

Є. В. Козловський,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-6170>

Т. І. Ткаченко,
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри географії,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9447-567X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.220

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

Ye. Kozlovskiy,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
T. Tkachenko,
PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography,
Ukrainian State University named after Mykhailo Dragomanov, Kyiv

THE WAYS OF OPTIMIZING THE BUSINESS PROCESSES IN THE HOTEL INDUSTRY

У статті розглянуто практичні приклади оптимізації бізнес-процесів у готелі, зокрема процес реєстрації та поселення гостей, процесу витрачання коштів і зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, процесу планування праці та навчання персоналу, процесу управління комунальними послугами, а також процесу прийому нових співробітників. Відзначено, що впровадження системи управління бізнес-процесами є важливим кроком для підвищення якості послуг, ефективності роботи персоналу та задоволеності клієнтів, що зрештою призводить до збільшення прибутку та зміцнення позицій готелю на ринку. Оптимізація бізнес-процесів заощаджує час співробітників, дає можливість організувати та врахувати всі деталі, а також полегшує життя планувальників. Менеджери готелів можуть автоматизувати багато процесів за допомогою технологій, вивільняючи співробітників для надання послуг, з якими техніка не вправляється. Але ефект від цього може бути отриманий тільки тоді, коли співробітники можуть користуватися системами, а самі злагоджено працюють разом у колективі.

The article identifies two main approaches to organizational management: functional and process. The functional approach considers the enterprise as a mechanism that has a set of functions assigned to functional units. In this regard, employees of the structures are aimed exclusively at fulfilling their local goals, which can often contradict the goals of other units, which is why problems arise in achieving the overall end result. In the process approach, the organization is perceived by managers and employees as an activity consisting of business processes aimed at obtaining the end result. The organization reveals itself as a special network of certain business processes with a certain set of interdependent and interacting processes that include all functions performed in separate units of the enterprise.

In the conditions of a modern market economy and high competition, more and more enterprises are making decisions on the implementation of projects to improve the efficiency of business processes. Business process design makes it possible to avoid many problems in the operational activities and development of the organization, and therefore significantly increases the chances of success in the competitive struggle. The project of optimization of business processes in the hotel should determine ways to make them more manageable with formalized, actionable information about how and how well the process is being performed. Unlike any other project, the project of optimization of business processes should determine the scope of the process to eliminate confusion and establish the necessary boundaries of improvement. The goals of process improvement should also be determined, such as reducing cycle time, improving customer service and/or reducing costs, etc.

The article considers practical examples of optimization of business processes in the hotel, in particular, the process of registration and accommodation of guests, the process of spending funds and the growth of receivables and payables, the process of planning work and training of personnel, the process of managing utilities, as well as the process of accepting new employees. It is noted that the implementation of a business process management system is an important step in improving the quality of services, staff efficiency and customer satisfaction, which ultimately leads to increased profits and strengthening the hotel's position in the market. Optimization of business processes saves employees' time, makes it possible to organize and take into account all the details, and also makes life easier for planners. Hotel managers can automate many processes with the help of technology, freeing up employees to provide services that technology is not used to. But the effect of this can only be obtained when employees can use the systems and work together harmoniously in a team.

Ключові слова: оптимізація; автоматизація; бізнес-процеси; технології; технічне обслуговування; якість послуг; ефективність роботи персоналу; готельний бізнес.

Key words: optimization; automation; business processes; technologies; technical maintenance; quality of services; staff efficiency; hotel business.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі індустрія гостинності грає значну роль у розвитку економіки та туризму. Готелі є невід'ємною частиною цієї індустрії, надаючи послуги проживання, харчування та дозвілля для гостей. Для успішного функціонування готелю необхідно ефективно керувати його бізнес-процесами. Система управління бізнес-процесами в готелі є сукупністю методів, інструментів і процедур, які використовуються для координації та контролю діяльності всіх підрозділів готелю.

Актуальність теми зумовлена необхідністю постійного вдосконалення системи управління бізнес-процесами в готелях для забезпечення високого рівня обслуговування гостей, підвищення ефективності роботи персоналу та зниження витрат. Аналіз системи управління бізнес-процесами в готелі дозволяє виявити слабкі місця та розробити рекомендації щодо її покращення. Це може призвести до підвищення задоволеності гостей, збільшення прибутку та зміцнення позицій готелю на ринку.

У цьому дослідженні ми намагалися провести аналіз системи управління бізнес-процесами в готельному підприємстві, розглянути всі основні елементи цієї системи, а також запропонувати власні рекомендації щодо її вдосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання удосконалення бізнес-процесів у підприємствах готельного бізнесу наразі є різнобічними та неоднозначними. Специфіку таких бізнес-процесів досліджували українські вчені: В. М. Зайцева, О. В. Корзаченко, М. П. Мальська, С. В. Мельниченко, І. А. Нечаєва, М. В. Проскурін та ін. Проте, незважаючи на різні аспекти розвитку сфери гостинності, якій присвячено чимало наукових праць та досліджень, проблеми удосконалення бізнес-процесів у підприємствах готельного бізнесу з теоретичної та практичної точки зору, залишаються малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — систематизація існуючих підходів до оптимізації бізнес-процесів у готельному бізнесі, оцінка їх ефективності на основі практичних кейсів, а також формування рекомендацій щодо адаптації цих методів для готелів різного масштабу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З моменту зародження організації в ній починає відбуватися низка процесів задля досягнення певних цілей, які необхідні саме для задоволення потреб клієнтів у товарах чи послугах. При цьому чим більша компанія, тим більш складні та запутані її бізнес-процеси. Здебільшого процеси, що відбуваються в компанії, не оптимальні та призводять до неефективних витрат обмежених ресурсів.

Зазвичай на підприємстві немає процесів, які є для нього неважливими. Звичайно, існують організаційні процеси, які не важливі для кінцевого споживача, але без них ефективне функціонування організації неможливе. Тому при вивченні, управлінні та оптимізації бізнес-процесів прийнято рухатися від підрозділів, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та створюють для них цінність, до процесів інших підрозділів. Безперечно, бізнес-процеси останніх є не менш значущими для функціонування компанії. Вони також споживають значну частину ресурсів, а тому їх оптимізація може суттєво скоротити витрати на операційну діяльність. Однак, перш розпочати вивчення питання оптимізації бізнес-процесів, їх проектування та оцінки ефективності слід чітко визначити значення терміну "бізнес-процес" та дослідити його основні теоретичні аспекти, зокрема процесний підхід до управління.

Будь-яка організація є системою, взаємозв'язок елементів якої спрямовано для досягнення певних цілей. Заради цього здійснюється управління організацією, тобто визначаються конкретні цілі, планується, здійснюється контроль на основі затверджених планів, аналізуються результати, зіставляючи їх із плановими показниками, виявляються причини відхилення та приймаються рішення, що усувають ці розбіжності. При цьому існує два основних підходи до управління: процесний та функціональний. Функціональний підхід розглядає підприємство як механізм, який має комплекс функцій, закріплених за функціональними підрозділами. У зв'язку з цим працівники структур націлені винятково на виконання своїх локальних цілей, які часто можуть суперечити цілям інших підрозділів, у зв'язку з чим виникають проблеми в досягненні загального кінцевого результату.

У свою чергу, в процесному підході організація сприймається керівниками та працівниками як діяльність, що складається з бізнес-процесів, спрямованих на отримання кінцевого результату. Організація виявляє себе як спеціальна мережа певних бізнес-процесів із певною сукупністю взаємозалежних і взаємодіючих процесів, які включають всі функції, що виконуються у відокремлених підрозділах підприємства. Управління бізнес-процесами — це

важливий безперервно підсилюючий елемент управління організацією [3, с. 25].

В умовах сучасної ринкової економіки та високої конкуренції все більше підприємств приймають рішення про реалізацію проектів з підвищення ефективності бізнес-процесів. Проектування бізнес-процесів дає можливість уникнути багатьох проблем при операційній діяльності та розвитку організації, а отже, значно підвищує шанси на успіх у конкурентній боротьбі. Зокрема опис бізнес-процесів компанії дозволяє сфокусувати увагу керівництва на загальних результатах діяльності підприємства, розуміючи бізнес-процес як комплекс дій, який виконується у компанії для отримання заданого результату, а всю діяльність підприємства розглядаючи як сукупність деякої кількості бізнес-процесів.

Багатьом керівникам і бізнес-аналітикам відомо, що підприємства та організації є складними системами. Щоб правильно провести в них зміни, зокрема поліпшити роботу окремих служб чи процесів, необхідно зробити якісний аналіз взаємозв'язків всіх важливих елементів. Зазвичай, справа це дуже непросте, тому що людині досить важко досконало розуміти повну структуру компанії з усіма елементами та зв'язками, необхідними для прийняття вірних рішень [2, с. 12].

Необхідність оптимізації бізнес-процесів у готелі залежать від конкурентного середовища, з яким організація стикається у своїй галузі. Наприклад, процеси ланцюжка створення вартості обслуговування клієнтів дуже важливі у готельній індустрії, де взаємодія з гостями є головним завданням. Зручні для клієнтів програми, що забезпечують доступ до інформації, керування дозвіллями та надання широкого спектру послуг, є важливими функціями для готельних підприємств.

Проект оптимізації бізнес-процесів у готелі має визначити способи зробити їх більш керованими з формалізованою, дієвою інформацією про те, як і наскільки добре виконується процес. На відміну від будь-якого іншого проекту, проект оптимізації бізнес-процесів повинен визначити масштаб процесу, щоб унеможливити плутанину та встановити необхідні межі покращення. Також повинні бути визначені цілі вдосконалення процесу, такі як скорочення часу циклу, поліпшення обслуговування клієнтів та/або зниження витрат тощо. Зокрема, менеджменту підприємства слід виділити необхідні ресурси, включаючи профільних експертів для визначення сильних та слабких сторін наявних процесів, можливостей та загроз [4, с. 80].

Розглянемо практичні приклади оптимізації бізнес-процесів у готелі. Насамперед, слід розпочати з процесу реєстрації та поселення гостей. Першочерговим завданням є усунення позасистемної роботи у цьому процесі. Найчастіше позасистемна робота відбувається при реєстрації нового клієнта, коли необхідно виконати низку завдань. У деяких готелях ці завдання вирішуються вручну. Адміністратор вносить інформацію про клієнта, включаючи рахунки, час перебування, наявність сніданків та перелік додаткових послуг до системи CRM. Потім необхідно надіслати електронного листа до відділу обслуговування гостей, фінансового відділу,

відділу забезпечення харчування, відділу маркетингу тощо.

Відділ обслуговування гостей повинен зафіксувати інформацію про гостя, умови його проживання, необхідність трансферу тощо. Фінансовий відділ повинен отримати оплату, відділ маркетингу має надіслати вітальний лист від готельного підприємства і рекламний буклет, а відділ забезпечення харчування — включити клієнта до списку гостей ресторану. Цей складний процес повністю залежить від адміністратора, який повинен пам'ятати, що потрібно зв'язатися з усіма відповідними відділами, а ці відділи повинні звичайно запам'ятати свої завдання.

Початкова оптимізація цього ручного процесу може полягати в автоматичному запуску робочого процесу адміністратором під час реєстрації гостя, який надсилає повідомлення кожному відділу разом з основною інформацією, необхідною для виконання відповідних завдань. Потім, коли кожна група виконала своє завдання, вона робить позначку завершення процесу у системі.

На цьому етапі менеджер може запустити оптимізований процес, протестувати його, а потім оцінити через певний час. В результаті можна виявити, що процес став більш результативним, передбачуваним і підзвітним, аніж попередній варіант його виконання. На цьому може бути зроблено зупинку, проте прогресивні мобільні технології, цифрові інновації та високотехнологічні рішення дозволяють отримати ще кращий результат.

У цьому випадку йдеться про мобільну реєстрацію, в результаті якої рахунки з оплати автоматично прикріплюються до повідомлення про поселення. Якщо номер не заброньований заздалегідь, він обирається також автоматично з вільного фонду залежно від вказаних клієнтом параметрів. Вітальний лист та буклет готелю автоматично надсилається клієнту.

Надання послуг мобільної реєстрації не лише коштує для повсякденної діяльності готелю, але це вигідно і самим клієнтам. Мобільні послуги значно спрощують процес реєстрації, знижують очікування та черги на стійці реєстрації, дозволяють адміністраторам приділяти більше часу наданню допомоги гостям, що призводить до більш персоналізованого обслуговування.

Оптимізований та простий процес реєстрації не лише покращує враження гостей, але й звільняє час персоналу, для того щоб зосередитись на наданні послуг наступного рівня. Можна виокремити ще низку додаткових, перспективних функцій, які доцільно впровадити разом із мобільною реєстрацією для оптимізації процесу поселення гостя та його спрощення. Йдеться про включення таких функцій, як мобільна ідентифікація та мобільна оплата, це дає можливість гостям отримати повністю цифровий досвід взаємодії з готелем та дозволяє обирати канал комунікації, який є найбільш зручним.

Далі слід розглянути процес оптимізації процесу витрачання коштів, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Для готелів процес ефективного управління витратами та завдання його оптимізації з'явився ще в період пандемії COVID-19, коли поруши-

лися сталі бізнес-зв'язки, розбалансувався порядок надходження та обліку платежів, утворилися двосторонні заборгованості.

Оптимізація цього процесу передбачає впровадження практики впорядкованого управління ліквідними активами та суворий контроль за процедурами, що потребують найбільших витрат. На етапі удосконалення необхідно створити систему щоденної звітності, яка відображатиме інформацію про витрати всіх видів ресурсів (зокрема — робочого часу). Над найбільш вартісними та дефіцитними ресурсами необхідно встановити підвищений контроль.

Для реалізації цих завдань доцільно залучити спеціальну команду, яка розробить форми звітності, після чого їх буде погоджено з менеджерами підрозділів підприємства та затверджено керівництвом готелю. Завдяки впровадженню щоденної управлінської звітності та впорядкуванню документообігу підприємство готельного бізнесу зможе отримати низку покращень, зокрема:

1. Керівництво у будь-який час може визначити напрям і дату витрат грошових і матеріальних ресурсів. Навіть якщо ці ресурси, як і раніше, витрачаються нерационально, створюється інформаційна база, на основі даних якої можна розробити методи більш оптимального управління всіма ресурсами підприємства.

2. Завдяки запровадженню чіткого порядку оформлення заявок скорочуються витрати. Оскільки для витрачання будь-якого ресурсу необхідно заповнення безлічі різних документів та отримання дозволів, співробітник перестає робити зайві закупівлі. Таким чином, заявки оформляються лише на справді необхідні товари, роботи, послуги.

3. Зростає продуктивність праці, оскільки персонал завжди працює інтенсивніше, якщо звітує про виконану роботу менеджерам підрозділів підприємства щодня.

4. На основі аналізу щоденних звітів співробітників (насамперед найбільш високооплачуваних) про виконану роботу виявляються важливі завдання, на які їм не вистачає часу, та завдання, вирішення яких можна делегувати більш низькооплачуваним працівникам. Оптимізаційний перерозподіл завдань між співробітниками дозволяє керівництву готелю досягти більш ефективної роботи персоналу без збільшення витрат на заробітну плату.

Отже, з накопиченням інформації докладно аналізуються витрати і на цій підставі розробляються заходи щодо їх зниження. Одним із таких заходів може стати запровадження більш раціональної системи планування закупівель, що дозволить зменшити кількість сировини та матеріалів на складі, знизити витрати на їх транспортування та зберігання. Таким чином відбувається перехід від обліку витрат до управління ними.

Далі розглянемо бізнес-процеси, пов'язані з плануванням праці та навчанням персоналу в закладі розміщення. Витрати на оплату праці становлять значну частину операційних витрат готелю: загалом близько 50%. Трудові ресурси — це безумовно важлива складова готельного бізнесу, з якої слід розпочинати пошук економії, але рішення вимагають творчого підходу та ретельного зважування. Вочевидь, що персонал готельного підприємства, з одного боку, не повинен

бути надто перевантаженим, а з іншого боку, частково або повністю не використовуватися. У той же час, готель не повинен опинитися в умовах нестачі персоналу з незадоволеними гостями та напруженими співробітниками.

Першим кроком в оптимізації бізнес-процесу планування трудових ресурсів є прогнозування потреб у персоналі та відповідне планування, що дозволить скласти розклад персоналу. Прогнози повинні бути обов'язково сегментовані, наприклад, прибирання люксових номерів займає більше часу, аніж прибирання невеликих номерів.

Окремою складовою оптимізації бізнес-процесу є реалізація завдання перехресного навчання співробітників, щоб за необхідності вони змогли надати допомогу в іншій ролі. Співробітники, які пройшли перехресну підготовку, можуть підстрахувати один одного під час відпустки чи надзвичайної ситуації.

Дослідження свідчать, що найкраще навчати співробітників лише одному додатковому обов'язку, а також проводити перехресне навчання тим навичкам, які їм більше до вподоби. Наприклад, офіціант, якому подобається його робота, може віддати перевагу перехресному навчанню на іншій посаді, пов'язаній з обслуговуванням клієнтів, наприклад, на посаді фахівця, який зустрічає гостей у ресторані готелю (хостес), у порівнянні, наприклад, з посадою прибиральника навколишньої території готелю.

Далі розглянемо бізнес-процес управління комунальними послугами готельного підприємства. Як вже було зазначено раніше, праця може бути найвищою операційною вартістю для готелів, але, згідно з інформацією міжнародної організації EPA "Energy Star" (Агентство з охорони навколишнього середовища), зараз для підприємств гостинності найбільшою статтею витрат є комунальні послуги [5, с. 80].

Перший крок на шляху оптимізації бізнес-процесу управління комунальними послугами включає впровадження систем, які дозволять відстежувати енергоефективність: це може бути, наприклад, безкоштовний та простий інструмент бенчмаркінгу. Крім того, готель може передати увесь процес на аутсорсинг. У цьому випадку необхідно ознайомитись з інформацією про енергетичні аудити. В процесі аудиту можуть бути перевірені системи освітлення, опалення, вентиляції та кондиціювання повітря, ізоляції та охолодження, а також надано рекомендації щодо зниження енергоспоживання.

Також можна відзначити низку конкретних дій, які дозволять готелям знизити витрати на комунальні послуги:

- перехід на енергозберігаючі лампи, наприклад компактні люмінесцентні або світлодіодні;
- навчання персоналу вимикати світло, телевізори, опалення чи охолодження у незайнятих приміщеннях;
- встановлення таймерів на теплові лампи у ванній кімнаті;
- встановлення датчиків присутності для освітлення (доведено, що вимикання люмінесцентних ламп на 12 годин в день продовжує їх календарний термін служби).

До виконання оптимізації даного бізнес-процесу необхідно залучити не лише персонал готелю, але й безпосередньо самих відвідувачів закладу розміщення. Для цього слід повідомити гостей про вжиті та реалізовані в готелі енергозберігаючі заходи. Наприклад, спеціальні вивіски про екологічність повторного використання рушників можуть забезпечити значну економію коштів.

Розглянемо технічне обслуговування основних систем готелю. За даними Міністерства енергетики США, засмічені фільтри систем опалення, вентиляції та кондиціювання повітря можуть збільшити споживання енергії на 15% [5, с. 82]. Технічне обслуговування таких систем дозволить мінімізувати споживання енергії, продовжити термін служби обладнання та знизити ймовірність катастрофічної поломки. Поломки систем або інші проблеми з обслуговуванням обладнання суттєво збільшують витрати готелю, а також завдають незручності гостям.

Щоб оптимізувати процес технічного обслуговування необхідно розробити та впровадити графік технічних оглядів, ремонтів та обстежень обладнання готелю. Це, наприклад, може означати складання графіку заміни фільтрів кожні один-шість місяців, огляд вентиляторів, підшипників, ременів та зони навколо повітрязбірника, огляд на предмет витоків, а також щорічне чищення та перевірку заслінок.

Переходимо до бізнес-процесу прийому нових співробітників закладу розміщення. Плинність кадрів у готельному бізнесі дуже висока. Міжнародний досвід і практика свідчать, що це важлива проблема: пошук, наймання та навчання співробітника обходиться роботодавцю приблизно 33% від обсягу фонду оплати праці [1, с. 7].

Для того щоб витрати на пошук і залучення персоналу були виправдані, слід стандартизувати процес зарахування на посаду. Це необхідно, щоб допомогти співробітникам відчувати себе бажаними в колективі, усвідомити, чого від них очікують та успішно увійти в курс справи. У цьому випадку ефективним інструментом оптимізації є використання контрольних списків підтримки процесу адаптації: до, під час, а також після першого дня роботи співробітника.

Наприклад, напередодні першого робочого дня необхідно надіслати електронного листа новому працівнику з описом важливої інформації: як одягатися (включаючи вимоги до уніформи), де зробити паркування на автотранспорті, кому з менеджерів готелю підпорядковуватися і коли приходити на роботу. Цей лист має бути стандартизованим за допомогою спеціального шаблону, але обов'язково в ньому має бути вказано ім'я та прізвище нового співробітника.

Після першого дня роботи слід зробити звірку за контрольним списком, у якому перераховані питання орієнтації, вимоги до оформлення документів та необхідне навчання. Співробітник також повинен бути ознайомлений з інформацією про правила, процедури, аббревіатури або готельний сленг. Зменшити кількість помилок, нерозуміння дозволяє інструмент наставництва. Наставник може відповісти на запитання, допоможе

зорієнтуватися, пояснити робочі завдання, а також познайомити новачка із колективом готельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Впровадження системи управління бізнес-процесами є важливим кроком для підвищення якості послуг, ефективності роботи персоналу та задоволеності клієнтів, що зрештою призводить до збільшення прибутку та зміцнення позицій готелю на ринку. Необхідно наголосити на тому, що значною мірою оптимізувати практично будь-який бізнес-процес у готелі дозволить автоматизація. Продумане та спрямоване використання технологій може підвищити ефективність, заощадити час, знизити трудовитрати та забезпечити позитивний досвід для клієнтів.

Наприклад, CRM для просування та продажу готельних послуг дозволить встановити автоматичні нагадування для відділу продажів, щоб простежити за запитами, які надходять від відвідувачів готелю, запланувати необхідні зустрічі та переговори, відправити контракти та отримати підписані документи.

Оптимізація бізнес-процесів заощаджує час співробітників, дає можливість організувати та врахувати всі деталі, а також полегшує життя планувальників. Менеджери готелів можуть автоматизувати багато процесів за допомогою технологій, вивільняючи співробітників для надання послуг, з якими техніка не вправляється. Але ефект від цього може бути отриманий тільки тоді, коли співробітники можуть користуватися системами, а самі злагоджено працюють разом у колективі.

Загалом тема цього дослідження має значний науково-дослідний потенціал. Подальші наукові розробки в цьому напрямі можуть бути спрямовані безпосередньо на розробку більш ефективних методів управління бізнес-процесами, а також вивчення впливу системи управління бізнес-процесами на інші аспекти діяльності готелю, такі як безпека, екологічність і соціальна відповідальність.

Література:

1. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6—11.
2. Грищенко М. Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 10—14.
3. Іванов А. М. Обґрунтування концепції моделювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 29. С. 21—27.
4. Проскурін М. В. Перспективи застосування гнукливої методології управління проектами. *Науковий огляд*. 2018. № 49. С. 77—85.
5. Oriade A. Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International journal of hospitality management*. 2021. Vol. 92. pp. 78—85.

References:

1. Baniyeva, I. O. and Velychko, O. V. (2022), "Modern approaches to organizing the hotel and restaurant business", *Modern Economics*, vol. 36, pp. 6—11.

2. Hryshenko, M. Yu. (2023), "Challenges of the present day and their impact on the activities of hotel enterprises in Ukraine", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 10—14.

3. Ivanov, A. M. (2024), "Substantiation of the concept of modeling the management of enterprises of a tourist and recreational complex", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 29, pp. 21—27.

4. Proskurin, M. V. (2018), "Prospects for the application of hybrid project management methodology", *Naukovyj ohliad*, vol. 49, pp. 77—85.

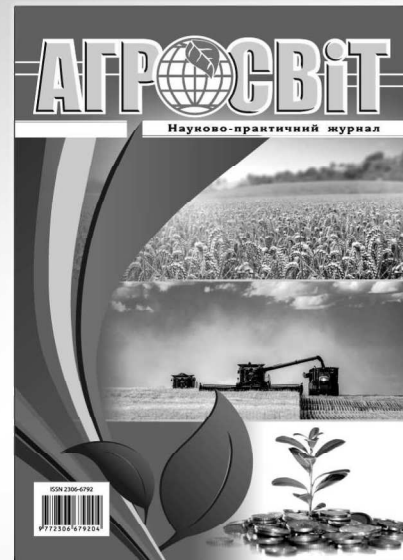
5. Oriade, A. (2021). "Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries", *International journal of hospitality management*, vol. 92, pp. 78—85.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292