперативність прийняття рішень, персоналізацію сервісу, ефективну комунікацію з клієнтами та аналітичну підтримку управління.

Запропоновано основні напрями удосконалення організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу: оптимізація організаційної структури, впровадження процесного підходу, цифровізація управлінських і сервісних процесів, розвиток кадрово-комунікаційної складової, посилення клієнтоорієнтованості та формування антикризово-безпекового контуру.

Розроблено авторську модель удосконалення організаційного механізму, яка включає організаційно-структурний, кадрово-комунікаційний, цифрово-аналітичний, сервісно-клієнтський та антикризово-безпековий блоки. Її практичне впровадження сприятиме підвищенню управлінської результативності, якості сервісу, організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств готельного комплексу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання ефективності запропонованої моделі та її апробації на прикладі конкретних підприємств готельного комплексу України.

1. Максименко А. Г. Адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок. Актуальні питання економічних наук. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797>

2. Мандрик, В., Говда, Г., & Новак, У. (2025). Адаптація ринку праці у сфері гостинності України в умовах війни та післявоєнного періоду. Сталый розвиток економіки, (1 (52), 27-33. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4>

3. Нікітенко К. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. Економічний простір. 2025. 202. <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>

4. Паска, М., Графська, О., & Запісоцький, А. (2025). Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>
5. Сусіденко В. Т., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. Випуск 41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137>
6. Тіщенко, І. (2025). Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, (9), 257-265. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>.
7. Харенко, Д., Шикіна, О., & Тітомир, Л. (2025). Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>
8. Чепурда, Л., & Куракін, О. (2024). Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
9. Язіна В. А., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства у сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. № 4 (63). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-13>
10. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S. and Filatova H. (2023). The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 140-150. doi:10.21511/im.19(1).2023.12

1. Maksymenko A. H. Adaptivne upravlinnia zakladamy sfery hostynnosti do zmin spozhyvchykh zvychok. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797>
2. Mandryk, V., Hovda, H., & Novak, U. (2025). Adaptatsiia rynku pratsi u sfery hostynnosti Ukrainy v umovakh viiny ta pislivoiennoho periodu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (1 (52), 27-33. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4>
3. Nikitenko K. Upravlinski vykylyky tsyfrovizatsii v hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. 202. <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
4. Paska, M., Hrafska, O., & Zapisotskyi, A. (2025). Kontseptualni zasady rozvytku zakladiv hotelnoho gospodarstva v innovatsiinomu formati. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>
5. Susidenko V. T., Hushtan T. V., Kahanets-Havrylko L. P., Vakula I. Suchasni informatsiini systemy v hotelno-restorannomu biznesi. *Akademichni vizii*. 2025. Vypusk 41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137>
6. Tishchenko, I. (2025). Napriamy formuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protseamy innovatsiinykh pidpriemstv. *Kyivskiy ekonomichnyi naukoviy zhurnal*, (9), 257-265. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>.
7. Kharenko, D., Shykina, O., & Titomyr, L. (2025). Suchasnyi stan ta orhanizatsiia hotelnoho biznesu ukrainy v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>
8. Chepurda, L., & Kurakin, O. (2024). Orhanizatsiini aspekty shchodo pidvyshchennia yakosti hotelnykh poslug v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
9. Iazina V. A., Kucher M. M., Stebliuk N. F. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu na pidpriemstvakh hotelnoho gospodarstva u suchasnykh umovakh. *Naukovyi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom*. *Ekonomichni nauky*. 2021. № 4 (63). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-13>
10. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S. and Filatova H. (2023). The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 140-150. doi:10.21511/im.19(1).2023.12