

Кучер М.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-5311>

Юдіна О.І.

доктор економічних наук, професор,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3699-5321>

Небаба Н.О.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>

Kucher Marharyta, Yudina Olena

University of Customs and Finance

Nebaba Nataliia

Oles Honchar Dnipro National University

**ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ
ФІЛОСОФІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**

**INTEGRATION OF TECHNOLOGICAL SOLUTIONS AND MANAGEMENT
PHILOSOPHIES IN TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT**

Розглянуто особливості ізольованого застосування технологічних рішень (ERP, CRM, SCM, VMI) та управлінських філософій (Lean Production, Kaizen) у сфері туризму та гостинності, що обмежує системність управління та довгострокову конкурентоспроможність підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Мета статті полягає у розробці та науковому обґрунтуванні моделі інтеграції технологічних рішень та управлінських філософій у сфері туризму та гостинності задля забезпечення прозорості, гнучкості бізнес-процесів та довгострокової конкурентоспроможності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Здійснено аналіз функціональних можливостей технологічних систем, розкрито сутність управлінських філософій, виявлено проблеми їхнього ізольованого застосування та запропоновано концептуальну інтеграційну модель. Проведено порівняльний аналіз досвіду України та окремих інших країн Європи, що дозволило окреслити сильні та слабкі сторони кожного підходу. Результати дослідження свідчать, що інтеграція технологічних рішень та управлінських філософій забезпечує цифрову прозорість, гнучкість бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано поетапне впровадження моделі інтеграції технологічних рішень та управлінських філософій у сфері туризму та гостинності. Наголошено на адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Ключові слова: ERP, CRM, SCM, VMI, Lean Production, Kaizen, інтеграційна модель, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, менеджмент, туризм, гостинність.

The article examines the features of the isolated application of technological solutions (ERP, CRM, SCM, VMI) and management philosophies (Lean Production, Kaizen) in the field of tourism and hospitality, which limits the systematic management and long-term competitiveness of enterprises in the tourism and hotel and restaurant business. The purpose of the article is to develop and scientifically substantiate a model for integrating technological solutions and management philosophies in the field of tourism and hospitality to ensure transparency, flexibility of business processes and long-term competitiveness of enterprises in the tourism and hotel and restaurant business. A thorough analysis of the role of each system in the integrated management model was conducted, their strengths and weaknesses were identified, implementation problems were outlined, and development prospects were assessed with an emphasis on comparing the experience of Ukraine and some other European countries. An analysis of the functional capabilities of technological systems was carried out, the essence of management philosophies was revealed, the problems of their isolated application were identified and a conceptual integration management model was proposed. A comparative analysis of the experience of Ukraine and some other European countries was carried out, which allowed us to outline the strengths and weaknesses of each approach. The results of the study indicate that the integration of technological solutions and management philosophies provides digital transparency, flexibility of business processes and increased competitiveness of tourism and hotel and restaurant enterprises. A phased implementation of a model of integration

of technological solutions and management philosophies in the field of tourism and hospitality is proposed. The adaptation of European experience to Ukrainian realities is emphasized. The prospects for the development of integration models in the tourism and hospitality sector are related to several areas: digital transformation as the basis for transparency and efficiency of business processes; deepening the culture of continuous improvement, which ensures the adaptability of tourism and hotel and restaurant businesses; development of partnerships in supply chains based on VMI and SCM; increasing competitiveness through a combination of technologies and management philosophies, etc.

Keywords: ERP, CRM, SCM, VMI, Lean Production, Kaizen, integration model, digital transformation, competitiveness, management, tourism, hospitality.

Постановка проблеми. Сфера туризму та гостинності є однією з динамічних галузей економіки. Нестабільний попит, залежний від сезонності та зовнішніх факторів, зростання операційних витрат, необхідність швидкої адаптації до змін на ринку продукції (послуг) та поведінки споживачів, кризові явища (COVID-19, воєнні дії, інфляційні процеси) тощо формують постійні перешкоди для підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Існуючі моделі управління, що ґрунтуються на централізованих і функціонально-орієнтованих підходах, виявились недостатньо гнучкими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. У цих умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку. Інтеграція систем ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) та VMI (Vendor Managed Inventory) дозволяє створити єдине інформаційне середовище для управління ресурсами, клієнтськими відносинами та ланцюгами постачання. Проте технологічні рішення самі по собі не гарантують ефективності: їхня результативність залежить від поєднання з управлінськими філософіями Lean (Lean Production) та Кайдзен (Kaizen), які формують культуру постійних покращень і залучення персоналу до процесів оптимізації [1; 2]. Незважаючи на активний розвиток технологій, у сфері туризму та гостинності досі бракує впроваджень комплексних моделей, які б одночасно інтегрували технологічні рішення (ERP, CRM, SCM, VMI) та управлінські філософії (Lean, Kaizen) у єдину систему управління. Технології та управлінські концепції часто застосовуються ізольовано, що призводить до браку системності, розриву між цифровою інфраструктурою та практиками оптимізації. Це обмежує можливості підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу одночасно досягати прозорості бізнес-процесів, гнучкості управління та довгострокової конкурентоспроможності. З огляду на це, виникає необхідність в обґрунтуванні моделі, яка б поєднувала технологічні рішення та управлінські філософії в єдину систему управління. Така модель має забезпечити не лише цифрову прозорість і гнучкість бізнес-процесів, але й створити умови для довгострокової конкурентоспроможності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці та практичні кейси підтверджують важливість і актуальність інтеграції управлінських філософій (Lean, Kaizen) з технологічними рішеннями. Так, у праці [3] за результатами дослідження відомих готельних мереж (Marriott, Hilton і Accor) зазначено, що системи CRM, при ефективній інтеграції, вносять значний вклад у лояльність клієнтів, їх задоволеність та конкурентні переваги [3]. Емпіричні дані дослідження CRM у готелях Hilton та Marriott свідчать про зростання повторних бронювань на 12% [4; 5]. У роботі [6] представлено практичний кейс впровадження теорії Кайдзен у японському готелі, розкрито її подвійну роль як вдосконалення технічної та культурної системи [6]. У праці [7] висвітлено результати емпіричного дослідження впровадження моделі Lean у ресторанах швидкого харчування; емпіричні дані засвідчили зменшення кількості скасованих замовлень на 36,9%, зменшення кількості прострочених вхідних даних на 45,93% та збільшення задоволеності клієнтів на 77,46% [7]. У роботі [8] запропоновано модель постійного вдосконалення, яка заснована на інструментах бережливого виробництва, за рахунок більш швидкого обслуговування [8]. За результатами перевірки з використанням систематичного планування, результати скорочення часу обслуговування клієнтів становили 9,84% і підвищення задоволеності клієнтів 16%. За результатами дослідження системи SCM у готельному бізнесі Європи підкреслено важливість прозорості та гнучкості постачань [9].

Встановлено, що філософії Lean і Kaizen інтегруються через цифрові дані (системи дозволяють використовувати дані ERP для аналізу витрат і впровадження Kaizen-ініціатив). Більшість робіт розглядають технологічні системи та управлінські філософії окремо, що створює наукову прогалину (відсутність інтегрованих моделей, які б поєднували цифрову інфраструктуру з культурою постійних покращень).

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у розробці та науковому обґрунтуванні моделі інтеграції технологічних рішень та управлінських філософій у сфері туризму та гостинності задля забезпечення прозорості, гнучкості бізнес-процесів та довгострокової конкурентоспроможності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Для досягнення цієї мети передбачається

проведення ґрунтового аналізу ролі кожної системи в інтегрованій моделі управління, виявлення їх сильних та слабких сторін, окреслення проблем впровадження, а також оцінка перспектив розвитку з акцентом на порівнянні досвіду України та окремих інших країн Європи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологічні рішення, що застосовуються у сфері туризму та гостинності, охоплюють широкий спектр систем управління. ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечує інтеграцію ключових бізнес-процесів, включаючи фінанси, закупівлі, створюючи єдине інформаційне середовище. CRM (Customer Relationship Management) орієнтована на управління взаємовідносинами з клієнтами, дозволяючи формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності. SCM (Supply Chain Management) оптимізує ланцюги постачання, забезпечуючи прозорість руху товарів (послуг) і скорочення витрат. VMI (Vendor Managed Inventory) передбачає делегування управління запасами постачальникам, що знижує ризики дефіциту та надлишку продукції. Попри очевидні переваги, кожна система має обмеження: ERP часто потребує значних інвестицій, CRM може бути неефективною без належної культури клієнтоорієнтованості, SCM стикається з проблемами інтеграції у малих підприємствах, а VMI вимагає високого рівня довіри між партнерами.

Філософія Lean Production базується на принципах мінімізації втрат, підвищення ефективності та створення цінності для клієнта. У сфері туризму та

гостинності це проявляється у скороченні часу обслуговування, оптимізації використання ресурсів та стандартизації процесів. Kaizen, у свою чергу, акцентує увагу на постійних покращеннях, що реалізуються через залучення персоналу до процесів оптимізації. Практика дрібних, але системних змін дозволяє підвищувати якість послуг та адаптивність підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу до змін ринку. Важливо, що обидві концепції формують культуру таких підприємств, де кожен співробітник бере участь у вдосконаленні процесів, а керівництво виступає фасилітатором змін. Опис кожної технологічної системи та управлінської філософії моделі інтеграції у сфері туризму та гостинності наведено у табл. 1.

З метою запобігання проблем ізольованого застосування технологій та управлінських концепцій нами запропонована модель інтеграції, яка передбачає поєднання технологічних рішень та управлінських філософій у єдину систему.

Модель інтеграції технологій та філософій за принципом «цифрова прозорість + постійне вдосконалення» означає, що дані, які генеруються ERP, CRM, SCM (VMI), стають основою для процесів Lean-аналізу та Kaizen-ініціатив, що забезпечує циклічний процес оптимізації. Її ключові елементи (системи ERP, CRM, SCM (VMI)) забезпечують цифрову основу управління підприємством туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, створюючи єдине інформаційне середовище для контролю фінансів, клієнтських відносин тощо. Lean та Kaizen формують

Таблиця 1

Опис технологічних систем та управлінських філософій моделі інтеграції у сфері туризму та гостинності

Система/філософія	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
ERP	Інтегрована система управління ресурсами підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу (фінанси, бронювання, персонал тощо)	Прозорість даних; інтеграція процесів; зниження витрат	Висока вартість впровадження; потреба у навчанні персоналу
Lean	Філософія усунення втрат («муда») та створення максимальної цінності для клієнта	Оптимізація процесів; зменшення відходів; підвищення якості	Опір персоналу; потреба у постійному контролі
Kaizen	Японська концепція постійних покращень, що залучає персонал до вдосконалення процесів	Культура покращень; залучення персоналу; підвищення ефективності	Складно виміряти ефект; потребує довгострокової підтримки
VMI	Модель, коли постачальник самостійно управляє запасами клієнта; вбудовується у SCM	Зменшення складських витрат; уникнення дефіциту; автоматизація	Залежність від постачальника; ризик втрати контролю
SCM	Управління всією мережею постачання	Стабільність постачання; прозорість ланцюгів; зниження ризиків	Висока складність інтеграції; потреба у цифровій інфраструктурі
CRM	Система управління взаємовідносинами з клієнтами (персоналізація сервісу, прогнозування попиту)	Персоналізація; підвищення лояльності; прогнозування попиту	Висока вартість; потреба у якісних даних

Джерело: складено на основі [1–3; 6–10]

управлінську філософію, яка орієнтує бізнес (туристичний, готельно-ресторанний) на усунення втрат, підвищення ефективності та постійне вдосконалення процесів. Технологічні системи і управлінські філософії не суперечать одні одному, а радше доповнюють (ERP як набір алгоритмів і функцій для обліку та планування забезпечує структурованість і прозорість даних, Lean та Kaizen – гнучкість і орієнтацію на цінність для клієнта). Разом вони утворюють взаємопов’язану екосистему (ERP є ядром управління даними; SCM та VMI забезпечують стабільність постачання; Lean та Kaizen формують культуру оптимізації; CRM персоналізує клієнтський досвід). Їх поєднання створює синергію, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

У межах моделі інтеграції взаємодія її складових здійснюється у такий спосіб. Дані ERP є основою для роботи інших систем. ERP передає дані до SCM та VMI для управління постачаннями (ERP ↔ SCM ↔ VMI), а також до CRM для персоналізації сервісу (ERP ↔ CRM). SCM та VMI отримують дані з ERP про потреби у продуктах (послугах), а результати їхньої роботи впливають на якість сервісу, що відображається у CRM. Lean та Kaizen використовують дані ERP та SCM для аналізу проблем (ERP ↔ Lean ↔ Kaizen), а результати їхньої роботи інтегруються у CRM для покращення клієнтського досвіду. CRM отримує дані з ERP про бронювання та історію клієнтів, використовує результати Lean та Kaizen для персоналізації сервісу (Lean + Kaizen + CRM). Кожна система моделі має свою специфічну функцію, але всі вони сходяться до однієї мети – створення позитивного клієнтського досвіду. ERP забезпечує основу, SCM/VMI – стабільність постачання, Lean/Kaizen – ефективність процесів, а CRM – персоналізацію та лояльність (табл. 2).

Результатом від впровадження такої моделі є створення гнучкої та прозорої системи управління, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств туристичного та готельно-

но-ресторанного бізнесу. Така система управління дозволяє підприємствам туристичного та готельно-ресторанного бізнесу знижувати витрати, оптимізувати логістику, підвищувати якість сервісу та формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Інтеграція ERP, Lean, Kaizen, VMI, SCM та CRM у сфері туризму та гостинності формує стійку, клієнтоорієнтовану модель управління, яка дозволяє українським підприємствам туристичного та готельно-ресторанного бізнесу адаптувати європейський досвід до локальних умов і підвищувати конкурентоспроможність. SWOT-аналіз процесів інтеграції технологій та управлінських філософій у сфері туризму та гостинності наведено у табл. 3.

В Україні процес інтеграції технологій та управлінських філософій перебуває на початковому етапі. Більшість підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу впроваджують окремі цифрові рішення, проте бракує системного підходу та належної управлінської культури. У окремих інших країнах Європи, навпаки, інтеграційні моделі вже активно застосовуються. Сильними сторонами європейського досвіду є високий рівень стандартизації процесів, розвинена культура залучення персоналу тощо. Водночас українські підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу мають перевагу у гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, що створює потенціал для впровадження інтеграційних моделей.

Українські кейси показують, що ERP, CRM та SCM активно впроваджуються, тоді як Lean та Kaizen використовуються для оптимізації внутрішніх процесів. Загалом сфера туризму та гостинності України рухається у напрямку європейських практик, але з урахуванням локальних реалій. Порівняльний SWOT-аналіз для України та окремих інших країн Європи у сфері туризму та гостинності демонструє, як інтеграція технологічних рішень і управлінських технологій впливає на розвиток галузі (табл. 4).

Таким чином, Україна зосереджена на адаптації та виживанні в умовах нестабільності, тоді як інші

Таблиця 2

Функції технологічних систем у формуванні клієнтського досвіду в сфері туризму та гостинності

Система	Основна роль	Внесок у клієнтський досвід
ERP	Центральне ядро управління ресурсами	Забезпечує прозорість даних, синхронізацію бронювань, фінансів, що гарантує стабільність сервісу
SCM	Управління ланцюгами постачання	Стабільність і якість продуктів (послуг)
VMI	Автоматизоване управління запасами постачальником	Зменшення ризику дефіциту
Lean	Оптимізація процесів	Швидше обслуговування, скорочення часу очікування
Kaizen	Культура постійних покращень	Поступове підвищення якості сервісу, увага до деталей, що формує довіру та лояльність клієнтів
CRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Персоналізовані пропозиції, програми лояльності, омніканальні комунікації (клієнт відчуває індивідуальний підхід)

Таблиця 3

SWOT-аналіз процесів інтеграції технологій та управлінських філософій у сфері туризму та гостинності

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – ERP (прозорість даних, інтеграція фінансів, бронювань і персоналу). – SCM + VMI (стабільність постачання, зниження витрат, уникнення дефіциту). – Lean + Кайдзен (оптимізація процесів, культура постійних покращень, залучення персоналу). – CRM (персоналізація сервісу, прогнозування попиту, підвищення лояльності клієнтів) 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока вартість впровадження ERP та CRM. – Опір персоналу та потреба у навчанні при впровадженні Lean та Kaizen. – Залежність від постачальників у VMI. – Складність інтеграції різних платформ у SCM. – Недостатня цифрова інфраструктура в Україні порівняно з окремими іншими країнами Європи
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток цифрових технологій (AI, Big Data, IoT) для SCM та CRM. – Використання омніканальних платформ для комунікації з клієнтами. – «Зелена логістика». – Адаптація європейських практик до українського ринку. – Зростання попиту на персоналізований сервіс у сфері туризму та гостинності 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність та інфляція. – Військові ризики та перебої у постачанні в Україні. – Глобальні кризи впливають на ланцюги постачання. – Висока конкуренція на європейському ринку. – Ризик втрати контролю над даними при використанні VMI та CRM

Таблиця 4

Порівняльний SWOT-аналіз процесів інтеграції технологічних рішень і управлінських філософій в Україні та інших окремих країнах Європи

	Україна	Інші окремі країни Європи
Сильні сторони	Гнучкість бізнесу та швидка адаптація до змін. Активне впровадження CRM (KeyCRM, LP-CRM) на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Використання локальних постачальників у рамках SCM та VMI	Високий рівень цифровізації ERP, SCM, CRM. Екологічність та «farm-to-table» моделі. Автоматизовані VMI на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Слабкі сторони	Недостатня цифрова інфраструктура. Висока вартість ERP для малого бізнесу. Опір персоналу до Lean і Kaizen	Висока вартість систем для малих закладів. Складність інтеграції SCM. Залежність від глобальних постачальників
Можливості	Розвиток «зеленої логістики» та локальних ланцюгів постачання. Використання AI та Big Data для прогнозування попиту. Омніканальні CRM для залучення клієнтів	Використання AI та IoT для управління запасами. Розвиток омніканальних CRM (Revinatе, Salesforce). Прогнозування попиту та персоналізація сервісу
Загрози	Військові ризики, перебої у постачанні. Інфляція понад 20%. Висока конкуренція у великих містах	Глобальні кризи (COVID-19, енергетична). Конкуренція міжнародних мереж. Кіберзагрози та ризики втрати даних

окремі країни Європи – на інноваціях, екологічності та цифровій стійкості. Спостерігається певний рух до моделі, де технології (ERP, SCM, CRM) поєднуються з управлінськими філософіями (Lean, Kaizen) для створення ефективного, клієнтоорієнтованого бізнесу, але з різними акцентами (Україна – на виживання та адаптацію, Європа – на стійкість та інновації). Перспективи розвитку інтеграційних моделей у сфері туризму та гостинності пов’язані з кількома напрямками: цифрова трансформація як основа прозорості та ефективності бізнес-процесів; поглиблення культури постійних покращень, що забезпечує адаптивність підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу; розвиток партнерських

відносин у ланцюгах постачання на основі VMI та SCM; підвищення конкурентоспроможності через поєднання технологій та управлінських філософій тощо. Основними перешкодами залишаються висока вартість впровадження, недостатня підготовка персоналу та опір змінам. Подолання цих перешкод можливе завдяки поетапному впровадженню інтеграційних моделей, інвестиціям у навчання персоналу та адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Висновки. Встановлено, що ізольоване застосування технологічних рішень (ERP, CRM, SCM, VMI) та управлінських філософій (Lean, Kaizen) у сфері туризму та гостинності не забезпечує належного

рівня системності та стратегічної ефективності. Технології створюють цифрову інфраструктуру, проте без управлінської культури постійних покращень їхня результативність залишається обмеженою. Водночас Lean та Kaizen формують середовище оптимізації, але без технологічної підтримки їхня реалі-

зація є фрагментарною. Запропонована інтеграційна модель управління дозволяє поєднати переваги обох підходів, забезпечуючи прозорість бізнес-процесів, гнучкість управління та довгострокову конкурентоспроможність підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Список літератури:

1. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*. 1996. Vol. 48(11). DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
2. Carreira H. The Kaizen philosophy in the performance of organizations. *Info Saúde*. 2025. № 11. P. 12–14.
3. Sathi S., Ahmed T. Adoption of CRM systems in the hospitality industry: a study using the technology acceptance model (TAM). 2025. 16 p. URL: <https://surl.li/nttlhk>
4. Marriott's Personalization in Riviera Maya. URL: <https://surl.li/lobbxb>
5. Hilton Hotels: Brand Differentiation via CRM Strategy Analysis. URL: <https://surl.li/hyfpbl>
6. Lamakarate Z., Tenda M.P., Indriyanto M.N., Towoliu B.I. Analysis of the Implementation of Kaizen Culture on Work Effectiveness in the Food & Beverage Service at Rizzan Sea-Park Tancha-Bay Hotel. *International Journal of Tourism Business Research (INTOUR)*. 2025. Vol. 04, № 02. P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.29303/intour.v4i2.2545>
7. Delgado-Garces F. A., Jalire-Machicado J. W. Lean Service Model Implementation in Fast-Food Restaurants: A Case Study on Reducing Order Cancellations and Improving Inventory Management. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 4th Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Hyderabad, Telangana, India, 2024. P. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.46254/IN04.20240015>
8. Onaga-Nishimura A., De La Rosa-Reyna N., Collao-Diaz M., Ruiz-Ruiz M. Service Management Model Based on Lean Service and Systematic Layout Planning for the Improvement of Customer Satisfaction in an SME in the Restaurant Sector in Peru. *Proceedings of the 8th International Conference on Industrial and Business Engineering*. 2022. P. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.1145/3568834.3568853>
9. Safaie N., Nazeri A., Mottakiani A. Supply Chain Management in Hospitality and its Impact on Competitive Advantage, Hotel and Supply Chain Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management Studies (JIEMS)*. 2020. Vol. 7, № 2. P. 165–186. DOI: <https://doi.org/10.22116/JIEMS.2020.199227.1299>
10. What is vendor managed inventory (VMI)? *SAP*. 2024. URL: <https://www.sap.com/uk/resources/what-is-vendor-managed-inventory-vmi>

References:

1. Womack J.P., Jones D.T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11). DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
2. Carreira H. (2025). The Kaizen philosophy in the performance of organizations. *Info Saúde*, 11, 12–14.
3. Sathi S., Ahmed T. (2025). Adoption of CRM systems in the hospitality industry: a study using the technology acceptance model (TAM). Retrieved from: <https://surl.li/nttlhk>
4. Marriott's Personalization in Riviera Maya (2026). Retrieved from: <https://surl.li/lobbxb>
5. Hilton Hotels: Brand Differentiation via CRM Strategy Analysis (2026). Retrieved from: <https://surl.li/hyfpbl>
6. Lamakarate Z., Tenda M.P., Indriyanto M.N., Towoliu B.I. (2025). Analysis of the Implementation of Kaizen Culture on Work Effectiveness in the Food & Beverage Service at Rizzan Sea-Park Tancha-Bay Hotel. *International Journal of Tourism Business Research (INTOUR)*, 04 (02), 23–33. DOI: <https://doi.org/10.29303/intour.v4i2.2545>
7. Delgado-Garces F. A., Jalire-Machicado J. W. (2024). Lean Service Model Implementation in Fast-Food Restaurants: A Case Study on Reducing Order Cancellations and Improving Inventory Management. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 4th Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Hyderabad, Telangana, India, 14–26. DOI: <https://doi.org/10.46254/IN04.20240015>
8. Onaga-Nishimura A., De La Rosa-Reyna N., Collao-Diaz M., Ruiz-Ruiz M. (2022). Service Management Model Based on Lean Service and Systematic Layout Planning for the Improvement of Customer Satisfaction in an SME in the Restaurant Sector in Peru. *Proceedings of the 8th International Conference on Industrial and Business Engineering*, 242–249. DOI: <https://doi.org/10.1145/3568834.3568853>
9. Safaie N., Nazeri A., Mottakiani A. (2020). Supply Chain Management in Hospitality and its Impact on Competitive Advantage, Hotel and Supply Chain Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management Studies (JIEMS)*, 7 (2), 165–186. DOI: <https://doi.org/10.22116/JIEMS.2020.199227.1299>
10. What is vendor managed inventory (VMI)? (2024). *SAP*. Retrieved from: <https://www.sap.com/uk/resources/what-is-vendor-managed-inventory-vmi>

Стаття надійшла: 02.05.2026

Стаття прийнята: 27.05.2026

Стаття опублікована: 06.07.2026