

УДК 331.556:338.48

Маргарита Григорівна БОЙКО

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Україна, e-mail: m.boyko@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Марія Володимирівна КУЛИК

кандидат економічних наук, докторант, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Україна, e-mail: m.kulyk@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

**ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ДОХОДИ
ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Бойко, М. Г., Кулик, М. В. Вплив міграційних потоків на доходи готельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (88-89). С. 166–179.

Анотація. У статті досліджено вплив міграційних потоків на доходи готельних підприємств на прикладі готелів Польщі через вивчення джерел і напрямків фінансової підтримки на рівні міжнародних, державних та приватних інституцій. Підтримка українських біженців суб'єктами готельного бізнесу об'єктивно зумовлена міжнародною соціальною політикою, яка відображає, з одного боку, можливості використання наявного номерного фонду для розміщення воєнних мігрантів, що потребують тимчасового прихистку, а, з іншого, – пошук джерел фінансування для отримання доходів і підтримки бізнесу. Метою статті є визначення джерел підтримки дохідності готелів в умовах гуманітарних криз та аналіз напрямків фінансування послуг розміщення і працевлаштування мігрантів. Теоретико-методологічною базою є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод опитування (збір даних з різноманітної вибірки), абстрактно-логічний аналіз та порівняння (визначення міграційних процесів та джерел фінансування готелів); логічне узагальнення (формулювання висновків з проведеного дослідження). Отримані результати дослідження дозволили виділити особливості пошуку готелями фінансування для тимчасового розміщення мігрантів в умовах гуманітарних криз. Доведено, що два роки війни в Україні загострили проблеми, пов'язані з вимушеною міграцією в Польщі, зокрема з визначенням компетенцій на ринку праці. Оригінальність статті обумовлена тим, що було досліджено функції, які готельний бізнес реалізує у складних умовах, зокрема трансформуючи підходи до управління доходами через призму соціального партнерства. Практична цінність статті полягає у можливості врахування досвіду польських готелів у пошуку джерел фінансування, розробки системи підтримки мігрантів національними готельними мережами, залучати менеджмент вітчизняних готелів до міжнародних проєктів, зокрема до процесу прийняття рішень, які сприятимуть відновленню готельного бізнесу в Україні. Встановлено, що потреби та очікування біженців вимагатимуть від готельного бізнесу пошуку джерел фінансування. На прикладі польських готелів розроблено алгоритм дій щодо залучення зовнішнього фінансування, яке є чинником забезпечення (зростання) доходів та спроможності готелів збільшувати обсяги допомоги мігрантам без зменшення ключових показників господарської діяльності. Дослідження розкриває напрямки підтримки, які готелі пропонували українським біженцям при пошуку тимчасового притулку в Польщі. Врахування досвіду соціальної діяльності польських готелів дозволить підвищити рівень соціальної відповідальності національних готельних мереж.

Ключові слова: доходи; готелі; джерела фінансування; міграційні потоки; фінансова підтримка; соціальна підтримка.

Margaryta BOIKO

Doctor of Economics, Professor, Head of Management of Hotel and
Restaurant Business Department, State University of Trade and Economics, Ukraine,
e-mail: m.boyko@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Mariia KULYK

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate, Management of Hotel and
Restaurant Business Department, State University of Trade and Economics, Ukraine,
e-mail: m.kulyk@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

**THE IMPACT OF MIGRATION FLOWS ON THE HOTEL
ENTERPRISES REVENUES**

Boiko, M., & Kulyk, M. (2024). The impact of migration flows on the hotel enterprises revenues [Vplyv mihratsiinykh potokiv na dokhody hotelnykh pidpriemstv], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1-2 (88-89), pp. 166–179.

Abstract. The article investigates the impact of migration flows on the revenues of hotel enterprises on the example of Polish hotels by studying the sources and directions of financial support at the level of international, public and private institutions. The support of Ukrainian refugees by hotel business entities is objectively determined by international social policy, which reflects, on the one hand, the possibility of using the existing room stock to accommodate military migrants that need temporary shelter, and on the other hand, the search for sources of funding for revenue generation and business support. The purpose of the article is to identify sources of support for the profitability of hotels in humanitarian crises and analysis of directions for financing accommodation and employment services for migrants. The theoretical and methodological basis of the study is the general scientific and special research methods: survey method (collecting data from a diverse sample), abstract and logical analysis and comparison (determining migration processes and sources of hotel financing); logical generalization (formulating conclusions from the study). The results of the study allowed us to highlight the peculiarities of hotels' search for funding for temporary accommodation of migrants in humanitarian crises conditions. It is proved that the two years of war in Ukraine have exacerbated the problems associated with forced migration in Poland, in particular with the definition of competences in the labour market. The originality of the article is due to the fact that the functions that the hotel business implements in difficult conditions were investigated, in particular, transforming approaches to revenue management through the prism of social partnership. The practical value of the article lies in the possibility of considering the experience of Polish hotels in finding sources of financing, developing a system of support for migrants by national hotel chains, and involving the management of domestic hotels in international projects, in particular in the decision-making process that will contribute to the recovery of the hotel business in Ukraine. It has been determined that the refugees needs and expectations will require the hotel business to search for funding sources. On the example of Polish hotels, the author develops an algorithm of actions for attracting external financing, which is a factor in ensuring (growth) of revenues and ability of hotels to increase the volume of assistance to migrants without reducing key performance indicators. The study reveals the support directions offered by hotels to Ukrainian refugees when seeking temporary shelter in Poland. Considering the experience of social activite of Polish hotels will increase the level of social responsibility of national hotel chains.

Keywords: revenue; hotels; sources of financing; migration flows; financial support; social support.

JEL classification: A130; F220; J610

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.166-179](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.166-179)

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах гуманітарних криз сотні тисяч цивільних осіб змушені покидати свої домівки та шукати тимчасового прихистку. Зокрема, війсьні мігранти з України через загрозу постійних бомбардувань, руйнувань та небезпечних для життя загроз, пов'язаних з бойовими діями, відчувають потребу в пошуку місця для тимчасового проживання. Значна кількість біженців перетнули кордони України ще на початку повномасштабного вторгнення. Країни Європи, які межують з Україною активно намагаються запропонувати тимчасовий прихисток або надати можливість транзиту і допомогу для задоволення нагальних потреб тих, хто залишив свої домівки. Роль готельного бізнесу в даному процесі об'єктивно зумовлена наявним номерним фондом, що відображає, з одного боку, можливості для соціальної підтримки, яка орієнтована на тимчасове проживання та підтримку з працевлаштування в умовах гуманітарних криз, а, з іншого, – пошук джерел фінансування для досягнення показників ефективності господарської діяльності. Тригером, що призвів до зростання ролі готелів в розміщенні вимушених мігрантів стало повномасштабне вторгнення російських військ в Україну, яке спричинило хвилю міграції українського населення. У цих умовах готельний бізнес реалізував функцію соціальної відповідальності щодо українських біженців, пропонуючи тимчасовий притулок та диверсифікувавши діяльність відповідно до їх потреб. Вивчення досвіду польського готельного бізнесу в пошуку джерел фінансування в умовах збільшення і диференціації міграційних потоків є актуальним з огляду на характер війни росії проти України, що зумовлює необхідність трансформації фінансування і диверсифікації функцій вітчизняними готелями в умовах гуманітарних криз.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання впливу міграційних потоків на функціонування готелів висвітлювали: М. Chaudhary [1], Н. Dempster [2], J. Domínguez-Mujica [3; 4], L. Dwyer [5], Н. Entorf [6], Р. Forsyth [7], V. Greenfield [8], S. Ivanov [9], Н. Janta [10], R. Lenz [11], J. Mitchell [12], С. Preble [13] та ін. Як зазначає Ramona Lenz: «Економічне зростання Республіки Кіпр між 1970 і 1990 роками призвело до зростання потреби в робочій силі, в тому числі мігрантів» [11]. Проаналізувавши різні погляди вчених та практиків щодо наслідків спалаху COVID-19 і його впливу на соціальне та економічне життя, Моніка Шодхарі та ін. дійшли висновку, що обмеження міжнародної та внутрішньої мобільності найбільше вплинуло на такі сектори, як авіація, туризм, роздрібна торгівля, ринки капіталу, ММСП та нафтова галузь, що, у свою чергу, позначилося на їх доходах [1]. Погоджуємося також з думкою болгарського вченого С. Іванова, що висловлена у проведеному дослідженні щодо проблем кризи біженців у Греції: «Міграційна криза має дуже серйозний негативний вплив на готельну індустрію, погіршуються операційні показники і страждає імідж дестинацій та закладів розміщення. Готельери пом'якшують негативні наслідки кризи біженців переважно шляхом посилення маркетингових зусиль для залучення більшої кількості гостей, а також скорочення витрат і цін, а не шляхом роботи з меншою кількістю працівників, затримки платежів постачальникам або вимагання більшої кількості готівкових платежів [9]». Стівен Туфтс, аналізуючи поточний стан ринку послуг розміщення в умовах невизначеності, зазначає, що цей глобальний сектор є величезним і різноманітним, оскільки невеликі готелі співіснують з великими транснаціональними готельними корпораціями, наголошує на тому, що глобальні бази даних ведуться приватними дослідницькими фірмами (наприклад, STR Global, Panell Kerr Forster, MKG), які порівнюють тенденції в цінах на номери,

завантаженості та доходів готелів, але ці дані нерівномірні і важкодоступні [14]. На вивченні досвіду польських трудових мігрантів у сфері гостинності у Великій Британії сфокусоване дослідження Хані Йанта, Адель Ладкін, Лорейн Браун та Пітера Лугозі. Воно містить кількісні та якісні емпіричні дані про причини працевлаштування мігрантів у готельно-ресторанному бізнесі, а його результати свідчать про те, що основним мотивом працевлаштування у сфері гостинності є саморозвиток, оскільки мігранти бажають використовувати та вивчати іноземні мови, набувати досвіду роботи та отримувати інші переваги, які надає цей сектор. Ці можливості саморозвитку розглядаються як засіб покращення кар'єрних перспектив у Великій Британії або після повернення до Польщі. Позитивний досвід, пов'язаний з роботою у готельно-ресторанному бізнесі, включає можливість зустрічатися з людьми і працювати у живому середовищі. Негативні аспекти пов'язані з умовами праці, низькою оплатою, фізично важкою роботою, дискримінацією та поведінкою керівництва. Дослідження припускає, що певні практики та умови праці в секторі створюють перешкоди для довгострокової зайнятості трудових мігрантів [10]. На потребі диференціації діяльності готелів при розміщенні мігрантів наголошують Влатка Скокіч і Паул Лінч, оскільки адаптація бізнесу як до нового законодавства, так і до нових форм надання послуг, є підґрунтям для вирішення питань як операційного характеру, у тому числі – основою для підвищення завантаженості готелю, так і стратегічного характеру, а саме формування кадрового потенціалу і поліпшення іміджу готельного підприємства і держави в цілому на міжнародній арені як соціальноорієнтованої [15]. Русель Кінг зазначав, що в умовах глобального зростання міграції, спостерігається збільшення внутрішньоєвропейської міграції порівняно з імміграцією із-за меж континенту. Однак, це може виявитися тимчасовим явищем, зважаючи на зближення економічних показників між «Сходом» і «Заходом» у межах ЄС та Європейського економічного простору, а також на те, що демографічний тиск з боку глобального Півдня, особливо Африки, може посилитися. Управління цим тиском стане головним викликом в умовах демографічного скорочення Європи [16]. М. Душик і П. Казмарчук детально охарактеризували вплив війни, яку росія розпочала проти України в лютому 2022 року на найбільші потоки біженців у Європі з часів Другої світової війни [17]. На потребі у використанні можливостей розміщення і працевлаштування мігрантів наголошують у своїй праці Л. Двієр, Н. Сітарам, П. Форсич і Б. Кінг [5]. Так, автори стверджують, що саме готельно-ресторанний бізнес є основним місцем працевлаштування для мігрантів, а також його доходи напряму залежать від міграційних потоків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досить широке коло питань залишається досі не вирішеним, зокрема, щодо джерел і напрямків фінансування готелів для розміщення і працевлаштування мігрантів, а також державної політики, пошуку механізмів підтримки дохідності готелів в умовах невизначеності. Недостатньо обґрунтованим у науковій літературі залишається питання взаємодії міжнародних, державних та приватних інституцій. Відтак, необхідно провести диференціацію джерел фінансування готелів для розміщення і працевлаштування мігрантів та обґрунтувати ключові аспекти формування соціальноорієнтованої і сталої політики щодо забезпечення прибутковості та розвитку готельного бізнесу в умовах криз.

Постановка завдання. Метою статті є визначення джерел підтримки дохідності готелів в умовах гуманітарних криз, аналіз напрямків фінансування послуг розміщення і працевлаштування мігрантів. Завдання дослідження

передбачають: розкриття сутності і причин міграційних процесів, характеристик потреб мігрантів у розміщенні і працевлаштуванні; вивчення джерел фінансування соціального розміщення в готелях Польщі; диференціацію напрямів діяльності готелів та обґрунтування ключових аспектів взаємодії міжнародних, державних та приватних інституцій. Теоретико-методологічною базою дослідження є системно-комплексний метод пізнання та використання таких прийомів і методів, як: метод опитування (збір даних з різноманітної вибірки), абстрактно-логічний аналіз та порівняння (визначення міграційних процесів та джерел фінансування готелів); логічне узагальнення (формулювання висновків за результатами дослідження).

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія пам'ятає різні типи міграційних потоків минулого і нинішнього століть, пов'язані з кризовими явищами і процесами. Зокрема, в Європі після Другої світової війни спостерігалися післявоєнна переселенська міграція, масова міграція «заробітчан», фаза економічної реструктуризації та возз'єднання сімей, міграція шукачів притулку та нелегальна міграція [16]. В країнах, які межують з Україною, спостерігалася «циркулярна міграція» на основі «тимчасової міграції». Трудова імміграція та іноземне працевлаштування в країнах східної Європи постійно зростають протягом багатьох років. Окремим викликом для ринку праці щодо відтоку/притоку мігрантів стала пандемія Covid-19, під час якої виникли проблеми, пов'язані з управлінням трудовою міграцією та новітнім законодавством, що регулює працевлаштування мігрантів.

Польща, як країна, що межує з Україною, прийняла найбільшу кількість воєнних мігрантів. У середині березня 2022 року Польща внесла зміни у своє законодавство, що дозволило біженцям з України подавати заявки на новостворений правовий статус, що діє протягом 18 місяців після прибуття (з подальшим продовженням). Після отримання цього статусу біженці мали право вивчати польську мову, отримувати соціальну допомогу та легально працевлаштуватися в Польщі. Із двох мільйонів біженців, які прибули до квітня, один мільйон подав заяву на отримання спеціального статусу. Інші біженці або мігрували до інших країн ЄС, або вирішили не подавати заяву на отримання статусу, оскільки розглядали можливість якнайшвидшого повернення в Україну. Відповідно до Закону «Про допомогу громадянам України у зв'язку зі збройним конфліктом на території України» було встановлено право співфінансування громадянами України витрат на проживання та харчування в пунктах колективного розміщення. По всій Польщі були відкриті програми тимчасового притулку, що фінансуються міжнародними благодійними організаціями, приватними компаніями та безпосередньо готелями. Біженці з України отримали доступ до безкоштовного житла в Польщі.

Міграційні процеси – виклик для Європи майбутнього – об'єднують інтереси солідарності та боротьби з економічним спадом і безробіттям усіх видів. Туризм і гостинність є визначальним фактором економічного розвитку та участі, а також необхідною умовою доступу до ринку праці та соціальних виплат, а також можливістю повноцінно, вільно і автономно працювати і брати участь у житті громади.

Однак в Україні з 24 лютого 2022 року національні опитування показують постійну кількість бажаючих працювати в готелях, близько 10% внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Економічні можливості готелю та регіону відігравали вирішальну роль у прийнятті рішень щодо пошуку джерел фінансування і відшкодування витрат на розміщення біженців. На регіональному рівні на співвідношення кількості біженців і населення впливають такі фактори, а саме:

- рівень безробіття;
- дохід на душу населення (пропорційний податок на доходи фізичних осіб (ПДФО));
- соціальні мережі;
- наявність вільних номерів у готелях.

Готелі в умовах гуманітарних криз надають місця для тимчасового проживання та харчування біженців, переорієнтовують свою діяльність на створення умов для їх адаптації. Потреба в отриманні інформації та пошуку місць для тривалого перебування біженців створює нові ситуації та створює перед готелями нові виклики в їхній операційній діяльності. Одним із них є необхідність пошуку даних про джерела фінансування та можливості підтримки людей, які змушені покинути свої домівки і шукати тимчасового захисту, використовуючи при цьому можливості для спілкування та надання інформації українською мовою. Цей своєрідний і відмінний від інших операційних процесів у готельному напрямку діяльності (або у більш широкому сенсі, соціальна спрямованість на підтримку та допомогу) стає сучасною реальністю розвитку підприємництва в турбулентному середовищі [15].

Цю тенденцію також можна спостерігати в багатьох міжнародних готельних мережах, які використовують працю мігрантів, зокрема Hilton, Accor, Radisson. Однак, більш детальних досліджень у сфері визначення джерел фінансування та напрямів підтримки біженців у Польщі немає, тому визначення структури підтримки та допомоги вважається вартим ретельного аналізу. Така дослідницька потреба є особливо важливою в контексті дискусій про необхідність інтеграції українських біженців у суспільне життя Польщі.

Джерела фінансування розміщення під час гуманітарних криз, залежать від соціально-коопераційної стратегії, розгляду рішень, інформації та дій, необхідних для здійснення процесу укладання контрактів, перетворення їх на реальний стратегічний план, виявлення механізмів, які призводять до створення стратегії кооперації, що дозволяє реалізувати соціальну функцію бізнесу, забезпечує формалізацію управлінських рішень та дій, необхідних для процесу укладання соціальних контрактів, перетворення їх на реальний план. Наприклад, в 2021 році Міністерство імміграції та притулку Греції подало технічний звіт до Європейської Комісії з проханням продовження фінансування двомісячної програми розміщення в готелях біженців (приблизно 1 500–2 000 осіб). Це було пов'язано з необхідністю полегшити складну ситуацію в грецьких «гарячих точках», щоб краще управляти міграційними потоками всередині Греції. Фінансування програми розміщення закінчилося в лютому 2021 року. Одразу ж багато готелів вирішили закритись, а ті, кого приймали (а також грецька влада), знову зіткнулися з проблемами розміщення. За даними Міжнародної організації з міграції, на початок грудня 2020 року в Греції налічувалося 50 готелів, які приймали загалом 5 500 осіб (вразливих шукачів притулку та біженців) [18].

Програми фінансування готелів для розміщення біженців відкриті в багатьох країнах світу. Оскільки уряди працюють над задоволенням потреб місцевого населення, то міграція часто розглядається як додатковий тиск на місцеві бюджети. Женевська хартія ООН зі сталого житла, схвалена Європейською економічною комісією ООН (СЕК ООН) у 2015 році, є одним із ключових політичних документів, які спрямовують роботу Комітету СЕК ООН з міського розвитку, житлового господарства та землекористування. Головною метою Хартії є підтримка держав-членів у забезпеченні загального доступу до гідного, адекватного, доступного та безпечного житла, особливо для вразливих верств населення, таких як мігранти,

біженці, шукачі притулку, внутрішньо переміщені особи. Розміщення мігрантів та біженців може позитивно вплинути на місцеві громади та економіку, а також сприяти їхній інтеграції. Ключову роль у визначенні напрямків і джерел фінансування цих проєктів відіграє місцева влада. Зокрема, «Grandhotel Cosmopolis» в Аугсбурзі (Німеччина), був задуманий для задоволення трьох потреб: житло для мігрантів і біженців, житло для туристів і простір для митців. Баварське місто Аугсбург, що на півдні Німеччини, характеризується рівнем міграції понад 40 відсотків, що створює великий тиск на житловий фонд. Крім того, хоча Аугсбург традиційно є містом мистецтв, у ньому відчувається гостра нестача студій для художників. Біженці залучаються до роботи та культурної діяльності готелю відповідно до своїх особистих здібностей. Митцям пропонують студії без орендної плати, якщо вони роблять внесок у розвиток готелю, наприклад, організовуючи мистецькі заходи (з метою отримання прибутку). Зараз готель став офіційним закладом колективного розміщення, що використовується німецьким урядом для розміщення біженців.

Прикладом країни, яка запровадила практику розміщення мігрантів у готелях є Ірландія. Ірландія прийняла 57 000 українців, що на душу населення більше, ніж у багатьох інших країнах-членах ЄС, і це незважаючи на дуже обмежену інфраструктуру тимчасового розміщення. Наразі 22% туристичного потенціалу країни, у тому числі 15% готельних номерів, задіяно для надання притулку тим, хто втікає з України, а також близько 5 000 шукачів притулку з інших країн. Наразі приблизно 34 000 громадян України проживають у туристичних об'єктах. Безпосереднім впливом поточної ситуації на туризм є помітне скорочення місткості, підвищення цін на наявне житло та руйнівний вплив на економіку відвідувачів багатьох популярних туристичних регіонів країни, де значна частка туристичного житла вже переорієнтувалася на розміщення біженців. До таких районів належать західний Клер, графство Донегал, Кілларні та західний Уотерфорд. Відсутність туристів і, як наслідок, втрата робочих місць негативно позначилася на готельному бізнесі, роздрібній торгівлі та інших сферах туристичних послуг.

У Польщі туристична індустрія стала частиною зусиль, спрямованих на забезпечення транспортом, житлом тощо людей, які тікають від російського вторгнення. Державна програма передбачає відшкодування для готелів, що не перевищує 40 злотих (8,40 євро) на особу на день.

Для визначення джерел фінансування розміщення біженців і вплив на доходи було проведено опитування у 100 готелях Польщі за допомогою методу CAWI (комп'ютеризоване веб-інтерв'ю). Опитування проводилося в період з квітня по травень 2023 року і фокусувалося на періоді з 24 лютого по кінець 2022 року, оскільки він був охоплений доступними даними зі звітів готелів, які ми використовуємо. До участі в опитуванні було запрошено близько 300 готелів, із яких 100 відповіли на запитання анкети. На запитання найчастіше відповідали люди, які працюють менеджерами в готелі. У вибірці опитування взяли участь готелі із кожного воєводства. Найчастіше в опитуванні брали участь тризіркові готелі, а середня кількість номерів в опитаному готелі становила 41. Варто зазначити, що готелі, які брали участь в опитуванні, неохоче надавали інформацію про себе, тому в метриці готелів було виявлено багато пропущених даних. У вибірці опитування взяли участь готелі із кожного воєводства. За результатами аналізу апріорної інформації щодо відповідей обраної когорти на питання анкети було виявлено 6 неповних відповідей, що відповідно зменшило кількість анкет ($N = 94$). Середня завантаженість досліджуваних готелів у 2022 році становила 61%. Із загальної кількості гостей

біженці з України становили в середньому майже 23% від кількості осіб, які зупинялися в готелі у 2022 році. Як показує дослідження, збільшення кількості відвідувачів з України у 2022 році також вплинуло на престижні, історичні готелі. Індустрія гостинності Польщі повідомила про збільшення кількості гостей до рівня, порівняного з допандемічним 2019 роком, але, водночас, зазнала зниження інтересу іноземних гостей через триваючу війну в Україні. Більшість опитаних готелів заявили, що початок війни не мав негативного впливу на заповнюваність готелів, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням заповнюваності готелів у зв'язку із закінченням пандемії. Тисячі українських біженців були розміщені в готелях Польщі.

Серед готелів, які взяли участь в опитуванні, лише 13% заявили, що не надають підтримки біженцям з України. Переважна більшість готелів (87%) задекларували різні види підтримки.

Кількість біженців у готелях загалом була вищою у західній, ніж у східній Польщі. У найбільших містах, таких як Варшава, Краків, Вроцлав і Гданськ, кількість готелів, які надали підтримку українським біженцям, більша, що пов'язано з можливостями великих мережових готелів. Середня тривалість перебування українських біженців у готелях безкоштовно або за зниженими цінами становить близько 5 днів у готелях уздовж узбережжя Балтійського моря та південних і західних кордонів Польщі, що пов'язано з подальшою міграцією в інші країни.

У дослідженні розглядається просторовий розподіл готелів, що надають підтримку українським біженцям, джерела фінансування, які визначають їхнє рішення надавати безкоштовне або за зниженими цінами проживання та харчування, зайнятість у готелі, і, нарешті, наслідки зміни орієнтацій і стратегій польських готелів.

У часи турбулентного середовища, коли існують ризики збитків для готелів, необхідно шукати джерела фінансування соціальних проєктів, які базуються на можливостях створення позитивного іміджу та репутації, обирати нові канали комунікації, спрямовані на принципово новий сегмент відвідувачів, крос-культурну та благодійну діяльність, водночас зберігаючи високі стандарти надання готельних послуг.

Готельний бізнес безпосередньо пов'язаний з інвестиціями, але з початком військових дій на території України більшість інвестиційних проєктів, як з боку інвесторів, так і банків, довелося заморозити. Пріоритетом стала корпоративна соціальна відповідальність. Серед стейкхолдерів, залучених до фінансування розміщення біженців, є міжнародні благодійні фонди та організації, які, у свою чергу, визначають орієнтацію готелів на реалізацію соціальної функції, а вплив стейкхолдерів, значною мірою сформований взаємозалежним, багатогранним характером надання послуг, зумовлює впровадження нових стратегій підтримки біженців. Однак, з точки зору інвестицій, іноземні інвестори, які хотіли вийти на готельний ринок Польщі, призупинили свою діяльність і спостерігають за подальшим розвитком подій.

У Польщі великі міжнародні та національні готельні мережі запустили служби допомоги біженцям з України в умовах воєнного стану. Інформацію та допомогу надавали як окремим біженцям, так і компаніям, які шукали житло для родин співробітників, кризовим командам, створеним воєводськими адміністраціями, фондам і товариствам, які допомагають нужденним.

Команди готелів найбільших міжнародних брендів спрямували свої зусилля на підтримку українських біженців. Зокрема, Hilton, Hayatt, Radisson надавали притулок терміном на 5 днів і приймали мігрантів з України. У структурі гостей

переважали жінки-мігранти з дітьми, які або тимчасово проживали у закладах розміщення, а потім поверталися додому, знаходили постійне житло в новому для себе місті, або переїжджали далі.

Незважаючи на те, що основною метою готелів є отримання прибутку, сьогодні пошук джерел фінансування соціальних проєктів стає дедалі більшою проблемою, що здебільшого пов'язано з великою кількістю біженців, які потребують безкоштовного проживання та харчування [19]. Більшість досліджень з цього питання висвітлюють кілька різних підходів до пошуку джерел фінансування. Серед них – фінансування від великих міжнародних благодійних організацій, відшкодування витрат за державними програмами, допомога від приватних підприємців. Найпоширенішим типом джерел фінансування соціальних проєктів, пов'язаних з біженцями, є ті, що акумулюють кошти благодійних фондів у партнерстві з великими міжнародними організаціями [20].

Зразкова модель держави, що приймає біженців, була розроблена у Сполучених Штатах Америки, яка згодом була зруйнована адміністрацією Трампа [21]. Це відбувається за простим принципом: «Адміністрація Трампа різко скоротила апарат розселення біженців як всередині країни, так і за кордоном» [22].

Аналізуючи надання безкоштовного або за зниженими цінами проживання та харчування для українських біженців у Польщі, ми ілюструємо структуру готелів, які надавали підтримку біженцям у 2022 році. Вона підготовлена на основі аналізу первинних та вторинних даних – публічно доступної інформації, що міститься на сайті hospitalitysupport.org, доповненої результатами опитування менеджерів готелів у Польщі, проведеного авторами статті з 30 квітня по 30 травня 2023 року. Результати дослідження показали, що 28% готелів у Польщі надали безкоштовне проживання українським біженцям з початку повномасштабного вторгнення в Україну. У березні 2022 року світові готельєри долучилися до допомоги внутрішньо переміщеним особам з України, які потребували короткострокової зупинки та відпочинку. Hilton, Le Meridien, Hyatt, Kempinski, Radisson та інші готельні мережі надали безкоштовні номери у своїх готелях для українців, які були змушені покинути країну.

Керівництву та працівникам польських готелів було надіслано анкету з проханням взяти участь у дослідженні. Збір даних проводився у 2023 році, анкету розсилали електронною поштою або заповнювали під час особистого чи телефонного опитування. Респондентам була гарантована повна конфіденційність. Дослідження показало, що готелі в Польщі активно залучені до процесу підтримки українських біженців, який переважно полягає у наданні безкоштовного або за зниженими цінами проживання та харчування, інформаційної допомоги та працевлаштування. Спочатку були включені питання для відбору готелів, які розміщували та годували українських біженців безкоштовно. Потім готелі, які надавали послуги за зниженими цінами. По-третє, визначалися обсяги та джерела фінансування, надані готелям для покриття витрат, понесених у зв'язку з наданням підтримки. Опитування здебільшого містило закриті запитання, щоб отримати більшу кількість відповідей. Відповіді готелів були використані як залежні змінні, що становлять інтерес для цього дослідження.

Аналіз структури послуг, що надавалися готелями, які підтримували українських біженців, був переважно описовим, з посиланням на обсяги цієї підтримки, джерела фінансування або компенсації. Це було пов'язано з потенційним ризиком того, що надмірно кількісний підхід не відобразить соціальну стратегію та

напрями підтримки, які пропонують готелі, що не можуть бути виміряні кількісними показниками. Іншим обмеженням є те, що попит на готельні послуги постійно змінюється з точки зору функціонального та цільового призначення, що відповідає місцю та тривалості надання послуг. Тому складно зафіксувати статистику перебування українських біженців у готелях, кількість яких часто змінюється. Таким чином, через кілька місяців всі дані виглядають зовсім по-іншому. Тому вищенаведені дані були взяті за період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року. Згідно з опитуванням у Польщі 38% українських біженців у 2022 році безкоштовно проживали в готелях, а 79% готелів отримали компенсацію витрат на проживання та харчування.

Дослідження, базується на відповідях, наданих готелями, а саме: кількість готелів, що пропонують безкоштовне проживання та харчування біженцям з України, кількість готелів, що пропонують біженцям з України проживання та харчування за зниженими цінами, розмір підтримки, яка була компенсована/субсидована іншим суб'єктом готелю. Варто зазначити, що 38% готелів, які взяли участь в опитуванні, надавали таку підтримку безкоштовно, тоді як витрати на проживання та харчування переважно компенсували 79%. Готелі в Польщі для українських біженців переважно надавали допомогу в розміщенні та харчуванні, але деякі з них обмежувалися лише інформаційною підтримкою. Щодо локалізації готелів та напрямків підтримки, то спостерігалися дві основні тенденції. Перша група готелів, а саме п'яти- та чотиризіркові готелі, розташовані у великих містах, пропонували програми короткострокового перебування біженців та надання пов'язаних з цим послуг з усіма необхідними напрямками підтримки. Кількість готелів цієї групи та середня тривалість перебування в них українських біженців свідчить про те, що проживання у великих готелях має короткостроковий характер і використовується як тимчасовий притулок на деякий час, поки біженці не знайдуть житло на більш тривалий період або не виїдуть в інший регіон чи країну.

Великі готелі в рамках політики соціальної відповідальності отримали можливість надавати комплексний сервіс біженцям, у тому числі, членам сімей співробітників готелю, не шукаючи джерел зовнішнього фінансування. Поступово, до кінця 2022 року, програми безкоштовного розміщення біженців почали замінюватись на розміщення за зниженими цінами. Потік біженців поступово зменшувався до кінця 2022 року, удосконалювалася система їх підтримки готелями, знаходилися нові джерела фінансування, а готелі, усвідомлюючи важливість інтеграції біженців у польське суспільство, знаходили можливість їх працевлаштування. Друга група готелів – це дво- і тризіркові готелі та хостели, розташовані в невеликих містах, які надавали послуги з тривалого розміщення українських біженців на термін до 120 днів з одночасною компенсацією з місцевого та державного бюджетів.

Співвідношення середньої кількості українських біженців та тривалості їхнього безкоштовного проживання і харчування у готелях Польщі в 2022 році відображає попит на безкоштовне проживання та харчування з початку повномасштабного вторгнення, який значно перевищував можливості готелів. Однак, варто зазначити, що більшість готелів отримали зовнішнє фінансування, що дозволило надавати послуги в більшому обсязі та протягом більш тривалого періоду. Середня кількість українських біженців, які скористалися безкоштовним розміщенням у 2022 році, становила 37 осіб на один готель.

Основними джерелами фінансування готелів для розміщення біженців були:

– державне фінансування, саме державні органи влади відіграють ключову роль у фінансуванні проживання біженців. Наприклад, Сейм Польщі ухвалив

правила виплати допомоги українським біженцям, яка включає фінансування проживання та харчування. Уряд Німеччини також надає значну підтримку, оскільки тут проживає найбільша кількість українських біженців у ЄС – 1,3 млн. осіб;

- фінансування місцевою владою, яке, у свою чергу, відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансування розвитку місцевого готельного бізнесу. Механізми фіскального вирівнювання мають важливе значення для зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами для задоволення їхніх потреб;

- польські неприбуткові організації та їх участь у фінансуванні готелів для розміщення біженців можуть зробити свій внесок через різні проекти та ініціативи. Польські неприбуткові організації активно залучені у надання допомоги біженцям. Фінансування проживання та харчування для біженців, які перебувають у скрутному становищі, можливе лише за наявності угоди з місцевими органами влади та неприбутковими організаціями;

- іноземні неприбуткові організації здійснюють відшкодування витрат готелів, які підтримують мігрантів, біженців та внутрішньо переміщених осіб перед обличчям нагальних викликів – від глобальних пандемій до кліматичної кризи;

- приватні підприємці та особи можуть робити внесок у фінансування проживання біженців через благодійність, оренду житла тощо.

Імплементация стратегії адаптації готельного бізнесу до міграційних тенденцій з метою отримання доходу передбачає чітке визначення місії та розуміння, як готель може залучати кошти і реалізовувати соціальну функцію без ризику втратити цільовий сегмент [23]. Виникає потреба інвестування в розвиток, освіту та навчання персоналу, що, у свою чергу, передбачає необхідність вкладень у підвищення професійного рівня працівників, у тому числі мігрантів, а також у пошуку партнерів та донорів для спільної реалізації соціальних проєктів, підтримки інтеграції мігрантів. Інтегрованість зусиль різних стейкхолдерів є ключовою для успішної імплементації даної стратегії. Важливим також є вивчення та адаптація кращих практик залучення мігрантів на національному та міжнародному рівнях. Аналіз досвіду інших готелів дозволить уникнути помилок та запозичити ефективні підходи.

Висновки і перспективи подальших розробок. Реалізація соціальних функцій готелями може впливати на збільшення завантаженості і, як наслідок, зростання доходів, як це відбулося в готелях Польщі, зокрема, за рахунок розміщення біженців з України. Згідно з дослідженням, із загальної кількості гостей біженці з України склали майже 23% від кількості осіб, які зупинилися в готелях у 2022 році. Як показує дослідження, зростання кількості відвідувачів з України у 2022 році торкнулося і престижних історичних готелів. Більшість опитаних готелів зазначили, що початок війни не мав негативного впливу на завантаженість готелів, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням попиту у зв'язку із закінченням пандемії. Було виявлено, що тривалість перебування військових мігрантів у готелях Польщі загалом була вищою у Західній Польщі, ніж у Східній. Кількість готелів, які надали підтримку українським біженцям, вища у найбільших містах, таких як Варшава, Краків, Вроцлав і Гданськ, що пояснюється потужністю великих мереж. Середня тривалість перебування українських біженців у готелях безкоштовно або за зниженими цінами становить близько 5 днів у готелях на узбережжі Балтійського моря та на південному і західному кордонах Польщі через подальшу міграцію до інших країн. Мережеві готелі великих міжнародних брендів відіграли значну роль у наданні притулку українцям, які втікали від війни у

2022 році. Розроблені ними програми були спрямовані на тимчасову підтримку українських біженців у Польщі. Зокрема, Hilton, Hayatt, Radisson надавали притулок на п'ять днів та приймали мігрантів з України.

Вивчення кейсів польських готелів щодо отримання доходів і відшкодування витрат через реалізацію ними соціальних функцій довело, що соціальна відповідальність є багатограним процесом, який розглядається як джерело ресурсів для соціальних інвестицій. У складних умовах готельний бізнес набуває абсолютно нових якостей і функцій, завдяки яким суспільне сприйняття готельного бізнесу трансформується через призму соціального партнерства. Таким чином, врахування досвіду соціальної діяльності польських готелів дозволить підвищити рівень соціальної відповідальності національних готельних мереж, дасть їм можливість бути залученими до процесу прийняття рішень, які сприятимуть відновленню готельного бізнесу в Україні.

Література

1. Chaudhary M., Sodani P. R., Das S. Effect of COVID-19 on economy in India: Some reflections for policy and programme. *Journal of Health Management*. 2020. Vol. 22. Issue 2. Pp. 169–180. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972063420935541>.
2. Dempster H., Zimmer C. Migrant workers in the Tourism Industry: how has COVID-19 affected them, and what does the future hold? *CGD Policy Paper 173*. May 2020. 31 p. URL: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/migrant-workers-tourism-industry-how-has-covid-19-affected-them-and-what-does-future.pdf> (access date: 22.05.2024).
3. Domínguez-Mujica J., González-Pérez J., Parreño-Castellano J. Tourism and human mobility in Spanish Archipelagos. *Annals of Tourism Research*. 2011. No. 38 (2). Pp. 586–606.
4. Domínguez-Mujica J., Parreño-Castellano J. M., Moreno-Medina C. Pandemic Mobility/(Im) mobility in the Canary Islands: irregular migrants becoming hotel guests. *Belgeo. Revue belge de géographie*. 2022. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.4000/belgeo.56022>.
5. Dwyer L., Seetaram N., Forsyth P., King B. Is the migration-tourism relationship only about VFR? *Annals of tourism research*. 2014. Vol. 46. Pp. 130–143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.009>.
6. Entorf H. Rational migration policy should tolerate non- zero illegal migration flows: lessons from modelling the market for illegal migration. *International Migration*. 2002. No. 40 (1). Pp. 27–43.
7. Forsyth P., Dwyer L., Seetaram N., King B. Measuring the economic impact of migration-induced tourism. *Tourism analysis*. 2012. No. 17 (5). Pp. 559–571.
8. Greenfield V. A., Nunez-Neto B., Mitch I., Chang J. C., Rosas E. *Human smuggling and associated revenues. What do or can we know about routes from Central America to the United States?* Rand Corporation. April 22, 2019. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2852.html (access date: 22.05.2024).
9. Ivanov S., Stavrinoudis T. A. Impacts of the refugee crisis on the hotel industry : Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*. 2018. Vol. 67. Pp. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.004>.
10. Janta H., Ladkin A., Brown L., Lugosi P. Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32. Issue 5. Pp. 1006–1019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.013>.
11. Lenz R. «Hotel Royal» and other spaces of hospitality : tourists and migrants in the mediterranean. In : *Thinking through tourism*. Routledge, 2021. Pp. 209–229. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003087229-10>.
12. Mitchell J., Li S. Autonomy found: Estimating the local benefit from tourism in SIDS – the case of Cape Verde. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2017. No. 9 (2). Pp. 182–200.

13. Preble C. Circulation and consumption: Transnational mass tourism in Cancún, Mexico. *Student Anthropologist*. 2010. No. 2 (1). Pp. 38–45.
14. Tufts S. The hotel sector in an age of uncertainty : A labour perspective. In : *A Hospitable World?* 1st ed. Routledge, 2014. Pp. 52–66.
15. Skokic V., Lynch P., Morrison A. Hotel entrepreneurship in a turbulent environment. *International Journal of Hospitality Management*. 2016. Vol. 53. Pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.008>.
16. King R., Okólski M. Diverse, fragile and fragmented : The new map of European migration. *Central and Eastern European Migration Review*. 2019. Vol. 8. No. 1. Pp. 9–32. DOI: <https://doi.org/10.17467/ceemr.2018.18>.
17. Duszczczyk M., Kaczmarczyk P. The war in Ukraine and migration to Poland : Outlook and challenges. *Intereconomics*. 2022. Vol. 57. No. 3. Pp. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1053-6>.
18. Kulyk M., Lipowski M., Boiko M. Accommodation facilities for migrants : Polish experience. *Scientia Fructuosa*. 2024. No. 153 (1). Pp. 143–156. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(153\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(153)09).
19. Schmelter S. Gulf States' humanitarian assistance for Syrian refugees in Lebanon. *Civil Society Review*. 2019. No. 3. Pp. 16–47.
20. Mayblin L., James P. Asylum and refugee support in the UK: civil society filling the gaps? *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2019. No. 45 (3). Pp. 375–394.
21. Mathema S., Carratala S. *Rebuilding the US refugee program for the 21st century*. Center for American Progress, 2020. URL: <https://www.americanprogress.org/article/rebuilding-us-refugee-program-21st-century> (access date: 21.05.2024).
22. La Corte M. *Refugee resettlement in the Trump Era: challenges & opportunities* : policy brief. Niskanen Center, April 2019. URL: https://www.niskanencenter.org/wp-content/uploads/old_uploads/2019/04/MLC-----Refugee-Brief-2019.pdf (access date: 21.05.2024).
23. Willie P., Pirani A., Jayawardena C., Sovani A., Davoodi R. Trends in hotel investment and financial management in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2013. No. 5 (2). Pp. 190–204.

References

1. Chaudhary, M., Sodani, P. R., & Das, S. (2020). Effect of COVID-19 on economy in India: Some reflections for policy and programme. *Journal of Health Management*, Vol. 22, Issue 2, pp. 169–180. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972063420935541>.
2. Dempster, H., & Zimmer, C. (2020). Migrant workers in the Tourism Industry: how has COVID-19 affected them, and what does the future hold? *CGD Policy Paper 173*, 31 p. Retrieved from: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/migrant-workers-tourism-industry-how-has-covid-19-affected-them-and-what-does-future.pdf>.
3. Domínguez-Mujica, J., González-Pérez, J., & Parreño-Castellano, J. (2011). Tourism and human mobility in Spanish Archipelagos. *Annals of Tourism Research*, No. 38 (2), pp. 586–606.
4. Domínguez-Mujica, J., Parreño-Castellano, J. M., & Moreno-Medina, C. (2022). Pandemic Mobility/(Im) mobility in the Canary Islands: irregular migrants becoming hotel guests. *Belgeo. Revue belge de géographie*, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.4000/belgeo.56022>.
5. Dwyer, L., Seetaram, N., Forsyth, P., & King, B. (2014). Is the migration-tourism relationship only about VFR? *Annals of tourism research*, Vol. 46, pp. 130–143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.009>.
6. Entorf, H. (2002). Rational Migration Policy Should Tolerate Non- zero Illegal Migration Flows: Lessons from Modelling the Market for Illegal Migration. *International Migration*, No. 40 (1), pp. 27–43.
7. Forsyth, P., Dwyer, L., Seetaram, N., & King, B. (2012). Measuring the economic impact of migration-induced tourism. *Tourism analysis*, No. 17 (5), pp. 559–571.

8. Greenfield, V., Nunez-Neto B., Mitch I., Chang J. C., & Rosas E. (2019). *Human smuggling and associated revenues. What do or can we know about routes from Central America to the United States?* Rand Corporation. Retrieved from: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2852.html.
9. Ivanov, S., & Stavrinoudis, T. A. (2018). Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*, Vol. 67, pp. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.004>.
10. Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, Vol. 32, Issue 5, pp. 1006–1019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.013>.
11. Lenz, R. (2021). «Hotel Royal» and other spaces of hospitality: tourists and migrants in the mediterranean. In: *Thinking through tourism*. Routledge, pp. 209–229. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003087229-10>.
12. Mitchell, J., & Li, S. (2017). Autonomy found: Estimating the local benefit from tourism in SIDS—the case of Cape Verde. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, No. 9 (2), pp. 182–200.
13. Preble, C. (2010). Circulation and consumption: Transnational mass tourism in Cancún, Mexico. *Student Anthropologist*, No. 2 (1), pp. 38–45.
14. Tufts, S. (2014). The hotel sector in an age of uncertainty: A labour perspective. In: *A Hospitable World?* 1st ed. Routledge, pp. 52–66.
15. Skokic, V., Lynch, P., & Morrison, A. (2016). Hotel entrepreneurship in a turbulent environment. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 53, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.008>.
16. King, R., & Okólski M. (2019). Diverse, fragile and fragmented: The new map of European migration. *Central and Eastern European Migration Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 9–32. DOI: <https://doi.org/10.17467/ceemr.2018.18>.
17. Duszczuk, M., & Kaczmarczyk, P. (2022). The war in Ukraine and migration to Poland: Outlook and challenges. *Intereconomics*, Vol. 57, No. 3, pp. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1053-6>.
18. Kulyk, M., Lipowski, M., & Boiko, M. (2024). Accommodation facilities for migrants: Polish experience. *Scientia Fructuosa*, No. 153 (1), pp. 143–156. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(153\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(153)09).
19. Schmelter, S. (2019). Gulf States' humanitarian assistance for Syrian refugees in Lebanon. *Civil Society Review*, No. 3, pp. 16–47.
20. Mayblin, L., & James, P. (2019). Asylum and refugee support in the UK: civil society filling the gaps? *Journal of Ethnic and Migration Studies*, No. 45 (3), pp. 375–394.
21. Mathema, S., & Carratala, S. (2020). *Rebuilding the US refugee program for the 21st century*. Center for American Progress. Retrieved from: <https://www.americanprogress.org/article/rebuilding-us-refugee-program-21st-century>.
22. La Corte, M. (2019). *Refugee resettlement in the Trump Era: challenges & opportunities*: policy brief. Niskanen Center. Retrieved from: https://www.niskanencenter.org/wp-content/uploads/old_uploads/2019/04/MLC-----Refugee-Brief-2019.pdf
23. Willie, P., Pirani, A., Jayawardena, C., Sovani, A., & Davoodi, R. (2013). Trends in hotel investment and financial management in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, No. 5 (2), pp. 190–204.