

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>

УДК 303.424.378.1

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Кушнірук Віктор Степановичкандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4368-8912>**Величко Олена Вячеславівна**кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7273-9769>**Коваль Олександр Дмитрович**старший викладач,
Державний вищий навчальний заклад
Ужгородський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>**Kushniruk Viktor**

Mykolayiv National Agrarian University

Velychko Olena

State Trade and Economic University

Koval Oleksandr

State Institution of Higher Education «Uzhhorod State University»

Стаття присвячена дослідженню питання управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сьогодення із врахуванням реалій ринку, війни та інших впливаючих чинників на управління бізнес-процесами в Україні. Мета дослідження – виокремити актуальні для сьогодення підходи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі з метою конкурентного розвитку. Для досягнення мети в процесі дослідження були використані загальнонаукові методи пізнання, до яких відносяться аналіз, синтез, індукція та дедукція. В статті досліджено сучасні особливості формування бізнес-моделей готельно-ресторанного бізнесу, зокрема наведено приклади інноваційних бізнес-моделей управління готельно-ресторанним бізнесом; виокремлено ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі, до яких відносяться управління якістю, клієнтоорієнтованість та стратегії маркетингу; розглянуто особливості формування стратегії готельно-ресторанного бізнесу із врахуванням технологічного розвитку та глобальних чинників. Результати дослідження показують що попри традиційні складові системи управління, для підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливим є управління якістю продукції, формування клієнтоорієнтованого продукту, а також побудова грамотної стратегії маркетингу, яка повинна складатися на кожен рік у відповідності до ринкових змін. В роботі показано особливості управління бізнес-процесами під впливом різних чинників, зокрема чинника зміни ринку, зміни вподобань клієнтів, глобальних змін. Практичне значення дослідження полягає в можливості його використання для побудови бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу, що функціонує в Україні.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, Україна, війна, туризм, бізнес-процеси, BPM.

The article is devoted to the study of business process management in the hotel and restaurant business in today's conditions, taking into account the realities of the market, war, and other influencing factors on the management of business processes in Ukraine. The study aims to show the current approaches to managing business processes in the hotel and restaurant business for competitive development. To achieve this goal, the study used general scientific

methods of cognition, which include analysis, synthesis, induction, and deduction. The article examines the current features of the formation of business models of the hotel and restaurant business, in particular, shows examples of innovative business models for managing the hotel and restaurant business; shows the key principles of business process management in the hotel and restaurant business, which include quality management, customer focus, and marketing strategies; considers the features of forming a hotel and restaurant business strategy, taking into account technological development and global factors. The study results show that despite the traditional components of the management system, it is important for hotel and restaurant business enterprises to manage product quality, form a customer-oriented product, and build a competent marketing strategy that should be developed each year in accordance with market changes. The paper shows the peculiarities of managing business processes under various factors, including market changes, changes in customer preferences, and global changes. The practical significance of the study lies in the possibility of its use for building business processes for the hotel and restaurant businesses operating in Ukraine. Effective business management in the hotel and restaurant business is the key to staying on the market during a crisis. This includes focusing on customer needs, effective financial management, quality control, human resource management, and effective marketing and promotion strategies. Management of business processes in the hotel and restaurant business includes the development of a strategy that should take into account the variability of the market, changing customer preferences, and include technological solutions that will be customer-oriented.

Keywords: hotel and restaurant business, Ukraine, war, tourism, business processes, BPM.

Постановка проблеми. Світова економіка постійно розвивається, і готельно-ресторанна індустрія не є винятком. Зі зростанням міжнародних подорожей та появою нових технологій галузь стала більш складною та конкурентоспроможною. Як наслідок, ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення того, щоб бізнес був здатний долати виклики та використовувати нові можливості.

Однією з головних причин, чому ефективний менеджмент необхідний у готельно-ресторанному бізнесі, є посилення конкуренції. Галузь стає все більш переповненою, на ринок виходять нові гравці, а існуючі підприємства прагнуть розширити свою частку на ринку. Для того, щоб ефективно конкурувати, підприємства повинні мати можливість відрізнитись від своїх конкурентів і пропонувати якісні та принципово нові підходи до обслуговування клієнтів. Ефективне управління необхідне для розробки та впровадження стратегій, які допоможуть бізнесу досягти цієї мети.

Ще однією причиною, чому ефективний менеджмент необхідний у цій галузі, є розвиток технологій. Використання технологій докорінно змінило спосіб взаємодії клієнтів з готелями та ресторанами, і бізнес повинен бути здатним адаптуватися до цих змін, щоб залишатися актуальним. Наприклад, підприємства повинні мати ефективну присутність в Інтернеті, включаючи веб-сайт і соціальні мережі, щоб охопити і залучити клієнтів. Крім того, технології можуть бути використані для оптимізації процесів, таких як онлайн-бронювання та оплата, що може покращити клієнтський досвід та підвищити ефективність. Усе це в комплексі повинно доповнюватися

налагодженими системами доставки для того, щоб клієнт міг замовити продукцію ресторану та отримати її додому. Ця умова була вкрай важливою для функціонування ресторанного бізнесу під час пандемії, а потреба в таких послугах загострилася в умовах війни.

Нарешті, світова економіка постійно змінюється, і підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні мати можливість реагувати на ці зміни, щоб залишатися успішними. Наприклад, зміни в структурі споживчих витрат і демографічні зрушення можуть вплинути на попит на різні типи продуктів і послуг. Ефективне управління необхідне для того, щоб відстежувати ці тенденції та адаптуватися до мінливих потреб клієнтів. Крім того, бізнес повинен мати можливість реагувати на зміни в глобальному політичному та економічному ландшафті, такі як зміни в торговельній політиці або обмінних курсах, щоб мінімізувати будь-який негативний вплив на свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі BPM (business process management) в готельно-ресторанному бізнесі часто обговорюється з точки зору його переваг та викликів. Однією з ключових переваг BPM є те, що він може допомогти організаціям підвищити ефективність і продуктивність, а також поліпшити якість своїх продуктів і послуг. Це досягається шляхом впорядкування та стандартизації робочих процесів, зменшення відходів та помилок, а також надання можливості співробітникам працювати більш ефективно.

У науковій літературі також обговорюються деякі проблеми впровадження BPM в готельно-ресторанному бізнесі. Однією з

головних проблем є необхідність значних змін в організаційній культурі та поведінці співробітників. Для того, щоб BPM був успішним, організаціям необхідно прийняти культуру постійного вдосконалення, де співробітники заохочуються до виявлення та пропонування змін в існуючих процесах.

Варто виділити роботи Euchner [1], присвячені новим формам бізнес-моделювання, які з'явилися з огляду на нові умови діяльності компаній. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. [2] показали особливості концептуального моделювання бізнес-процесів на основі конкретних методик, запропонувавши свої методи прогнозування. Різні теорії, методи та методології бізнес-моделювання описані в роботах Бакало Н., Гришко В. [3].

Окрім загальних досліджень, варто виокремити роботи, присвячені бізнес-моделюванню в індустрії гостинності. Наприклад, Давидова [4] дослідила інноваційні підходи до управління в ресторанній індустрії на основі побудови бізнес-моделей. Chang та ін. [5] і Wang та ін. [6] досліджували різні бізнес-моделі для готельної індустрії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження з розроблення бізнес-процесів в готельно-ресторанному бізнесі, невирішеними є питання управління в умовах сьогодення із врахуванням реалій ринку, війни та інших впливаючих чинників на управління бізнес-процесами в Україні.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – показати актуальні для сьогодення підходи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі з метою конкурентного розвитку. Для досягнення мети в процесі дослідження виконано такі завдання:

1) досліджено сучасні особливості формування бізнес-моделей готельно-ресторанного бізнесу;

2) виокремлено ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі;

3) розглянуто особливості формування стратегії готельно-ресторанного бізнесу із врахуванням технологічного розвитку та глобальних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на готельно-ресторанний бізнес, призвівши до скорочення потоків клієнтів та зменшення доходів багатьох підприємств. За даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у 2020 році через пандемію

міжнародні туристичні потоки скоротилися на 58%. Це призвело до втрати 935 мільярдів доларів США експортних надходжень від міжнародного туризму.

Незважаючи на ці виклики, галузь готельно-ресторанного обслуговування продемонструвала стійкість і здатність адаптуватися до нової реальності, створеної пандемією. Наприклад, багато підприємств переорієнтувалися на вітчизняного клієнта, а попит на безпечний відпочинок та сервіс різко зріс, саме тому популярними стали послуги доставки їжі, бронювання номерів в невеликих готелях з незначною кількістю людей. Крім того, швидке впровадження технологій сприяло розвитку нових бізнес-моделей, що дозволило бізнесу продовжувати працювати в безпечному та соціально дистанційованому режимі. Розглянемо п'ять інноваційних бізнес-моделей управління готельно-ресторанним бізнесом, що актуальні для сьогодення [7].

1. 3D огляди номерів, ресторанів та локацій. В умовах обмежень на подорожі та заходів соціального дистанціювання багато готелів створюють 3D моделі власних номерів та локацій для того, щоб клієнти могли оглянути місце відпочинку.

2. Безконтактна оплата. Щоб мінімізувати ризик передачі вірусу, багато підприємств туристичної та ресторанної індустрії перейшли на безконтактні платіжні системи, такі як мобільні платежі та платежі на основі QR-кодів.

3. Служби доставки додому. У зв'язку з тим, що через пандемію в багатьох регіонах обмежено доступ до закладів громадського харчування, багато ресторанів звернулися до служб доставки додому, щоб доставитися до клієнтів. Це передбачає партнерство з платформами доставки або пропозицію власних служб доставки, які доставляють їжу безпосередньо додому клієнтам.

4. Обіди на свіжому повітрі. Щоб дотримуватися заходів соціального дистанціювання, багато ресторанів збільшили кількість місць для сидіння на відкритому повітрі, наприклад, у внутрішньому дворіку або на відкритих майданчиках. Це дозволяє ресторанам підтримувати безпечне та соціально дистанційоване середовище, водночас обслуговуючи клієнтів.

5. Орієнтація на вітчизняного клієнта. В умовах обмежень на міжнародні подорожі багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу переорієнтувалися на внутрішній туризм. Це передбачає просування місцевих

цікавих місць та визначних пам'яток серед мешканців однієї країни, заохочення їх до вивчення власної країни та підтримки місцевого бізнесу [7].

Управління бізнес-процесами (BPM) є критично важливим аспектом ведення успішного готельно-ресторанного бізнесу. BPM означає систематичний і структурований підхід до вдосконалення та оптимізації робочих процесів організації. У готельно-ресторанному бізнесі BPM може включати управління широким спектром процесів, включаючи обслуговування клієнтів, виробництво їжі та напоїв, управління номерним фондом та фінансовий менеджмент.

Традиційно система управління будь-яким бізнесом базується на чотирьох основних компонентах: плануванні, організації, мотивації та контролі. Ці чотири компоненти формують базовий фундамент будь-якої ефективної системи управління бізнесом і забезпечують безперебійну та ефективну роботу організації.

Однак готельно-ресторанний бізнес унікальний тим, що передбачає створення та надання сервісу. Цей продукт є не просто фізичним товаром, таким як номер або страва, а й послугою, яка передбачає взаємодію з клієнтом і створення позитивного клієнтського досвіду. Як наслідок, система управління готельним чи ресторанным бізнесом повинна базуватися на принципах, які є специфічними для туристичної галузі.

Однією з таких складових є клієнтоорієнтованість, управління якістю, маркетингова стратегія.

1. Клієнтоорієнтованість. У готельно-ресторанному бізнесі задоволеність клієнтів має першорядне значення. Ефективне управління бізнесом у цій галузі передбачає, що потреби та вподобання клієнтів є першочерговими, оскільки саме вони є рушійною силою бізнесу. Цього можна досягти завдяки ретельному підбору персоналу, ефективній комунікації та навчанню, а також використанню зворотного зв'язку з клієнтами для постійного покращення їхнього досвіду.

2. Контроль якості. Для того, щоб підтримувати позитивну репутацію та утримувати клієнтів, важливо постійно надавати високоякісні продукти та послуги. Ефективне управління бізнесом у готельно-ресторанному бізнесі вимагає впровадження суворих процесів і процедур контролю якості, регулярного моніторингу та оцінки результатів діяльності, а також внесення необхідних удосконалень у разі потреби.

3. Стратегія маркетингу. Маркетингові стратегії для готельно-ресторанного бізнесу унікальні тим, що вони повинні бути пристосовані до конкретних потреб бізнесу та ринкових умов для кожного сезону. Це пов'язано з тим, що світ туризму постійно розвивається і змінюється, з'являються нові тенденції, глобальні події впливають на поведінку клієнтів, а на ринок виходять нові конкуренти [8]. Маркетингова стратегія повинна бути ретельно розроблена, щоб відповідати унікальним потребам і викликам готельно-ресторанного бізнесу, і вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих ринкових умов і вподобань клієнтів.

Одним з головних викликів при розробці маркетингової стратегії для туристичного бізнесу є прогнозування попиту на сезон. Це вимагає глибокого розуміння поведінки клієнтів, включаючи фактори, що впливають на попит, такі як стан захворюваності на COVID-19 в регіоні, конкретній країні, рівень безпеки тощо. Маркетингова стратегія повинна враховувати ці фактори і бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміни попиту в міру їх виникнення. Наприклад, будуючи стратегію просування продукту готельно-ресторанної сфери в Україні, слід враховувати рівень небезпеки в різних регіонах, можливість міжнародного туризму. При цьому варто розуміти, що сервіс більшою мірою буде орієнтований на жіночу та дитячу аудиторію, повинен бути бюджетним та безпечним.

Ще одним ключовим моментом у розробці маркетингової стратегії для готельно-рес-



Рис. 1. Ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: систематизовано авторами

торанного бізнесу є зміна вподобань клієнтів. Клієнти стають все більш підкованими і вимогливими, вони очікують високоякісних продуктів і послуг, які відповідають їхнім конкретним потребам і вподобанням. Наприклад, будучи стратегією просування готельно-ресторанного сервісу в Україні потрібно врахувати, що українські туристи можуть надавати перевагу цінній доступності, безпеці та доступності доїзду. Доступність, ймовірно, буде головним фактором для українських клієнтів у 2022 році, оскільки економічні наслідки війни та інші фактори можуть обмежити їхню здатність подорожувати та відвідувати ресторани. Підприємства, які можуть запропонувати доступні послуги та гнучкі варіанти оплати, ймовірно, користуватимуться високим попитом. При цьому варто врахувати, що оскільки прямих авіарейсів з України в різні країни нема, потрібні створювати такий продукт, який зробить відпочинок чи подорож зручною і невиснажливою.

Крім того, маркетингова стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на глобальні події та проблеми, такі як економічні спади, стихійні лиха та пандемії. Це особливо актуально сьогодні, в період, коли в Туреччині 5–7 лютого відбулася низка руйнівних землетрусів, які зруйнували інфраструктуру. Відповідно всі планові туристичні потоки потрібно перенаправити в інші країни,

де клієнт зможе отримати можливість аналогічного відпочинку.

Нарешті, маркетингова стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб бути ефективною та результативною. Це вимагає використання даних та аналітики для вимірювання успіху маркетингових кампаній та прийняття рішень щодо майбутніх маркетингових ініціатив на основі даних, отриманих від клієнта. Потрібно створювати такий цифровий продукт, який дозволить клієнтові відчувати постійну підтримку туристичної компанії, і тим самим збирати інформацію про рівень задоволеності послуги, щоб робити її кращою. Ця потреба формує необхідність удосконалення технологічної стратегії просування туристичного або ресторанного продукту.

Технології. Розглянемо сучасні технології, які можуть бути використані туристичними або ресторанными підприємствами для контролю якості, покращення клієнтоорієнтованості та планування майбутньої роботи.

Використання цих додатків повинно суттєво покращити рівень обслуговування, та зміцнити рівень довіри клієнтів, що дозволить отримувати їх повторно.

Гнучкість до глобальних змін. Готельно-ресторанний бізнес, який орієнтований на українського споживача, може суттєво змінитися в майбутньому з огляду на нещодавні

Таблиця 1

Технології, які можуть покращити контроль якості туристичного продукту та зробити його клієнтоорієнтованим

| Вид технології | Опис технології |
|---|--|
| Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) | Ця технологія дозволяє підприємствам керувати та аналізувати взаємодію з клієнтами та дані про них протягом усього життєвого циклу клієнта з метою покращення взаємовідносин з клієнтами та стимулювання зростання продажів. |
| Системи Point of Sale (POS) | Ця технологія дозволяє компаніям управляти операціями продажу, відстежувати запаси та отримувати доступ до даних про клієнтів у режимі реального часу, надаючи цінну інформацію про поведінку та вподобання клієнтів. |
| Системи онлайн-бронювання | Ця технологія дозволяє клієнтам бронювати подорожі або ресторани онлайн, роблячи процес бронювання швидким, зручним і доступним. |
| Мобільні додатки | Спеціально розроблені мобільні додатки можуть надати компаніям платформу для взаємодії з клієнтами, пропонуючи такі функції, як бронювання та способи оплати, оновлення в режимі реального часу та механізми зворотного зв'язку з клієнтами. |
| Інструменти управління соціальними мережами | Ці інструменти дозволяють компаніям керувати та контролювати свою присутність у соціальних мережах, взаємодіяти з клієнтами та відповідати на їхні запити та відгуки в режимі реального часу. |

Джерело: систематизовано авторами [8]

події в Туреччині, конфлікт з Росією та зміну політичних альянсів у регіоні.

По-перше, землетрус у Туреччині, ймовірно, вплине на галузь через зменшення кількості туристичних візитів до регіону. Це, в свою чергу, може призвести до зниження попиту на готельні послуги та зменшення доходів підприємств, що працюють на клієнтів на відпочинок до Туреччини. Крім того, економічні наслідки землетрусу можуть призвести до посилення конкуренції за туристів, оскільки підприємства намагатимуться відновити втрачені доходи [9].

По-друге, конфлікт з Росією, що триває, може вплинути на галузь у різний спосіб. Ситуація може відлякати деяких українських туристів від поїздок до країн, що підтримують Росію, а також вплинути на потік іноземних туристів до України. Крім того, політична напруженість може призвести до посилення занепокоєння щодо безпеки та більш жорстких обмежень на поїздки, що також може вплинути на галузь.

Нарешті, зміна політичних альянсів у регіоні, зокрема альянс Китаю та Індії з Росією, може призвести до змін на світовому туристичному ринку.

Ці країни є швидкозростаючими туристичними ринками, і їхня посиленна співпраця з Росією може призвести до перебудови туристичного ринку.

Висновки. Галузь готельно-ресторанного бізнесу в Україні, ймовірно, зіткнеться зі значними викликами в майбутньому, враховуючи нещодавні події в Туреччині, триваючий конфлікт з Росією та зміну політичних альянсів у регіоні. Таким чином, підприємства, що працюють у цьому секторі, повинні залишатися пильними і реагувати на мінливі ринкові умови і потреби клієнтів, щоб залишатися успішними. Ефективне управління бізнесом у готельно-ресторанному бізнесі є запорукою утримання на ринку в період кризи. Це включає в себе орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, ефективне управління фінансами, контроль якості, управління людськими ресурсами, а також ефективні стратегії маркетингу та просування. Управління бізнес процесами в готельно-ресторанному бізнесі включає розроблення стратегії, яка повинна враховувати мінливість ринку, зміну вподобань клієнтів, включати технологічні рішення, що будуть орієнтовані на клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, 2021. P. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>.
2. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
3. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. Т. 4(79). С. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165).
4. Davydova O. Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenko I.S., 2018.
5. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. № 14, 12, p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>.
6. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13,24, pp. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>.
7. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>.
8. Business Bliss Consultants FZE. Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. 2018. URL: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1>.
9. Лиманська К. Вчені пояснили, чому землетрус у Туреччині був таким сильним, і що буде далі. Уніан. 2023. URL: <https://www.unian.ua/pogoda/news/vcheni-poyasnili-chomu-zemletrus-u-turechchini-buv-takim-silnim-i-shcho-bude-dali-12135906.html>.

REFERENCES:

1. Euchner J. (2021). Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, pp. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>.
2. Melnychenko S. V., Sheyenkova K. A. (2015). *Upravlinnya biznes-protsesamy v turyzmi* [Management of business processes in tourism]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 264 p. [in Ukrainian]

3. Bakalo N., Hryshko V. (2020). Osoblyvosti upravlinnya ta modelyuvannya biznes-protsesiv turystychnykh pidpryyemstv [Peculiarities of management and modeling of business processes of tourist enterprises]. *Naukovyy zhurnal «Ekonomika i rehion»*, vol. 4(79), pp. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165). [in Ukrainian]
4. Davydova O. Yu. (2018). Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenko I. S.
5. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. (2021). Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*, №14, 12, p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>.
6. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. (2021). Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*, 13, 24, pp. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>.
7. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. (2019). Innovative Business Models in Tourism Industry. *INNO-DOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education*. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>.
8. Business Bliss Consultants FZE (2018). Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. Retrieved from: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1>.
9. Lymanska K. (2023). Vcheni poyasnyly, chomu zemletrus u Turechchini buv takym syl'nym, i shcho bude dali [Scientists explained why the earthquake in Turkey was so strong, and what will happen next]. *Unian*. Retrieved from: <https://www.unian.ua/pogoda/news/vcheni-poyasnili-chomu-zemletrus-u-turechchini-buv-takim-silnim-i-shcho-bude-dali-12135906.html>. [in Ukrainian]