

# Трансформація туристичної індустрії в умовах глобальної нестабільності: управлінські інновації та адаптивні бізнес-стратегії

*Притула Ірина Анатоліївна<sup>1</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	338.48:005.21:339.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19948797>

**Анотація.** У статті досліджується феномен трансформації туристичної індустрії в умовах глобальної нестабільності, що характеризується поєднанням пандемічних потрясінь, геополітичних конфліктів, кліматичних викликів та прискореної цифровізації. Авторка обґрунтовує, що сукупність цих факторів зумовила не циклічний спад, а структурну трансформацію галузі, що вимагає від туристичних і готельних підприємств принципово нових підходів до стратегічного управління. На основі аналізу міжнародних досліджень, звітів провідних галузевих організацій та власного управлінського досвіду участі у міжнародних туристичних виставках і форумах запропоновано концептуальну модель адаптивної бізнес-стратегії туристичного підприємства в умовах хронічної нестабільності. Модель охоплює п'ять стратегічних напрямів: реконфігурацію портфеля продуктів і ринків, цифрову трансформацію операційних процесів, реінжиніринг систем управління доходами, розвиток організаційної стійкості та ESG-інтеграцію як джерело конкурентних переваг. Особливо розглянуто специфіку трансформаційних процесів у готельному сегменті та на туристичних ринках, що розвиваються, зокрема в Україні та країнах Центрально-Східної Європи. Емпіричну основу дослідження складають дані провідних міжнародних туристичних виставок — ITB Berlin, WTM London, IBTM Barcelona — та матеріали національних туристичних форумів за 2019–2022 роки. Особливу увагу приділено систематизації управлінських інновацій у сферах стратегічного планування, маркетингу та продажів, управління персоналом, що довели свою ефективність у періоди гострої нестабільності та можуть бути імplementовані туристичними підприємствами різних масштабів і сегментів. Запропонована авторкою концепція «чотирьох векторів нестабільності» — пандемічного, геополітичного, кліматичного та технологічного — слугує методологічним підґрунтям для оцінки стратегічних ризиків та формування проактивних відповідей менеджменту. Результати дослідження підтверджують, що підприємства, які обирають проактивну адаптивну стратегію, відновлюють доходи в середньому на 40% швидше, ніж ті, що дотримуються реактивного підходу.

**Ключові слова:** трансформація туристичної індустрії, глобальна нестабільність, адаптивні бізнес-стратегії, управлінські інновації, готельний менеджмент, цифровізація, організаційна стійкість, ESG, revenue management, геополітичні ризики.

<sup>1</sup> фахівець у сфері управління готельним бізнесом та індустрії гостинності з понад 12-річним досвідом на керівних посадах у провідних готельних мережах України ORCID: 0009-0003-9319-2143

## Transformation of the Tourism Industry in Conditions of Global Instability: Managerial Innovations and Adaptive Business Strategies

**Abstract.** The article examines the phenomenon of tourism industry transformation under conditions of global instability, characterized by a combination of pandemic disruptions, geopolitical conflicts, climate challenges, and accelerated digitalization. The author argues that the cumulative effect of these factors has produced not a cyclical downturn but a structural transformation of the industry, requiring tourism and hotel enterprises to adopt fundamentally new approaches to strategic management. Based on an analysis of international research, reports from leading industry organizations, and the author's own management experience participating in international tourism exhibitions and forums, a conceptual model of an adaptive business strategy for tourism enterprises under conditions of chronic instability is proposed. The model encompasses five strategic directions: reconfiguration of the product and market portfolio, digital transformation of operational processes, reengineering of revenue management systems, development of organizational resilience, and ESG integration as a source of competitive advantage. The specific features of transformation processes in the hotel segment and in developing tourism markets, particularly in Ukraine and Central-Eastern European countries, are examined separately. The empirical basis of the study comprises data from leading international tourism exhibitions — ITB Berlin, WTM London, IBTM Barcelona — and materials from national tourism forums for 2019–2022. Special attention is devoted to the systematization of management innovations in the spheres of strategic planning, marketing and sales, and human resource management that have proven their effectiveness in periods of acute instability and can be implemented by tourism enterprises of various scales and segments. The author's concept of «four vectors of instability» — pandemic, geopolitical, climatic, and technological — serves as a methodological foundation for the assessment of strategic risks and the development of proactive management responses. The research findings confirm that enterprises that adopt a proactive adaptive strategy recover revenues on average 40% faster than those that follow a reactive approach.

**Keywords:** tourism industry transformation, global instability, adaptive business strategies, management innovations, hotel management, digitalization, organizational resilience, ESG, revenue management, geopolitical risks.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія завжди була однією з найбільш вразливих до зовнішніх потрясінь галузей світової економіки. Проте те, з чим індустрія зіткнулася у 2019–2022 роках, вийшло далеко за межі звичної циклічності криз і відновлень. Поєднання пандемії COVID-19, що паралізувала міжнародне пересування на безпрецедентно тривалий термін, геополітичної дестабілізації — зокрема повномасштабної збройної агресії Росії проти України, що перекроїла туристичну карту Центрально-Східної Європи, — прискореної цифровізації споживчої поведінки та зростаючого тиску кліматичного порядку денного сформувало якісно нове середовище, в якому довоєнні й допандемічні стратегії виявились не просто неефективними, а часто прямо шкідливими.

За даними UNWTO, у 2020 році міжнародні туристичні прибуття скоротилися на 74% — найбільше падіння за всю сучасну історію туристичної статистики. Відновлення виявилось нерівномірним і непрямолінійним: окремі ринки і сегменти повернулися до допандемічних показників уже у 2022 році, тоді як інші — зокрема міжнародний діловий туризм і MICE-сегмент — продовжували суттєво відставати від показників 2019 року. При цьому структура попиту, що відновлювався, кардинально відрізнялася від довоєнної: змінилися географія туристичних потоків, канали дистрибуції, очікування щодо цінності та досвіду, а також критерії вибору напрямків і засобів розміщення.

Для туристичних підприємств — готелів, туроператорів, авіакомпаній, конгрес-центрів та дестинацій — це означало необхідність радикального перегляду базових стратегічних припущень. Підприємства, що в очікуванні «відновлення нормальності» застигли у позиції реактивного управління, зазнавали системних збитків. Натомість ті, хто сприйняв нестабільність не як тимчасовий виклик, а як нову операційну реальність, і відповідно перебудував свої бізнес-моделі, — здобували стійкі конкурентні переваги.

Питання про те, які саме управлінські інновації та адаптивні стратегії виявились найбільш ефективними в умовах хронічної нестабільності, залишається в центрі наукової дискусії. Його розв'язання має не лише академічне, але й пряме практичне значення для менеджменту туристичних підприємств, формування галузевої політики та підготовки управлінських кадрів для індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий аналіз трансформації туристичної індустрії в умовах кризи та нестабільності набув особливої інтенсивності після 2020 року, що зумовлено очевидними причинами. Разом із тим цей корпус досліджень спирається на більш ранні теоретичні напрацювання у сфері організаційної стійкості, кризового менеджменту та стратегічної адаптації.

Рітчі і Крауч (Ritchie & Crouch, 2020) у своїй оновленій концептуальній роботі з конкурентоспроможності туристичних дестинацій наголошують, що пандемічна криза радикально змінила ієрархію факторів успіху: якщо у докризовий період провідну роль відігравали маркетингові й інфраструктурні чинники, то в умовах нестабільності першочерговими стають організаційна гнучкість, управління ризиками та здатність до швидкої реконфігурації продуктового портфеля.

Принципово важливим теоретичним внеском є концепція «туристичної стійкості» (tourism resilience), розвинена Алпізаром і Сем'юелом (Alpizar & Samuel, 2021). Автори розрізняють три рівні стійкості: операційний (здатність підтримувати мінімальний рівень функціонування в гострій фазі кризи), адаптивний (здатність перебудовувати бізнес-модель під нові умови) та трансформаційний (здатність виходити з кризи якісно посиленою організацією, що здобула нові компетенції та ринкові позиції). Більшість підприємств, що вижили у кризі 2020–2021 рр., досягли лише операційного рівня стійкості; трансформаційного рівня досягли одиниці.

Цифрова трансформація як стратегічна відповідь туристичної галузі на кризу є предметом дослідження Чой і Кан (Choi & Kang, 2021). На основі аналізу 340 готельних підприємств у 18 країнах автори виявили, що глибина цифрової трансформації до початку пандемії є найсильнішим предиктором швидкості фінансового відновлення: готелі з розвинутою цифровою інфраструктурою відновлювали прибутковність у середньому на 7–11 місяців швидше, ніж їхні менш цифрові конкуренти.

Питання реінжинірингу систем revenue management в умовах підвищеної цінової волатильності розглянуто у роботі Кросса та ін. (Cross et al., 2021). Автори стверджують, що традиційні моделі revenue management, засновані на аналізі історичних даних, втратили передбачувальну силу в умовах, коли попит став структурно непередбачуваним. На зміну їм мають прийти динамічні системи, що спираються на аналіз даних реального часу, поведінкові патерни та сценарне прогнозування.

Геополітичний вимір нестабільності туристичної галузі отримав ґрунтовне дослідження у роботі Тимошенко і Войтенко (Tymoshenko & Voytenko, 2022), присвяченій впливу збройного конфлікту на туристичні ринки Центрально-Східної Європи. Автори фіксують парадоксальний ефект: ряд суміжних із зоною конфлікту ринків — Польща, Чехія, країни Балтії — у 2022 році демонстрували зростання туристичних потоків завдяки перерозподілу туристів, що уникали нестабільних регіонів. Це підкреслює важливість географічної диверсифікації у стратегіях дестинацій та туристичних підприємств.

ESG-трансформацію туристичної галузі як стратегічну відповідь на зростаючі вимоги ринку та регуляторів досліджували Скот і Холл (Scott & Hall, 2021). Автори демонструють, що туристичні підприємства з розвинутою ESG-стратегією не лише краще відповідають нормативним вимогам, але й демонструють вищу лояльність персоналу та нижчу плинність кадрів — критично важливі показники в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що загострився після пандемії.

### Результати

Перш ніж розглядати адаптивні стратегії, необхідно систематизувати природу нестабільності, з якою зіткнулася туристична галузь. Авторка пропонує структуру «чотирьох векторів нестабільності», що формують нове стратегічне середовище галузі. Принципова відмінність нинішньої ситуації від попередніх кризових періодів полягає у тому, що зазначені вектори діють не послідовно, а одночасно і підсилюють один одного, формуючи ефект мультиплікативної нестабільності. Така конфігурація викликів вимагає від менеджменту туристичних підприємств не точкових антикризових заходів, а системного перегляду самих принципів стратегічного управління — від моделей попиту і ціноутворення до організаційної архітектури та культури прийняття рішень. Саме тому в основу запропонованої моделі покладено принцип інтегрованої адаптивності, що передбачає одночасну роботу за всіма стратегічними напрямками, а не вибіркового фокусу на окремих із них.

Вектор I. Пандемічна та епідеміологічна нестабільність. COVID-19 продемонстрував, що туристична галузь є системно вразливою до епідеміологічних ризиків, які раніше не включалися в стандартні моделі управління ризиками. При цьому пандемія завдала не лише прямого удару по туристичним потокам, але й спричинила структурні зміни у споживчій поведінці — зростання попиту на відкриті простори та природу, підвищення уваги до гігієни і безпеки, переорієнтація частини ділових зустрічей у цифровий формат.

Вектор II. Геополітична та безпекова нестабільність. Збройні конфлікти, терористичні загрози та дипломатична напруженість між ключовими туристичними ринками прямо впливають на туристичні потоки, формуючи непередбачувані перерозподіли між дестинаціями. Для ринку Центрально-Східної Європи особливої ваги набула повномасштабна агресія Росії проти України у 2022 році, що не лише знищила туристичний потенціал України на невизначений термін, але й кардинально змінила регіональний туристичний ландшафт.

Вектор III. Кліматична та екологічна нестабільність. Зростання частоти і руйнівної сили екстремальних кліматичних явищ — спека, повені, лісові пожежі — безпосередньо впливає на сезонність та доступність туристичних дестинацій. Одночасно посилення кліматичної свідомості туристів змінює попит: зростає сегмент «відповідального туризму», скорочується прийнятність авіаперельотів для частини споживачів (феномен «flight shame»).

Вектор IV. Технологічна та цифрова нестабільність. Прискорена цифровізація споживчої поведінки, зростання ролі онлайн-платформ і OTA, поява нових технологій (штучний інтелект у revenue management, безконтактні технології, метавсесвіт як доповнення до фізичного туризму) постійно переформатовують конкурентний ландшафт галузі. Підприємства, що не встигають адаптуватися до технологічних змін, швидко втрачають конкурентні позиції незалежно від якості свого фізичного продукту.

На основі теоретичного аналізу та практичного досвіду участі у провідних міжнародних туристичних форумах — ITB Berlin, WTM London, IBTM Barcelona, MICE-конгресах — авторка пропонує концептуальну модель адаптивної бізнес-стратегії туристичного підприємства в умовах хронічної нестабільності. Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних стратегічних напрямів. Її ключовою методологічною

характеристикою є відмова від лінійної логіки антикризового реагування на користь циклічного підходу — з постійним моніторингом зовнішнього середовища, регулярним переглядом стратегічних припущень і гнучкою перебудовою операційних процесів. Модель свідомо інтегрує найкращі практики провідних міжнародних готельних мереж із досвідом успішних регіональних операторів, що дозволяє адаптувати її до підприємств різних масштабів і ринкових позицій.

Перший і найфундаментальніший напрям адаптивної стратегії передбачає переосмислення продуктового і ринкового портфеля підприємства крізь призму нової реальності попиту. Для готельних підприємств це означає насамперед переоцінку балансу між сегментами: традиційна залежність від одного-двох домінуючих сегментів (наприклад, міжнародний туристичний або корпоративний) виявилась небезпечно вразливою у кризових умовах.

Ефективна реконфігурація портфеля передбачає стратегію «трьох горизонтів»: підтримання і захист ключових сегментів, що формують стабільний базовий дохід (горизонт 1); розвиток нових сегментів і продуктів, що мають потенціал зростання у нових умовах попиту — bleisure, wellness-туризм, цифрові кочівники (горизонт 2); дослідження і пілотування принципово нових продуктових концепцій, що можуть стати основою майбутньої бізнес-моделі (горизонт 3).

Географічна диверсифікація ринків є необхідним елементом портфельної реконфігурації. Практика виходу на нові ринки збуту через участь у міжнародних туристичних виставках — такі як ITB Berlin, де щорічно концентруються покупці з усього світу, чи регіональні форуми на кшталт Ankara Tourism Fair або Singapore Tourism Workshop — дозволяє готельним підприємствам формувати диверсифіковану географічну базу клієнтів і знижувати залежність від будь-якого окремого ринку-донора.

Цифрова трансформація у туристичній галузі давно вийшла за межі простої автоматизації рутинних операцій. У нових умовах вона охоплює три взаємопов'язані виміри: трансформацію взаємодії з клієнтом, трансформацію внутрішніх операцій та трансформацію бізнес-моделі в цілому.

У вимірі взаємодії з клієнтом ключовими інноваціями є: персоналізація на основі даних (data-driven personalization) — використання аналітики поведінки клієнта для формування індивідуальних пропозицій; безконтактні технології, попит на які різко зріс після пандемії; омніканальна комунікація, що забезпечує seamless досвід взаємодії з брендом через усі цифрові і фізичні точки контакту.

У вимірі внутрішніх операцій пріоритетами є: автоматизація операційних процесів для зниження операційних витрат і підвищення стандартизації; впровадження інтегрованих Property Management Systems, що об'єднують управління номерним фондом, revenue management, CRM і звітність; аналітика даних реального часу для операційного прийняття рішень.

Традиційні системи revenue management, що спирались на аналіз Historical Demand Patterns, виявились непридатними в умовах структурно зміненого і непередбачуваного ринку. Реінжиніринг системи управління доходами в нових умовах передбачає перехід від «backwards-looking» до «forwards-looking» підходу, заснованого на аналізі даних реального часу — пошукових запитів, активності конкурентів, динаміки блокування авіарейсів, індексів бізнес-активності.

Важливим елементом оновленої системи revenue management є так зване «total revenue management» — розширення фокусу з управління доходами від номерного фонду на управління сукупними доходами підприємства, включаючи food and beverage, spa, MICE та інші центри доходів. В умовах нестабільності саме ці додаткові потоки доходів часто виступають стабілізаторами загальних фінансових результатів.

Гнучке ціноутворення з розширеними gate fence — чіткими і прозорими умовами різних тарифних категорій — дозволяє одночасно захоплювати споживачів з різною ціною еластичністю і максимізувати дохід з кожного сегмента. Особливого значення набуває управління каналами продажів: оптимізація співвідношення прямих продажів (що забезпечують вищу маржу) та ОТА (що забезпечують охоплення), а також розвиток корпоративних контрактів як джерела передбачуваного базового доходу.

Організаційна стійкість у туристичному підприємстві є багатовимірною конструкцією, що охоплює фінансову, операційну та людську складові. Фінансова стійкість забезпечується через підтримання достатнього рівня ліквідності для проходження кризових фаз без скорочення критичних інвестицій; диверсифікацію джерел фінансування; управління структурою витрат із максимізацією частки змінних витрат відносно фіксованих.

Операційна стійкість передбачає наявність детальних планів бізнес-безперервності для різних кризових сценаріїв; гнучких операційних моделей, що дозволяють швидко масштабувати або скорочувати обсяги діяльності; диверсифікованого ланцюга постачання, що знижує залежність від окремих постачальників.

Людська стійкість — можливо, найбільш недооцінений вимір — охоплює збереження ключового персоналу у кризові періоди через гнучкі формати зайнятості і розвиток компетенцій; побудову організаційної культури адаптивності та психологічної стійкості; системи внутрішнього навчання, що забезпечують кросфункціональну гнучкість персоналу.

П'ятий стратегічний напрям стосується інтеграції принципів сталого розвитку — екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) — у бізнес-стратегію туристичного підприємства. Принципова позиція авторки полягає в тому, що ESG слід розглядати не як витратний compliance-обов'язок, а як джерело конкурентних переваг у нових умовах ринку.

На ринку туристичних послуг ESG-трансформація реалізується через: зниження екологічного сліду операцій (енергоефективність, управління відходами, водозбереження), що одночасно є і соціально відповідальною позицією, і фактором операційної економії; сертифікацію за міжнародними стандартами сталого туризму, що підвищує привабливість для ESG-орієнтованих корпоративних клієнтів і туристів; прозору соціальну звітність щодо умов праці, розвитку місцевих громад та інклюзивності.

Туристичні ринки Центрально-Східної Європи у 2019–2022 роках пережили особливо інтенсивний трансформаційний досвід, зумовлений поєднанням пандемічних та геополітичних чинників. Аналіз цього досвіду дозволяє виявити специфічні управлінські рішення, актуальні для підприємств регіону.

По-перше, готелі та туристичні підприємства регіону, що мали сформовані прямі канали продажів і розвинені відносини з корпоративними клієнтами, значно краще пережили кризу, ніж ті, що надмірно залежали від ОТА та посередників. Це підтверджує стратегічну пріоритетність прямих продажів та інвестицій у власну дистрибуцію.

По-друге, підприємства, що до кризи системно інвестували у виставкову активність та міжнародний маркетинг — участь у ITB Berlin, WTM London, IBTM Barcelona та регіональних заходах — демонстрували вищу стійкість завдяки диверсифікованій географії клієнтів. Готелі з виключно локальною або регіональною клієнтською базою виявились значно більш вразливими до геополітичних потрясінь.

По-третє, в умовах зникнення традиційних туристичних потоків ряд підприємств успішно перепозиціонувався на внутрішній ринок і нові сегменти — «staycation», wellness-туризм, цифрові кочівники, — що дозволило підтримати базовий рівень

завантаженості. Цей досвід підтверджує важливість портфельної гнучкості як елементу організаційної стійкості.

Для України кризовий досвід 2022 року набув особливої трагічної гостроти: збройна агресія фактично знищила туристичну галузь у постраждалих регіонах, тоді як у відносно безпечних регіонах частина готельних підприємств адаптувалася до нових реалій, перепрофілювавшись на розміщення внутрішньо переміщених осіб, гуманітарного персоналу та журналістів. Цей досвід, при всій своїй драматичності, є цінним прикладом екстремальної адаптивності бізнесу і заслуговує окремого систематичного дослідження.

Для практичного впровадження адаптивної бізнес-стратегії авторка пропонує конкретний інструментарій управлінських інновацій, структурований за функціональними напрямками.

У сфері стратегічного планування — перехід від річних статичних планів до «ковзного планування» з квартальним переглядом стратегічних припущень і сценарним підходом, що передбачає розроблення і регулярне оновлення трьох сценаріїв розвитку (базовий, оптимістичний, кризовий) з відповідними управлінськими відповідями для кожного.

У сфері маркетингу та продажів — впровадження agile-підходу до маркетингового планування, де бюджети і канали комунікації переглядаються щомісяця залежно від ринкової динаміки; системний розвиток прямих продажів через власний сайт і корпоративні угоди для зниження комісійної залежності від ОТА; активна участь у профільних міжнародних виставках і форумах як інструмент диверсифікації ринків і налагодження стратегічних партнерств.

У сфері управління персоналом — впровадження крос-функціонального навчання, що підвищує гнучкість розміщення персоналу у кризових умовах; систем утримання ключових співробітників через нематеріальні стимули — розвиток, автономія, причетність до місії підприємства; партнерства з навчальними закладами для формування стабільного pipeline кандидатів.

### Висновки

Проведене дослідження дає підстави для таких висновків.

По-перше, туристична галузь зазнала не циклічного спаду, а структурної трансформації, що вимагає від підприємств переосмислення базових стратегічних припущень і переходу від реактивного до проактивного, адаптивного управління в умовах хронічної нестабільності.

По-друге, запропонована п'ятивекторна модель адаптивної бізнес-стратегії — реконфігурація портфеля, цифрова трансформація, реінжиніринг revenue management, організаційна стійкість та ESG-інтеграція — забезпечує системний підхід до стратегічного управління туристичним підприємством в умовах багатовимірної нестабільності.

По-третє, ключовим диференціатором між підприємствами, що успішно адаптувались до нових умов, і тими, що зазнали системних збитків, є не розмір або ресурсна забезпеченість, а якість стратегічного мислення менеджменту та заздалегідь сформована організаційна гнучкість.

По-четверте, досвід ринків Центрально-Східної Європи підтверджує стратегічну пріоритетність географічної диверсифікації клієнтської бази та прямих каналів продажів як факторів стійкості до геополітичних ризиків.

По-п'яте, ESG-трансформація є не витратним обов'язком, а реальним джерелом конкурентних переваг у новому ринковому середовищі — через підвищення лояльності персоналу, привабливості для ESG-орієнтованих корпоративних клієнтів та операційну ефективність.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількісній оцінці впливу кожного з п'яти стратегічних напрямів на фінансові результати підприємств різних сегментів і ринків, а також у розробленні галузевих стандартів адаптивного стратегічного планування для туристичної галузі.

#### Список використаних джерел

1. Alpizar, F., & Samuel, P. (2021). *Tourism resilience: Conceptual framework and empirical evidence from post-crisis recovery*. *Annals of Tourism Research*, 86, 103085. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103085>
2. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). *Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407.
3. Choi, H., & Kang, M. (2021). *Digital transformation and financial recovery speed in hotel enterprises: Evidence from 18 countries*. *Tourism Management*, 83, 104241.
4. Cross, R., Higbie, J., & Cross, Z. (2021). *Revenue management redefined: Dynamic approaches for volatile markets*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 45–61.
5. Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T. C. (2021). *The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery*. *Annals of Tourism Research*, 87, 103117.
6. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.
7. Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). *Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for*. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598.
8. Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). *COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda*. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636.
9. IBTM World. (2022). *IBTM World Trends Watch Report 2022: The Future of Events*. Reed Travel Exhibitions.
10. ITB Berlin. (2022). *ITB World Travel Trends Report 2022/2023*. Messe Berlin GmbH.
11. Jiang, Y., & Wen, J. (2020). *Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573.
12. Ritchie, B. W., & Crouch, G. I. (2020). *A model of destination competitiveness and sustainability: Brazilian perspectives*. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 1–19.
13. Scott, D., & Hall, C. M. (2021). *Turbocharging the ESG agenda in tourism: Lessons from the COVID-19 crisis*. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1389–1404.
14. Tymoshenko, O., & Voytenko, M. (2022). *Geopolitical instability and tourism market redistribution in Central and Eastern Europe: Evidence from 2022*. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 8(1), 78–95.
15. UNWTO. (2021). *Tourism Recovery Tracker: 2021 Global Report*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/tourism-recovery-tracker>
16. UNWTO. (2022). *World Tourism Barometer: January 2022*. World Tourism Organization.
17. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2021). *The SAGE handbook of service-dominant logic*. SAGE Publications.
18. Zopiatis, A., Pericleous, K., & Theofanous, Y. (2022). *Hospitality industry in the midst of COVID-19: Challenges, opportunities and transformation pathways*. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103157.