

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.В. КУНИЦЯ, Т.А. ЖАДАН
ДЕВЕЛОПМЕНТ ЯК ФОРМА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНОЇ
НЕРУХОМОСТІ

Девелопмент та ринок девелоперських послуг стали важливою складовою економічного розвитку багатьох країн світу, включаючи Україну. Ринок девелопменту в Україні пройшов складний шлях від початкових спроб до стабілізації та розвитку. Важливими факторами успіху були запозичення міжнародного досвіду, розвиток правової бази та стабілізація економічної ситуації. Проте існують виклики, які потребують подальших реформ і уваги з боку уряду та громадськості для подальшого розвитку цього сектору. Девелопмент на ринку нерухомості – це складний та багатограний процес, що передбачає створення житлових або комерційних об'єктів від початкового концепту до завершення будівництва та експлуатації. Успішний девелоперський проєкт вимагає співпраці різних учасників, кожен з яких вносить свій внесок у реалізацію цілей проєкту. Девелоперський проєкт як інвестиційний проєкт, спрямований на розробку та будівництво нерухомості з метою подальшого продажу або здачі в оренду. Сутність проєкту полягає у виробленні концепції, забезпеченні фінансування, здійсненні будівництва та управлінні процесом до завершення та експлуатації. Розглянуто специфіку самого об'єкта ринкових відносин та особливості інвестиційних процесів на ринку готельної нерухомості, ключові ознаки девелопмента, учасники процесу девелопменту, аспекти діяльності девелопера. Сучасний девелопмент є складною галуззю, яка включає в себе багато факторів. Як в Україні, так і за кордоном, існують свої унікальні особливості, які впливають на розвиток цього сектору. Однак ключовими факторами є прозорість управління, законодавча база, доступність фінансування та використання інноваційних технологій. Розвиток готельно-ресторанної нерухомості потребує комплексного підходу до вирішення різноманітних проблем, від конкуренції та управління персоналом до екологічних та маркетингових аспектів. Шляхи вирішення цих проблем повинні бути спрямовані на забезпечення сталого та ефективного функціонування готельно-ресторанної галузі в майбутньому.

Ключові слова: девелопмент, інвестиційна діяльність, готельна нерухомість, проєкт, девелопер, готельно-ресторанний бізнес, розвиток, інвестування, редевелопмент

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, K. KUNITSIA, T. ZHADAN
DEVELOPMENT AS A FORM OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE HOTEL REAL ESTATE
MARKET

Development and the market of development services have become an important component of the economic development of many countries of the world, including Ukraine. The development market in Ukraine has gone through a difficult path from initial attempts to stabilization and development. Borrowing international experience, developing the legal framework and stabilizing the economic situation were important success factors. However, there are challenges that require further reforms and attention from the government and the public to further develop this sector. Development in the real estate market is a complex and multifaceted process that involves the creation of residential or commercial objects from the initial concept to the completion of construction and operation. A successful development project requires the cooperation of various participants, each of whom contributes to the realization of the project's goals. A development project as an investment project aimed at the development and construction of real estate for the purpose of further sale or lease. The essence of the project is to develop a concept, secure financing, implement construction and manage the process to completion and operation. The specifics of the object of market relations and the peculiarities of investment processes in the hotel real estate market, key features of development, participants in the development process, aspects of the developer's activity are considered. Modern development is a complex industry that includes many factors. Both in Ukraine and abroad, there are unique features that affect the development of this sector. However, the key factors are the transparency of management, the legal framework, the availability of financing and the use of innovative technologies. The development of hotel and restaurant real estate requires a comprehensive approach to solving various problems, from competition and personnel management to environmental and marketing aspects. Ways to solve these problems should be aimed at ensuring sustainable and efficient functioning of the hotel and restaurant industry in the future.

Keywords: development, investment activity, hotel real estate, project, developer, hotel and restaurant business, development, investment, redevelopment

Вступ. Девелопмент в готельно-ресторанному бізнесі об'єднує процеси планування, організації, керування і контролю, спрямовані на ефективне використання різних ресурсів (таких як фінанси, персонал, матеріали, обладнання, інформація тощо) з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення якісного обслуговування гостей. Ці процеси включають в себе розробку стратегій розвитку, найм та управління персоналом, контроль за фінансами, управління якістю обслуговування, маркетинг та просування бренду, а також впровадження інноваційних технологій для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Формування спеціальних знань щодо планування та здійснення ресурсного забезпечення діяльності підприємства готельного і ресторанного бізнесу; розробка та прийняття ефективних рішень з питань розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики; навички забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати

ризики та імовірні наслідки їх впливу, ініціювати, розробляти та управляти проєктами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення є надважливим для ефективного розвитку економіки України.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідження проблем девелопменту нерухомості і девелоперської діяльності у сфері нерухомості займалися Іванов А. В., Литвиненко К.О., Рашковський О.А [1]. Проте, незважаючи на напрацювання в цьому напрямі, потребує подальшого вдосконалення питання визначення девелопменту як форми інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості.

Мета роботи. Розробка теоретичних підходів до девелопменту як інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості з метою забезпечення сталого та ефективного функціонування готельно-ресторанної галузі.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Сучасною формою інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості є девелопмент. Важливим завданням держави вважається вдосконалення механізмів інвестування, особливо у нерухоме майно, зважаючи на його величезну роль у розвитку економіки країни. Ринок нерухомості є частиною інвестиційного ринку, оскільки будь-яка операція на ньому завжди має інвестиційний зміст.

Ринок готельної нерухомості вважається традиційною галуззю економіки і водночас одним з ринків, що найбільш динамічно розвивається. Інтерес до володіння, користування та розпорядження об'єктами готельної нерухомості набирає обертів, а сфера готельної нерухомості постійно трансформується, змінює звичні методи фінансування, будівництва та продажу [2].

Специфікою самого об'єкта ринкових відносин можна пояснити особливості інвестиційних процесів на ринку готельної нерухомості. Відмітними ознаками нерухомої власності вважаються:

— стаціонарність та унікальна корисність (визначають інвестиційну мотивацію та споживчу цінність об'єкта нерухомості, які залежать від його розташування та неповторності комбінації великого числа характерних ознак);

— рідкість та довговічність (приводять до необхідності ефективного використання вже забудованих територій та забезпечують присутність об'єкта на ринку протягом тривалого часу за будь-яких коливань кон'юнктури);

— специфіка обороту та кругообігу (дозволяє сегментувати ринок на первинний та вторинний);

— висока капіталомісткість (здійснення операцій з нерухомістю залежить від рівня доходу населення і вимагає значних фінансових ресурсів).

Відмінними рисами інвестиційного процесу на ринку нерухомості є такі:

— високий пороговий рівень інвестицій та суттєва перевага у структурі капітальних вкладень у бік основних засобів (у той час як «співвідношення між інвестиціями в основний та оборотний капітал в інших сегментах інвестиційного ринку знаходиться на рівні 1/3»);

— залежність рівня розвитку та ступеня активності ринку нерухомості від ряду економічних індикаторів – рівня та стабільності доходів, зайнятості працездатного населення, міграційної політики, державного стимулювання та доступності іпотеки тощо;

— циклічність та складність інвестиційних процесів, обумовлена динамікою попиту на об'єкти нерухомості та їх місцем розташування;

— проблематичність обґрунтування обсягу інвестицій в об'єкти нерухомості, пов'язана з труднощами отримання інформації на ринку нерухомості;

— високий рівень гарантій збереження коштів, що інвестуються, що обумовлено невичерпністю землі та довговічністю будівель;

— високий ризик інвестування у розвиток

нерухомості, пов'язаний з невизначеністю, що виникає внаслідок великої тривалості циклу інвестування, необхідністю кредитування та високою вартістю;

— необхідність включення до показників ефективності проектів девелопменту не лише локальної, а й суспільної складових, оскільки інвестиції в нерухомість сприяють бізнес-активності у суміжних галузях економіки – житлово-комунальному господарстві, виробництві будматеріалів та споживчих товарів тривалого використання.

Економічною основою розвитку ринку нерухомості є девелопмент. Для втілення ідей та цілей девелоперських проектів у сфері нового будівництва та розвитку територій необхідні інвестиції [3].

Вважається, що в Україні девелопмент набув розвитку як нова форма інвестування на ринку нерухомості після відмови від бюджетного будівництва типової нерухомості, метою якого була економія бюджетних коштів. Сьогодні девелопмент активно розвивається на всіх основних напрямках інвестування у сфері будівництва нерухомості (включаючи земельні активи, житлову, комерційну, промислову та соціальну нерухомість).

Етимологічно термін «девелопмент» утворений шляхом запозичення англійського слова *to develop*, що означає у перекладі «розвивати, розширювати, розробляти, розкривати». Стосовно нерухомого майна під девелопментом слід розуміти розвиток нерухомості [4].

Поняття «девелопмент» є складним та багатоаспектним, оскільки формувалося на стику таких напрямів підприємницької діяльності, як нерухомість, інвестиції та будівництво. Істотно ускладнює визначення даної категорії відсутність спеціального законодавства, яке регулює діяльність девелоперів.

Нормативно-правове регулювання девелопменту здійснюється: законодавством; нормативно-правовими актами, що регулюють будівництво, архітектурну та проектну діяльність, нормативними актами, що регулюють інвестиційну діяльність. Відсутність спеціального законодавства щодо бізнесу девелоперів безумовно негативно позначається на всій девелоперській діяльності [5].

У словнику нерухомості «*The Glossary of Property Terms*», виданому у Великій Британії, девелопмент трактується як «процес виконання робіт на (над, під) поверхнею землі або здійснення будь-яких матеріальних змін у використанні будівель або ділянок землі». Р. Пейзер, Д. Гамільтон, А. Фрей, Р. Рід, С. Сімс (представники англійської та американської шкіл девелопменту) під девелоперською діяльністю розуміють різнобічний бізнес (включаючи купівлю необробленої землі та продаж покращених земельних ділянок, реконструкцію, продаж та здачу в оренду існуючих будівель та ін).

Серед вчених склалося неоднозначне тлумачення сутності та змісту девелопменту. Аналіз точок зору дослідників у галузі девелопменту дозволяє виділити:

— фізіократичний підхід, що означає якісне поліпшення нерухомості, що призводить до збільшення вартості;

— організаційно-економічний підхід, пов'язаний із здійсненням проектів в інвестиційно-будівельному комплексі;

— системно-орієнтований підхід, що означає систематизацію будівельної, господарської, фінансової, управлінської, інвестиційної та інших видів діяльності організації;

— нормативно-правовий підхід, що розглядає девелопмент як інститут підприємницького права, пов'язаний з регулюванням відносин, що виникають між підприємцями з питань використання нерухомих активів;

— просторово-орієнтований підхід, що передбачає розвиток окремих територій.

Істотне місце у дослідженнях спеціалістів займає питання класифікації девелопменту, проте дослідники характеризують лише окремі види девелопменту готельної нерухомості [6]. Причини цього:

— відсутність новизни девелоперської діяльності для вітчизняної економіки;

— відсутність спеціального девелоперського законодавства;

— відсутність у єдиної та загальноприйнятої класифікації видів девелопменту.

Основними видами девелопменту прийнято вважати такі:

— за ознакою "предмет девелопменту": девелопмент землі (*land-development*); девелопмент будівель та споруд, що включає створення нових на незабудованих земельних ділянках та редевелопмент (реконструкція, реставрація та модернізація); девелопмент територій, що включає освоєння нових незабудованих територій та реновацію (редевелопмент) забудованих територій;

— за типом прав на об'єкт нерухомості: *fee-development* (помірний, девелопмент за винагороду); *speculative development* (спекулятивний, ризиковий девелопмент). Перший має на увазі, що для організації та реалізації проекту інвестором буде залучено девелопера, який при цьому не несе фінансових ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, оскільки не вкладає власних коштів. Другий передбачає вкладення девелопером власних коштів у інвестиційно-будівельний проект. Така складна фінансова схема передбачає комбінацію власних коштів девелопера, залучених інвестицій, отримання банківських кредитів, залучення авансових платежів майбутніх орендарів. Безумовно, висока прибутковість подібних операцій пояснюється високими ризиками, які несе девелопер.

У деяких джерелах до девелопменту належать будівництво об'єкта нерухомості під себе (*build-to-suit*). Але в чистому вигляді це не відповідає основній меті девелоперської діяльності та не може бути до неї віднесено.

Таким чином, ключовими ознаками девелопменту є:

— якісні матеріальні перетворення на об'єкті нерухомості;

— приріст вартості та інвестиційної привабливості об'єкта нерухомості;

— розвиток територій, пов'язаних із даним об'єктом нерухомості.

Найбільш повне та вдале, визначення: девелопмент – це вид підприємницької діяльності, спрямований на підвищення вартості та інвестиційної привабливості об'єкта нерухомості шляхом його фізичного перетворення та (або) зміни юридичного статусу». Як і будь-якому іншому бізнесі, основною метою є досягнення девелопером прийнятної прибутковості на вкладений капітал [7].

Деякі автори вважають за необхідне диференціювати фізичні, економічні та правові процеси девелопменту. Фізичні сприяють виникненню в нерухомості нових споживчих якостей, які мають відповідати сучасним потребам суспільства; ці зміни можуть бути непомітними зовні (наприклад, переведення нерухомості з одного функціонального призначення до іншого) або кардинальними (наприклад, забудова ділянки землі). Економічні та правові процеси пов'язані з вже здійсненими фізичними змінами: економічні реалізуються у вигляді підвищення інвестиційної привабливості та вартості об'єкта нерухомості, а правові – з юридичним оформленням.

Таке розмежування дає змогу уникнути деяких помилок. Девелопмент часто зводять лише до будівництва або реконструкції (тобто зміни виключно фізичних характеристик об'єкта нерухомості), що є помилковим уявленням. У практиці бізнесу існують такі категорії девелоперів, які не планують суттєвих будівельних витрат, до них відносять:

— девелоперів, діяльність яких пов'язана з придбанням неефективних об'єктів (в основному торговельних та адміністративних), реконцепцією (переплануванням та зміною орендарів, послуги яких максимально задовольняють потреби населення, що проживає на даній території) і наступного їх перепродажу, що забезпечує певну дохідність;

— девелоперів, які здійснюють пошук інвестиційно привабливої земельної ділянки, зміну виду дозволеного використання ділянки, правову та технічну підготовку майданчика під забудову та продаж ділянки, але з доданою вартістю.

Девелопмент як професійна діяльність, пов'язана з організацією та управлінням інвестиційним проектом у сфері нерухомості [8]. Розвиток нерухомості розуміється як цілеспрямована зміна, в результаті якого об'єкт набуває якісно нові властивості і характеристики. Як якісне перетворення нерухомості девелопмент є єдністю фізичних, економічних і правових процесів (аспектів):

- розвиток нерухомості пов'язаний з фізичними змінами, які забезпечують появу у об'єкта нових споживчих якостей, відповідних умов, що змінюються потребам суспільства. Зміни можуть бути як кардинальними (перетворення незабудованої ділянки землі в ділянку з будівлею), так і не дуже помітними зовні (переклад з одного функціонального використання в інше, наприклад, з житлового фонду в нежитловий). Фізичні зміни є обов'язковою ознакою

девелопменту, необхідною умовою для підвищення економічного ефекту від використання об'єкта.

- економічний аспект девелопменту реалізується в підвищенні цінності об'єкта внаслідок вироблених фізичних змін. При цьому зростання цінності об'єкта забезпечується не будь-якими фізичними перетвореннями, а такими, які відповідають вимогам ринку. Таким чином, приріст цінності об'єкта забезпечується, в першу чергу, не тоді, коли здійснюється будівництво, а тоді, коли обирається проєкт девелопменту.

- правовий аспект девелопменту пов'язаний з юридичним оформленням проведених змін, появи юридично нового об'єкта. Реєстрація новоствореного об'єкта і прав на нього є принципово важливим моментом, тому що тільки після цього можна говорити про завершення процесу девелопменту.

Мета девелопменту - отримання доходу за рахунок створення об'єктів, що задовольняють потреби покупців (орендарів).

Учасники процесу девелопменту:

- Власник об'єкта розвитку (об'єкта нерухомості - незабудованої земельної ділянки, існуючої будівлі і ін.).

- Девелопер - фізична або юридична особа, яка взяла на себе відповідальність за керівництво і забезпечення проєкту девелопменту.

- Державні органи, які регулюють відносини в сфері розвитку нерухомості, проєктування, будівництва і експлуатації нерухомості.

- Інвестори, які забезпечують фінансування проєкту девелопменту (банки, недержавні інвестиційні фонди та ін.).

- Підрядники - проєктні та будівельні організації, що забезпечують проєктування, виконання будівельних і пусконаладжувальних робіт.

- Професійні радники - інжинірингові компанії, консультанти з планування, економіки, податків і бухгалтерії, архітектури та будівництва, кошторисники, агенти з нерухомості, оцінювачі, фахівці за окремими секторами ринку нерухомості та ін.

- Об'єкти впливу (опоненти) - ті, хто може вплинути на швидкість виконання робіт і навіть в цілому на результати проєкту: власники сусідніх об'єктів, різні громадські організації (захисники навколишнього середовища, активісти охорони пам'яток і т.п.).

- Споживачі - покупці, орендарі та ін.

Девелопер є ключовою фігурою процесу девелопменту і виконує наступні функції:

- Вибір економічно ефективного проєкту.

- Отримання всіх необхідних дозволів на його реалізацію від органів влади.

- Визначення умов залучення інвестицій, розробка механізмів та форм їх повернення, пошук і залучення інвесторів.

- Відбір підрядників (проєктних і будівельно-монтажних організацій), фінансування їх діяльності, контроль за їх роботою.

- Реалізація створеного об'єкта або передача його в експлуатацію, повернення коштів інвесторів.

Таким чином, зміст діяльності девелопера полягає не в здійсненні матеріальних змін в об'єктах

нерухомості, а в їх організації. Девелопер залучає інших учасників девелопменту, координує їх діяльність, приймає на себе всі основні ризики проєкту. Від девелопера потрібне прийняття зважених, економічно обгрунтованих, найбільш ефективних рішень на кожному з етапів реалізації проєкту з урахуванням потреб ринку, інтересів власників, інвесторів, підрядників та інших учасників девелопменту [9].

Найважливіші аспекти діяльності девелопера:

- Девелопер повинен добре знати стан і перспективи розвитку регіону, тому що тільки таке знання дозволяє обрати саме той проєкт, який буде затребуваний. Принципове значення має грамотний вибір місця розташування об'єкта в залежності від його призначення.

- Однією з основних завдань девелопера є організація фінансування проєкту, тому девелопер повинен ретельно опрацювати такі питання, як можливі джерела фінансування (кредити банків, кошти інвестиційних і пенсійних фондів, приватних інвесторів, майбутніх користувачів і ін.), Інструменти залучення фінансових ресурсів (кредитні угоди, інвестиційні договори, договори пайової участі, випуск цінних паперів і ін.), варіанти повернення залучених та запозичених ресурсів (надання частки у власності на об'єкт, повернення коштів та доходу за ними в грошовій формі і ін.).

- Управління ризиками при реалізації проєкту. Беручи на себе основну частину ризиків, девелопер повинен прорахувати ймовірність їх настання, вжити можливих заходів для їх мінімізації, передбачити варіанти дій при появі ризиків.

Виділяють три різновиди девелоперів:

1. Девелопери-інвестори, які вкладають значну частину коштів у власні проєкти.

2. Девелопери, що інвестують тільки невелику частку (близько 10 %) вартості проєкту - змішаний девелопмент.

3. Фее-девелопери опрацюють і розвивають проєкт без власних фінансових вкладень - чистий девелопмент.

Висновки. Таким чином, девелоперський проєкт на ринку нерухомості є складним та багатограним процесом, що потребує співпраці різних учасників з різноманітними фаховими навичками та компетенціями. Ефективна взаємодія всіх учасників є ключовим фактором успіху проєкту, адже кожен з них вносить свій внесок у створення високоякісної та прибуткової нерухомості. Готельно-ресторанний сектор в сучасному світі є одним з найважливіших сегментів економіки, що забезпечує туристичний потік, створює робочі місця та сприяє розвитку інфраструктури. Проте, разом із зростанням популярності туризму, існують і проблеми, що ускладнюють подальший розвиток готельно-ресторанної нерухомості, а саме конкуренція і перенасичення ринку, необхідність регулярного оновлення інфраструктури, брак кваліфікованого персоналу, зміни в попиті та побудові стратегії маркетингу, екологічні проблеми.

Список літератури

1. Іванов А.В. Співвідношення понять «девелопмент нерухомості» і «девелоперська діяльність у сфері нерухомості». Часопис цивілістики. Вип. 21, 60-63.
2. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смелянєць. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
3. Проектування готелів: навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / А.А. Мазаракі [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 340 с.
4. Проектування закладів ресторанного господарства: підручник [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, О.М.Григоренко та ін.]; за ред. А.А.Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 184 с.
5. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
6. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. К.: ЛіраК, 2005. 520 с.
7. Полтавець М.О. Девелопмент інвестиційно-будівельної діяльності будівельних організацій: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 126 с.
8. Луц'як В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 331 с.
9. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смелянєць. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
10. Павлов І.Д., Арутюнян І.А., Полтавець М.О. Керування проектами та системотехніка в будівництві : навчально-методичний посібник. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2018. 150 с.

References (transliterated)

1. Ivanov A.V. Spivvidnoshennia poniat «development nerukhomosti» i «developerska diialnist u sferi nerukhomosti». Chasopys tsyvilistyky. Vyp. 21, 60-63.
2. Menedzhment ta upravlinnia proektamy v budivelnii haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odesa: ODABA, 2018. 268 s.
3. Proiektuvannia hoteliv: navch. posib. : [dlia vyshch. navch. zakl.] / A.A. Mazaraki [ta in.]; za red. A.A. Mazaraki. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2012. 340 s.
4. Proiektuvannia zakladiv restorannoho hospodarstva: pidruchnyk [A.A.Mazaraki, S.L.Shapoval, O.M.Hryhorenko ta in.]; za red. A.A.Mazaraki. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2017. 184 s.
5. Upravlinnia resursamy pidpriemstva : monohrafiia / za zah. red. k.e.n., prof. H. O. Shvydanenko. K. : KNEU, 2014. 418 s.
6. Upravlinnia suchasnym hotelnym kompleksom: navch. posib. / Za redaktsiieu chlena kor. NAN Ukrainy, d.e.n., profesora Dorohuntsova S.I. K.: LiraK, 2005. 520 s.
7. Poltavets M.O. Development investytsiino-budivelnnoi diialnosti budivelnnykh orhanizatsii: navch.-metod. posibnyk. Zaporizhzhia: ZNU, 2020. 126 s.
8. Lutsiak V.V., Polova O.L., Stavska Yu.V., Mostenska T.H. Upravlinnia biznes-protsesamy v HRS: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNAU. 331 s.
9. Menedzhment ta upravlinnia proiektamy v budivelnii haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odesa: ODABA, 2018. 268 s.
10. Pavlov I.D., Arutiunian I.A., Poltavets M.O. Keruvannia proiektamy ta systemotekhnika v budivnytstvi : navchalno-metodychnyi posibnyk. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo ZDIA, 2018. 150 s.

Надійшла (received) 16.02.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@kphi.edu.ua.

Куніця Катерина Вікторівна (Kunitsia Kateryna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-5577-7026; e-mail: ekaterina.kunitsia@kphi.edu.ua.

Жадан Тетяна Андріївна (Zhadan Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e-mail: tetiana.zhadan@kphi.edu.ua