

Євген В. Євдокимов*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності. Визначено, що сучасне функціонування готельних підприємств відбувається під впливом комплексу дестабілізаційних чинників, серед яких воєнні ризики, зміна туристичних потоків, кадровий дефіцит, зростання витрат, цифровізація сервісних процесів, трансформація споживчої поведінки та посилення вимог до безпеки.

Запропоновано авторське трактування організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу як інтегрованої системи цілей, принципів, функцій, організаційних структур, управлінських інструментів, цифрових технологій, комунікаційних зв'язків і процедур координації, спрямованих на забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств. Обґрунтовано структурні складові такого механізму: цільову, функціональну, організаційно-структурну, кадрову, цифрову, комунікаційну, сервісну та антикризову. Доведено, що в умовах нестабільності організаційний механізм має формуватися не як статична адміністративна конструкція, а як адаптивна управлінська система, здатна до швидкого реагування на зовнішні виклики.

Ключові слова: готельний комплекс, підприємства готельного господарства, організаційний механізм, управління, нестабільність, адаптивність, цифровізація, організаційна стійкість, сервісний менеджмент.

Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-16-24

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

Yevgeny Yevdokimov

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING AN ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGEMENT OF HOTEL COMPLEX ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

The article substantiates the conceptual principles of forming an organizational mechanism for managing hotel complex enterprises in conditions of instability. It is determined that the modern functioning of hotel enterprises is influenced by a complex of destabilizing factors, including military risks, changes in tourist flows, personnel shortages, increased costs, digitalization of service processes, transformation of consumer behavior and increased security requirements.

The author's interpretation of the organizational mechanism for managing hotel complex enterprises as an integrated system of goals, principles, functions, organizational structures, management tools, digital technologies, communication links and coordination procedures aimed at ensuring the adaptability, stability and competitiveness of hotel enterprises is proposed. The structural components of such a mechanism are substantiated: target, functional, organizational-structural, personnel, digital, communication, service and anti-crisis. It is proved that in conditions of instability, the organizational mechanism should be formed not as a static administrative structure, but as an adaptive management system capable of quickly responding to external challenges.

* Ukrainian State Flight Academy. Ukraine.

Keywords: hotel complex, hotel enterprises, organizational mechanism, management, instability, adaptability, digitalization, organizational stability, service management.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.05.2026

Постановка проблеми. Підприємства готельного комплексу є важливою складовою сфери послуг, туристичної інфраструктури та регіонального економічного розвитку. Їх функціонування забезпечує не лише надання послуг тимчасового розміщення, а й формування комплексного сервісного продукту, який поєднує проживання, харчування, додаткові послуги, комунікацію з клієнтом, цифрові канали бронювання, управління персоналом, логістику та взаємодію з локальним бізнес-середовищем.

Актуальність дослідження посилюється тим, що глобальний туристичний ринок у 2024–2025 рр. демонструє відновлення, однак підприємства готельного комплексу України функціонують у значно складніших умовах, зумовлених наслідками повномасштабної війни. За даними UN Tourism, у 2024 р. міжнародний туризм фактично відновився до допандемічного рівня, а у 2025 р. кількість міжнародних туристичних прибуттів досягла нового рекордного показника — близько 1,52 млрд осіб [8; 9]. Водночас для українського ринку гостинності характерними залишаються порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності споживачів, дефіцит персоналу та зростання операційних витрат [10].

У сучасних умовах готельні підприємства дедалі частіше функціонують у середовищі нестабільності. Для України така нестабільність має багаторівневий характер, оскільки поєднує наслідки повномасштабної війни, безпекові ризики, скорочення в'їзного туризму, внутрішню міграцію населення, зміну структури попиту, кадрові втрати, зростання витрат і нерівномірність регіонального розвитку готельного ринку [4]. Дослідження українського ринку гостинності в умовах війни засвідчує, що серед ключових негативних наслідків для підприємств готельного та ресторанного бізнесу виокремлюються порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності споживачів, зміни попиту, дефіцит окремих ресурсів, нестача персоналу та збитковість бізнесу [10].

За таких умов традиційні підходи до організації управління готельними підприємствами, що ґрунтуються на стабільності зовнішнього середовища, ієрархічній структурі, лінійному плануванні та переважно адміністративному контролі [1; 2], виявляються недостатньо ефективними. Виникає потреба у формуванні такого організаційного механізму управління, який забезпечуватиме гнучкість, адаптивність, швидкість управлінських рішень, цифрову інтегрованість, ефективну внутрішню комунікацію та здатність підприємства до функціонування в умовах тривалих кризових впливів.

Проблема полягає в тому, що в науковій літературі організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу часто розглядається фрагментарно: окремо аналізуються питання організаційної структури, управління персоналом, сервісної якості, цифровізації, маркетингу або антикризового менеджменту. Водночас недостатньо розробленим залишається цілісний концептуальний підхід до формування організаційного

механізму управління саме підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємствами готельного господарства активно досліджується у контексті сервісного менеджменту, організаційної стійкості, цифрової трансформації, кризового управління та розвитку людських ресурсів [4]. У сучасних працях дедалі більше уваги приділяється тому, що готельний бізнес є особливо вразливим до зовнішніх шоків, оскільки залежить від мобільності населення, рівня безпеки, платоспроможного попиту, транспортної доступності, міжнародних потоків, репутації територій та емоційної довіри споживачів.

У міжнародних дослідженнях останніх років акцент робиться на організаційній стійкості готельних підприємств [6]. Зокрема, систематичний огляд літератури щодо стійкості готельного сектору засвідчує, що готелі під час криз використовують оперативні коригування, управління людськими ресурсами, стратегічну адаптацію та організаційне навчання як ключові напрями посилення стійкості [7]. Це свідчить про необхідність розглядати організаційний механізм не лише як сукупність формальних структур, а як систему здатності підприємства до навчання, перебудови та швидкої реакції на зміни.

Окремий блок досліджень присвячено цифровій трансформації готельного бізнесу. Сучасні наукові джерела підкреслюють, що цифровізація змінює не лише канали продажу чи комунікацію з клієнтами, а й саму логіку управління готельними підприємствами, впливаючи на організаційну культуру, управлінське лідерство, якість сервісу та операційну ефективність [4]. Отже, цифровий компонент має бути вбудований у структуру організаційного механізму управління.

Для України особливої актуальності набувають дослідження функціонування ринку гостинності в умовах війни, зокрема [3-5; 10]. Українські дослідники зазначають, що підприємства сфери гостинності, попри складні умови, мають продовжувати функціонування, оскільки це є важливим для підтримки економіки, зайнятості та відновлення регіонів [4]. Разом із тим воєнні виклики потребують переосмислення організаційних структур, управлінських процедур, кадрової політики та механізмів забезпечення безпеки.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, недостатньо систематизованими залишаються концептуальні засади формування організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу саме в умовах нестабільності. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування сутності, складових, принципів та функціонального призначення такого механізму.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності та визначення його ключових структурних складових, принципів і функціонального призначення.

Основні результати дослідження. Підприємства готельного комплексу мають низку особливостей, які відрізняють їх від підприємств інших галузей.

По-перше, готельна послуга має комплексний характер, оскільки включає не лише розміщення, а й обслуговування, комунікацію, додаткові сервіси, емоційний досвід клієнта та репутаційний компонент. По-друге, якість готельної послуги значною мірою залежить від людського чинника, професійності персоналу, швидкості реагування на запити гостей і рівня внутрішньої координації. По-третє, готельні підприємства характеризуються високою залежністю від сезонності, територіального розміщення, транспортної доступності, безпекової ситуації та загального стану туристичного ринку.

Глобальний контекст засвідчує, що туристичний сектор поступово відновився після пандемічної кризи. За даними UN Tourism, у 2024 р. було зафіксовано близько 1,4 млрд міжнародних туристичних прибуттів, що становило фактичне відновлення до рівня 2019 р., а у 2025 р. міжнародні туристичні прибуття зросли ще на 4% [8; 9]. Проте українські підприємства готельного комплексу працюють в іншій логіці, оскільки їх діяльність визначається не лише загальними ринковими трендами, а й воєнними, безпековими та соціально-економічними обмеженнями.

У цьому контексті підприємство готельного комплексу доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з клієнтами, персоналом, постачальниками, місцевими громадами, цифровими платформами, державними інституціями та конкурентним середовищем. Ефективність такої системи залежить від того, наскільки узгоджено функціонують її організаційна структура, управлінські процеси, персонал, цифрові інструменти, сервісні стандарти та антикризові процедури.

Нестабільність у діяльності готельних підприємств має багатовимірний характер. Її можна розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що ускладнюють прогнозування, порушують сталі бізнес-процеси та потребують оперативного управлінського реагування.

До зовнішніх чинників нестабільності належать:

- воєнні та безпекові ризики;
- скорочення або переорієнтація туристичних потоків;
- зниження платоспроможного попиту;
- інфляційний тиск і зростання операційних витрат;
- нестабільність ланцюгів постачання;
- зміна поведінки споживачів;
- посилення конкуренції з боку цифрових платформ розміщення;
- регуляторні зміни;
- міграційні процеси.

До внутрішніх чинників належать:

- недосконалість організаційної структури;
- дублювання функцій між підрозділами;
- недостатній рівень цифровізації процесів;
- кадровий дефіцит;
- слабка система внутрішніх комунікацій;
- відсутність сценарного планування;
- низька швидкість прийняття управлінських рішень;

- недостатня формалізація стандартів сервісу.

В умовах війни для українських підприємств готельного комплексу особливого значення набувають безпекові чинники. Вони впливають не лише на завантаженість номерного фонду, а й на географію попиту, структуру клієнтів, вимоги до укриттів, алгоритми дій персоналу, комунікацію з гостями та репутаційну політику підприємства.

Отже, нестабільність слід розглядати не як тимчасове відхилення від нормального стану, а як нову управлінську реальність, у якій підприємства готельного комплексу мають формувати адаптивні організаційні механізми.

У загальному розумінні організаційний механізм управління підприємством можна трактувати як систему взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей підприємства через розподіл функцій, повноважень, відповідальності, ресурсів, інформаційних потоків і процедур прийняття рішень.

Для підприємств готельного комплексу організаційний механізм має враховувати специфіку сервісної діяльності, високу роль персоналу, постійний контакт із клієнтом, залежність від репутації, необхідність координації багатьох операційних процесів і потребу у швидкому реагуванні на зміни попиту.

У межах цього дослідження пропонується таке авторське визначення: організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу — це інтегрована система цілей, принципів, функцій, організаційних структур, управлінських інструментів, цифрових технологій, комунікаційних зв'язків і процедур координації, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах нестабільності.

Таке визначення дозволяє розглядати організаційний механізм не лише як формальну структуру управління, а як динамічну систему, що поєднує адміністративні, кадрові, цифрові, сервісні та антикризові компоненти.

Концептуально організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу доцільно формувати через сукупність взаємопов'язаних складових (табл. 1).

Таблиця 1. Концептуальні складові організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу, побудовано автором

Складова механізму	Зміст
Цільова	визначення місії, стратегічних і тактичних цілей підприємства
Функціональна	планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання
Організаційно-структурна	побудова структури управління, розподіл повноважень і відповідальності
Кадрова	добір, навчання, розвиток, мотивація та утримання персоналу
Комунікаційна	внутрішні й зовнішні канали комунікації, управлінська прозорість
Цифрова	використання PMS, CRM, онлайн-бронювання, аналітики, автоматизації процесів
Сервісна	стандарти якості, клієнтоорієнтованість, управління досвідом гостя
Антикризова	сценарне планування, управління ризиками, безпекові протоколи

Цільова складова визначає стратегічну спрямованість діяльності підприємства. В умовах нестабільності цілі готельного підприємства не можуть обмежуватися лише прибутковістю. Вони мають включати стійкість, безпеку, збереження персоналу, адаптацію до зміни попиту, підтримання якості сервісу та репутаційної довіри.

Функціональна складова охоплює базові функції управління, однак в умовах нестабільності особливої ваги набувають координація та регулювання. Саме вони забезпечують узгодженість дій персоналу, швидку зміну операційних рішень і підтримання сервісної якості навіть у кризових ситуаціях.

Організаційно-структурна складова визначає побудову системи управління. Для готельних підприємств доцільним є перехід від надмірно жорстких ієрархічних структур до більш гнучких моделей, у яких працівники мають чітко визначені функції, але здатні до взаємозаміни та командної взаємодії.

Кадрова складова є однією з ключових, оскільки якість готельної послуги значною мірою залежить від персоналу. В умовах кадрового дефіциту особливого значення набувають професійний розвиток, багатофункціональність, мотивація, емоційна стійкість і здатність персоналу працювати в умовах підвищеної невизначеності.

Комунікаційна складова забезпечує обмін інформацією між керівництвом, персоналом, клієнтами, партнерами та зовнішніми стейкхолдерами. В умовах нестабільності ефективність комунікацій безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень і рівень довіри всередині організації.

Цифрова складова пов'язана з використанням інформаційних систем управління готелем, CRM-рішень, платформ онлайн-бронювання, цифрової аналітики, автоматизованої комунікації з клієнтами та інструментів оцінювання сервісної якості. Цифровізація в сучасному готельному бізнесі є не лише технологічним процесом, а й управлінським чинником, який змінює організаційну культуру та модель прийняття рішень.

Сервісна складова визначає здатність підприємства забезпечувати стабільну якість послуг. У готельному бізнесі організаційний механізм не може бути ефективним, якщо він не орієнтований на клієнтський досвід, персоналізацію обслуговування, роботу з відгуками та підтримання стандартів гостинності.

Антикризова складова передбачає наявність процедур реагування на ризики, алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, сценарного планування, резервування ресурсів і системи управління безпекою гостей та персоналу.

Формування організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Принцип адаптивності. Механізм має забезпечувати здатність підприємства швидко змінювати організаційні, кадрові, сервісні та операційні рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

2. Принцип системності. Усі складові механізму мають бути взаємопов'язаними. Неможливо підвищити ефективність управління лише

через зміну структури без удосконалення комунікацій, цифрових інструментів, кадрової політики та сервісних стандартів.

3. Принцип клієнтоорієнтованості. Організаційний механізм має бути спрямований на створення якісного клієнтського досвіду, оскільки саме він визначає конкурентоспроможність готельного підприємства.

4. Принцип цифрової інтегрованості. Цифрові інструменти повинні бути вбудовані в управлінські процеси, а не використовуватися лише як допоміжний канал продажу чи комунікації.

5. Принцип організаційної стійкості. Механізм має забезпечувати здатність підприємства зберігати функціональність під впливом кризових чинників.

6. Принцип гнучкого розподілу функцій. В умовах кадрового дефіциту та змінного попиту важливо забезпечити взаємозамінність персоналу, командну взаємодію та чіткий розподіл відповідальності.

7. Принцип безпекової орієнтації. Для українських підприємств готельного комплексу безпека гостей, персоналу, інформації та матеріальної інфраструктури має бути невід'ємною частиною організаційного механізму.

Концептуальна модель організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності може бути представлена як взаємодія чотирьох управлінських контурів (табл. 2).

Таблиця 2. Концептуальна модель організаційного механізму управління, побудовано автором

Контур	Зміст	Очікуваний результат
Організаційний	структура, функції, повноваження, регламенти	упорядкованість управління
Кадрово-комунікаційний	персонал, мотивація, розвиток, внутрішні комунікації	залученість і продуктивність персоналу
Цифрово-аналітичний	PMS, CRM, онлайн-бронювання, аналітика	швидкість рішень і прозорість процесів
Сервісно-антикризовий	стандарти якості, безпека, сценарне планування	стійкість і якість обслуговування

Логіка моделі полягає в тому, що ефективно управління готельним підприємством в умовах нестабільності можливе лише за умови поєднання організаційної впорядкованості, кадрової спроможності, цифрової підтримки та антикризової готовності.

Організаційний контур створює основу для розподілу функцій і відповідальності. Кадрово-комунікаційний контур забезпечує людський потенціал і внутрішню взаємодію. Цифрово-аналітичний контур формує інформаційну базу для прийняття рішень. Сервісно-антикризовий контур спрямований на підтримання якості послуг і здатності підприємства діяти в умовах ризику.

Таким чином, організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу в умовах нестабільності має бути не лінійною адміністративною схемою, а багатокомпонентною адаптивною системою.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що підприємства готельного комплексу функціонують в умовах посилення нестабільності, яка проявляється через воєнні ризики, зміну попиту, кадровий дефіцит, зростання витрат, цифровізацію сервісних процесів і трансформацію очікувань споживачів. Для України ця проблематика є особливо актуальною, оскільки готельні підприємства змушені адаптуватися до умов повномасштабної війни, безпекових обмежень і нерівномірного регіонального відновлення.

Обґрунтовано, що організаційний механізм управління підприємствами готельного комплексу доцільно розглядати як інтегровану систему цілей, принципів, функцій, організаційних структур, управлінських інструментів, цифрових технологій, комунікаційних зв'язків і процедур координації. Такий механізм має забезпечувати не лише поточну ефективність управління, а й адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Визначено основні складові організаційного механізму: цільову, функціональну, організаційно-структурну, кадрову, комунікаційну, цифрову, сервісну та антикризову. Доведено, що в умовах нестабільності ці складові мають функціонувати не ізольовано, а як взаємопов'язана система.

Запропоновано концептуальну модель організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу, яка включає організаційний, кадрово-комунікаційний, цифрово-аналітичний і сервісно-антикризовий контури. Її впровадження дає змогу підвищити якість управлінських рішень, забезпечити узгодженість внутрішніх процесів, посилити клієнтоорієнтованість і зміцнити організаційну стійкість готельних підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу до оцінювання ефективності організаційного механізму управління підприємствами готельного комплексу та апробації запропонованої моделі на прикладі конкретних готельних підприємств.

1. Д'яконова, А., Тітомир, Л., & Жовтяк, К. (2021). Організація структури управління та контролю якості послуг в закладах розміщення півдня України. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-79>

2. Денисенко, М., & Будякова, О. (2021). Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62)), 73–81. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-73-81>

3. Ільницька-Гикавчук, Г. (2025). Інноваційні інструменти менеджменту готельного підприємства. *Review Of Transport Economics And Management*, (13(29)), 80–85. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/338862>

4. 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>

5. 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>

6. Hadj Hassine, A. 2025. Organizational Resilience in the Hotel Sector: A Systematic Review of Strategies, Practices, and Actions During Crises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 8, 4. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/2252/1744>

7. Ullah I, Ud Din S, Wang B, Fiaz M, Yuan Y, Hayat Mughal Y, Alhaider M (2025), "Digitalizing the hospitality industry: the impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 37 No. 11 pp. 3791–3813, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1768>

8. UN Tourism. International tourist arrivals up 4% in 2025 reflecting strong travel demand around the world. 2026. <https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>
9. UN Tourism. World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2025. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.1>
10. Zhuravka, F., Nebaba, N., Yudina, O., Haponenko, S., & Filatova, H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 2023, 140–150. [https://dx.doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://dx.doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12)

-
1. Diakonova, A., Titomyr, L., & Zhovtiak, K. (2021). Orhanizatsiia struktury upravlinnia ta kontroliu yakosti posluh v zakladakh rozmishchennia pivdnia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-79>
 2. Denysenko, M., & Budiakova, O. (2021). Suchasni pryntsyipy ta metody upravlinnia hotelnym biznesom v konteksti nadannia yakisnoho produktu. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (2 (62), 73–81. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-73-81>
 3. Ilnytska-Hyvakchuk, H. (2025). Innovatsiini instrumenty menedzhmentu hotelnoho pidpriemstva. *Review Of Transport Economics And Management*, (13(29), 80–85. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/338862>
 4. 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>
 5. Chepurda, L., & Kurakin, O. (2024). Orhanizatsiini aspekty shchodo pidvyshchennia yakosti hotelnykh posluh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
 6. Hadj Hassine, A. 2025. Organizational Resilience in the Hotel Sector: A Systematic Review of Strategies, Practices, and Actions During Crises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 8, 4. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/2252/1744>
 7. Ullah I, Ud Din S, Wang B, Fiaz M, Yuan Y, Hayat Mughal Y, Alhaider M (2025), "Digitalizing the hospitality industry: the impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 37 No. 11 pp. 3791–3813, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1768>
 8. UN Tourism. International tourist arrivals up 4% in 2025 reflecting strong travel demand around the world. 2026. <https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>
 9. UN Tourism. World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2025. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.1>
 10. Zhuravka, F., Nebaba, N., Yudina, O., Haponenko, S., & Filatova, H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 2023, 140–150. [https://dx.doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://dx.doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12)