

УДК 336.144:338.46:005
 JEL classification: M11, M41, L83, G32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(5))

AGILE БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ, ЯК МАЙСТЕРНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ГНУЧКОСТІ

КАРВАЦКА Наталія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>
 e-mail: karvatskan@khmnu.edu.ua

САВЧЕНКО Олена

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>
 e-mail: savchenkoo@khmnu.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню особливостей фінансового управління проєктами розвитку в індустрії гостинності на основі принципів Agile та використання структурованого гнучкого бюджетування для формування адаптивних бюджетів. Авторами доведено, що в умовах стрімких змін на ринку гостинності, традиційні методи бюджетування нерідко виявляються нежиттєздатними і є причинами перевитрат бюджету та/або провалу проєктів.

У статті визначено особливості Agile фінансового управління в проєктах: ітеративне фінансування; пріоритезація витрат через MVP (Minimum Viable Product); адаптивність за рахунок згоди перенаправлення коштів залежно від змін у пріоритетах, запитах споживачів; прозорість та контроль завдяки регулярним зустрічам проєктної команди та стейкхолдерів; фокус на цінності для клієнта. В результаті авторами запропоновано формування адаптивних бюджетів за допомогою структурованого гнучкого бюджетування (Structured Agile Budgeting Core Process - SABP). У статті розглянуто процес SABP на прикладі реконструкції готельно-ресторанного комплексу. На думку авторів, Agile-підхід до бюджетування проєктів розвитку дозволяє не лише ефективно керувати фінансовими ресурсами, але й забезпечує високу адаптивність до змін, що є ключовим для успіху в динамічному середовищі.

Ключові слова: управління, управління проєктами, Agile, гнучкі методи управління, фінансовий менеджмент, бюджетування, індустрія гостинності, розвиток, проєкти розвитку.

AGILE BUDGETING FOR DEVELOPMENT PROJECTS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: MASTERING FINANCIAL FLEXIBILITY

KARVATSKA Nataliia, SAVCHENKO Olena

Khmelnytskyi National University

The article is focused on the study of the peculiarities of financial management of development projects in the hospitality industry based on Agile principles and the use of structured agile budgeting to form adaptive budgets. The authors argue that in the face of rapid changes in the hospitality market, traditional budgeting methods often become unviable and cause budget overruns and/or project failure. The reasons for this situation are that they are static and do not take into account the requirement to respond quickly to changes, which significantly limits the development opportunities of companies. The hospitality industry, in turn, is one of the sectors where the effectiveness of project implementation largely depends on the ability to respond to changes in consumer needs, new market trends, and newly emerging innovations.

The article identifies the key features of Agile financial management in projects: iterative financing; prioritization of costs through MVP (Minimum Viable Product), ensuring that the most valuable and customer-oriented functions receive primary funding; adaptability through the ability to redirect funds depending on changes in priorities, customer requests; transparency and control through regular meetings of the project team and stakeholders; and a focus on customer value. As a result, the authors propose the formation of adaptive budgets using the Structured Agile Budgeting Core Process (SABP). The article examines the SABP process on the example of the reconstruction of a hotel and restaurant complex, specifically outlining the characteristics of its key stages: Multi-Level Budgeting and division of the process into strategic and tactical levels; building an Agile Responsibility Model; Multi-Level Budgeting; Extended Partial Budgeting Process. According to the authors, the agile approach to project budgeting enables not only effective financial resource management, but also provides a high level of adaptability to change, which is crucial for success in a dynamic environment.

Keywords: management, project management, Agile, financial management, budgeting, hospitality industry, development, development projects.

Стаття надійшла до редакції / Received 21.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних сфер економіки, де успіх залежить від здатності швидко адаптуватися до змін у очікуваннях та потребах клієнтів, ринкових тенденцій й

технологічних новацій. Особливе значення в контексті впровадження змін набуває проєктний менеджмент як метод управління, що дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати процеси імплементації нових рішень. У таких умовах підхід, заснований на принципах Agile, стає все більш актуальним для реалізації проєктів розвитку в індустрії гостинності, адже передбачає високу адаптивність, можливість швидкого реагування на зміни та дозволяє краще фокусуватися на створенні максимальної цінності для гостей.

Фінансове управління та зокрема бюджетування в таких умовах також має свої особливості, оскільки повинне поєднувати принципи гнучкої методології зі специфікою галузі. У цьому аспекті адаптивність фінансового управління має вирішальне значення для пріоритезації змін у відповідність до мінливого попиту, адаптації бюджетів до змін у реальному часі, оптимізації витрат, підвищення точності планування та запобігати фінансовим ризикам.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління проєктами та, зокрема, методології Agile досліджували такі зарубіжні й вітчизняні науковці: Аппело Ю., Бакстер Д., Брейлі Р., Брігхем Ю., Джейлан С., ДонгХ., Дейкр Н., Краудер Дж., Фріс Ш., Батенко Л., Боковець В., Бурачек І., Гавловська Н., Галушка З., Жигалкевич Ж., Загородніх О., Рудніченко С., Чухліб В., Чайкова О. та ін.

Особливості фінансового менеджменту та бюджетування при використанні гнучких методів управління проєктами розглядали такі науковці як: Аджиги Д., Бернштайнер Р., Вірльбек М., Гюверт К., Ділгер Т., Ліндемманн У., Моран А., Плодер К., Трауер Я. та ін. Зокрема, Алан Моран у роботі «The financial management of Agile projects» [1] акцентує увагу на тому, що гнучкі проєкти передбачають динамічне бюджетування та фінансові оцінки, узгоджені з поетапним виконанням проєкту. Плодер К., Ділгер Т. та Бернштайнер Р. досліджують виклики інтеграції гнучких методологій з традиційними моделями бюджетування [2]. Вірльбек М. та ін. у роботі «Budgeting for Agile Product Development» [3] описують авторський підхід до бюджетування гнучких проєктів. Давид Аджиги та інші у роботі «Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency» [4] розглядають, як методологія Agile впливає на ефективність фінансового планування в ІТ.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Не применшуючи науковий вклад наведених вище наукових розробок у вирішенні проблем управління проєктами, слід зазначити, що особливій уваги потребують подальші дослідження особливостей фінансового менеджменту, бюджетування при використанні гнучких методів управління проєктами. Зазначена тематика залишається достатньо вагомою для вітчизняної економіки в цілому, так і в індустрії гостинності зокрема.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Визначення переваг і недоліків, особливостей та інструментів здійснення фінансового управління проєктами розвитку в індустрії гостинності на основі принципів Agile; виконання процесів структурованого гнучкого бюджетування проєкту; обґрунтування доцільності такого управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Український ринок гостинності, незважаючи на складні умови, зберігає стійкість і демонструє потенціал для розвитку. Згідно досліджень компанії Ribas Hotels Group [5], станом на середину 2024 року в Україні працювали 2 017 готелів, причому наявний тренд до зростання. Фактором розвитку виступає внутрішній туризм, так, у 2024 році показник середньої завантаженості номерного фонду знаходиться в діапазоні від 34 до 38%, а в деяких регіонах (зокрема, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській областях) - перевищує рівень 60–70%, що співставно з тенденціями світових центрів туризму. За прогнозами Ribas Hotels Group [5, 6], протягом 2024-2026 років в Україні заплановане відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів, 108 котеджних містечок готельного типу; в післявоєнний період кількість туристів в Україні здатна збільшитись до 14,5 млн осіб. В таких умовах стає очевидним, що поточна пропозиція засобів розміщення має бути збільшена. Це відкриває нові горизонти для розвитку та обґрунтовує необхідність розробки та реалізації ефективних проєктів.

Особливе значення в контексті впровадження змін набуває проєктний менеджмент як метод управління, що дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати процеси імплементації нових рішень. За таких обставин, управління проєктами повинне стати тим інструментом, що відповідатиме сучасним вимогам та викликам, динамічності середовища функціонування, гнучкості тощо. Важливим в цьому процесі, на нашу думку, є збалансування фінансового управління, адаптивності, ризик-менеджменту, якості та своєчасності впровадження змін.

Традиційно реалізація проєктів розвитку індустрії гостинності відбувається за лінійною схемою, подібною до моделі управління проєктами Waterfall. Бюджети переважно формуються на початку, всі витрати плануються заздалегідь, відхилення від бюджету мінімізуються. Центральними компонентами є опис обсягу

проекту, графік його виконання, часові межі та відповідні бюджети. Ці деталі створюють основу для всієї майбутньої проектної діяльності [2, с. 20]. Фінансове прогнозування у таких випадках є відносно простим, оскільки обсяги проекту відомі та погоджені. Після затвердження бюджету гнучкість його коригування залежить від налагодженості процесів управління змінами. Перевагами такого підходу є: передбачуваність, оскільки чіткий бюджет дозволяє контролювати витрати та уникнути непередбачених збитків; простота управління, адже, маючи затверджений бюджет, легше планувати ресурси та узгоджувати фінансування з інвесторами; незначна ймовірність перевищення бюджету через чіткі рамки. Однак, таким бюджетам бракує гнучкості та адаптивності до змін на ринку або непередбачуваних обставин, що може ускладнювати впровадження нових ідей, якщо вони потребуватимуть додаткових коштів.

Одним із підходів, що вирішує ці проблеми, є Agile-методологія, яка передбачає адаптивне планування, ітеративне виконання та постійне вдосконалення процесів. Ця методологія стала широко відомою саме завдяки своїй гнучкості. Agile є сукупністю гнучких ітеративно-інкрементальних методів управління проектами, об'єднаних цінностями та принципами Agile Manifesto. Згідно цього методологічного підходу, проєкт реалізується шляхом його розділення на невеликі керовані частини (підпроекти), що потім об'єднуються в готовий продукт. Ініціація і верхньорівневе планування виконуються для проєкту в цілому, а решта процесів здійснюються для кожного міні-проекту окремо. Ключовою відмінністю планування Agile є те, що "команда планує і перепланує в міру того, як з'являється більше інформації, отриманої в результаті аналізу" [7]. Цей підхід гарантує, що фінансові стратегії залишаються узгодженими з операційними реаліями та вимогами ринку. Agile став основою для цілого ряду гнучких методів [8]. Зокрема, CRR Hospitality, що надає послуги професійного менеджменту в індустрії гостинності, досліджуючи впровадження гнучкого управління проектами, акцентує, що інструменти Agile [9]:

- дозволяють готелям та іншим закладам гостинності швидко пристосовуватися до змін у запитах клієнтів, ринкових зрушень або зовнішніх факторів;
- передбачають часті відгуки клієнтів і наголошують на перманентному вдосконаленні, що дозволяє фахівцям сфери гостинності постійно оптимізувати свої послуги, об'єкти та процеси;
- дозволяють командам визначати сфери вдосконалення та оперативно вирішувати проблеми, за рахунок розбиття проєкту на менші, легко керовані сегменти. Це сприяє швидкому завершенню проєкту та оптимізації операційних витрат;
- підвищують згуртованість та підзвітність команди, що допомагає створити відчуття спільної відповідальності серед членів команди;
- сприяють розробці більш ефективних робочих процесів. Це дозволяє оптимізувати ресурси, краще розставляти пріоритети, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення прибутковості, рівня рентабельності інвестицій.

Останні дослідження PMI свідчать, що «прийняття правильного підходу до управління проектами слід вважати відправною точкою для пошуку додаткових стратегій для підвищення результатів проєкту» [10]. Згідно досліджень The Economist Intelligence Unit (EIU) у середньому організації не досягають 20% своїх стратегічних цілей [11]. Project Management Institute (PMI), досліджуючи застосування підходів до управління проектами та їх розвиток за останні роки, відмічають, що середній показник результативності проєктів серед опитаних респондентів становить 73,8% [10]. У свою чергу Park J. E., досліджуючи причини затримки графіків великих проєктів, визначає, що перевитрати коштів і затримки графіків є однією з найпоширеніших причин провалу проєкту. Відповідно до даних, що наводить автор, 30% проєктів у США та Великобританії зазнали перевитрат бюджету і лише 17% уклалися в бюджет [12].

Проекти у сфері гостинності часто стикаються з унікальними викликами через їхню складність і необхідність своєчасного завершення для задоволення операційних потреб. Зважаючи на вищевикладене, особливої уваги, на думку авторів, потребують аспекти фінансового управління та бюджетування в рамках Agile.

Гнучкі методології управління проектами змінюють традиційний підхід до фінансування та контролю витрат та передбачають відхід від сприйняття бюджету як статичного інструменту контролю до визнання його як гнучкої структури, що адаптується разом із продуктом. Гнучке фінансове управління усуває детальне планування на рівні проєкту та акцентує увагу на фінансуванні окремих ітерацій, аналізі відхилень. Такий підхід підтримує концепцію безперервного розвитку і використовує рухомі бюджети, що дозволяє швидко переорієнтовуватися і адаптуватися до ринкових змін. Особливостями Agile фінансового управління у проєктах є [13; 14]:

- ітеративне фінансування (гнучкі команди можуть перерозподіляти бюджет на основі результатів спринту, відгуків клієнтів та їхнього бажаного досвіду (результатів) або зміни ринкових умов);
- пріоритезація витрат через MVP (Minimum Viable Product) - швидкий, поетапний розвиток продукту, узгодження бюджетів з очікуваними результатами, забезпечення першочерговості фінансування найбільш цінних і орієнтованих на клієнта функцій;
- адаптивність за рахунок змоги перенаправлення коштів залежно від змін у пріоритетах (обсяг і вимоги проєкту можуть змінюватися в міру надходження нової інформації та відгуків клієнтів);
- прозорість та контроль завдяки регулярним зустрічам проєктної команди, візуалізації фінансових потоків та прогресу проєкту;

- фокус на цінності для клієнта.

Тобто, гнучке фінансове управління здійснюється на принципах прозорості процесів та їх оцінки, відкритості, поступового вдосконалення, адаптивності, безсумнівної орієнтації на цінність клієнта. Як наслідок, на думку Плодера К., Ділгера Т., Бернштайнера Р., бюджетування в гнучких проєктах є більш мінливим і важко передбачуваним, ніж у традиційних моделях [2]. Проте, вважаємо, що притаманні Agile візуалізація, вимірювані стратегічні та продуктові цілі, а також часті перевірки можуть забезпечити більше «відчуття контролю» в невизначеному середовищі. Динамічне бюджетування дозволить командам коригувати фінансування в режимі реального часу, переконуючись, що інвестиції спрямовуються на рішення з високою цінністю для клієнта [13].

Погоджуємось з думкою Аджиги Д. та інших [4], що хоча гнучкість Agile і пропонує значні переваги, це також створює проблеми, коли справа доходить до узгодження з традиційними фінансовими обмеженнями. Використання гнучкого підходу до фінансування може викликати організаційний опір фінансових відділів, що потребують чітких фінансових прогнозів для розподілу ресурсів та інвестиційного планування.

Для подолання вищевикладених проблем дослідники пропонують ковзне бюджетування, що тісно інтегроване в стратегічне бачення компанії [2, с. 21; 4, с. 74]. Тобто виконання бюджетування за методом «ковзної хвилі», коли фінансові прогнози поступово коригуються в міру виконання проєкту. Основна ідея полягає в тому, щоб поєднати майбутній рік із запланованою фінансовою перспективою, а потім протягом року деталізувати і конкретизувати, роблячи періодичні огляди у формі прогнозів. Ця методика забезпечуватиме більшу фінансову гнучкість, переглядаючи бюджети на основі потреб проєкту в реальному часі та розвитку подій після кожного спринту. Бюджетування за принципом ковзної хвилі узгоджується з адаптивністю Agile, надаючи фінансовій команді достатній контроль над вартістю проєкту, а команді, яка його фінансує, - над витратами.

Удосконалюючи бюджетування за принципом ковзної хвилі Плодер К., Ділгер Т., Бернштайнер Р. пропонують систему безперервного прогнозування, що передбачає організацію всіх управлінських процесів навколо ідей та цілей спринту, з подальшим спостереженням та контролем ефективності спринт-циклу [2, с. 22]. З кожним завершенням нового спринту, на думку авторів, система отримуватиме нову фінансову інформацію, що сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів та підвищенню результативності проєктів з можливістю якісного моніторингу.

У цьому аспекті більш раціональним, на нашу думку, є виділення коштів на певну кількість спринтів з подальшою їх оперативною переоцінкою після кожного циклу на основі потреб проєкту. Це дозволить організаціям сфери гостинності коригувати свої фінансові прогнози залежно від прогресу проєкту та відгуків зацікавлених сторін, приймати обґрунтовані рішення щодо продовження фінансування проєкту. Крім того, Agile заохочує фінансове управління, що базується на створенні споживчої цінності, зосереджуючись на досягненні пріоритетних результатів на ранніх етапах. Такий підхід підвищує фінансову ефективність за рахунок спрямування коштів на найбільш пріоритетні напрями або компоненти проєкту індустрії гостинності. Тобто гнучке фінансове планування фокусується на поступовому фінансуванні, а не на виділенні фіксованого бюджету наперед.

Вважаємо необхідним звернути увагу на модель Agile бюджетування, розроблену колективом авторів М. Vierlboeck, К. Gövert, J. Trauer, U. Lindemann [3], яка висвітлює основні етапи цього процесу. В основі представленої моделі покладено принцип гнучкості та реактивності. Зазначений підхід має назву - Процеси структурованого гнучкого бюджетування (Structured Agile Budgeting Core Process - SABP). SABP складається з різних підпроцесів, що виникають в результаті появи відхилень [3]:

1. Багаторівневе бюджетування (Multi-Level Budgeting) - структура за рівнями;
2. Гнучка модель відповідальності (Agile Responsibility Model);
3. Багаторівневе бюджетування (Multi-Level Budgeting) - структура бюджету;
4. Розширений процес бюджетування окремих компонентів (Extended Partial Budgeting Process).

Пропонуємо розглянути модель SABP, адаптовану нами до бюджетування в рамках проєкту реконструкції готельно-ресторанного комплексу на стратегічному і тактичному рівнях (рисунок 1).

Першим кроком і компонентом SABP є модель багаторівневого бюджетування (MLB), отримана з досліджень [15] та [16], відповідно до якої відбувається поділ процесу на рівні та формування вертикальної структури (номер 1 на рисунку 1). Нами обрано два рівні - стратегічний і тактичний. Важливо зазначити, що остаточний процес складання бюджету не залежить від структури рівнів і подібний на кожному рівні.

Другим компонентом SABP є модель гнучкої відповідальності (ARM; номер 2 на рисунку 1), що окреслює стейкхолдерів. Нами визначено: для стратегічного рівня - топ-менеджмент компанії та інвестори; на тактичному рівні - керівник проєкту та фінансовий директор.

Згідно третього компоненту SABP - MLB, на стратегічному рівні формується загальний бюджет проєкту, що використовується для складання бюджетів нижчих рівнів (номер 3 на малюнку 1). В нашому випадку - бюджету закупівлі обладнання.

Цей компонент моделі передбачає отримання зовнішньої інформації, яка необхідна, принаймні на вищому рівні, оскільки розробка бюджету проєкту вимагає врахування низки факторів. Бюджет верхнього

рівня (бюджет проекту) не створює обмежень щодо бюджету закупівлі обладнання, але в той же час забезпечує загальну передбачуваність, залишаючи можливості для останнього бути гнучким.

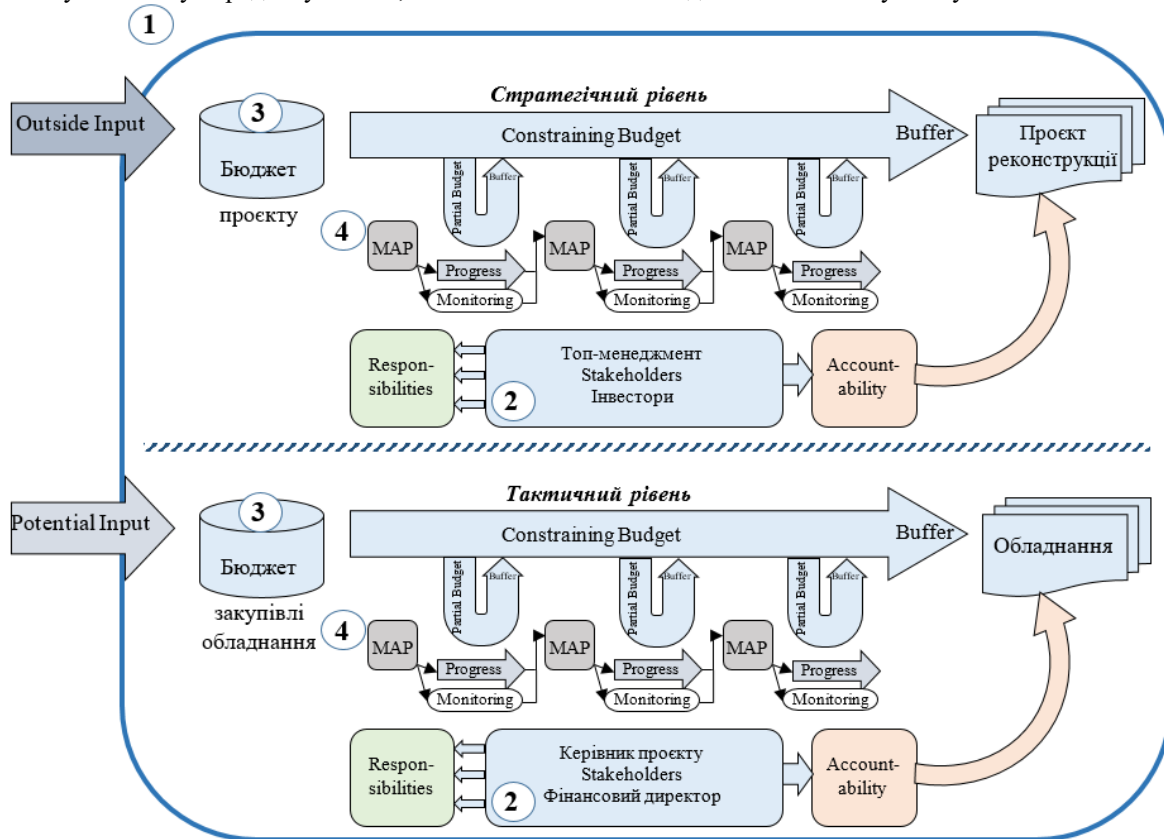


Рис. 1 Процеси структурованого гнучкого бюджетування проекту реконструкції готельно-ресторанного комплексу - Structured Agile Budgeting Core Process (SABP)

Джерело: адаптовано авторами на основі моделі, представленої в [3]

Четвертий елемент SABP - Extended Partial Budgeting Process (exPBP) включає розподіл ресурсів на розвиток і представлений процесом бюджетування окремих компонентів (номер 4 на рисунку 1). Складання бюджетів компонентів забезпечує гнучке бюджетне призначення та динамічний розподіл ресурсів, одночасно унеможливаючи формування понаднормових витрат. Розподіл ресурсів здійснюється згідно з прогнозами, що дозволяє вносити зміни при уточненні прогнозів. exPBP є ітеративним та включає процеси оцінки модифікованості (Modifiability Assessment Process - MAP) та бюджетування окремих компонентів (Partial Budgeting Process - PBP). MAP здійснюється відповідно до таких кроків: оцінка здатності до модифікації (Modifiability Assessment), інтеграція (Integration), відстеження (Monitoring), перегляд (Review).

На наш погляд, вищепредставлена модель є достатньо цілісною та має суттєві переваги, серед яких - гнучкий підхід до складання бюджетів, можливість швидкої реакції на зміни, при відсутності чітко визначених сценаріїв чи інших обмежень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті ми обґрунтували доцільність використання процесів структурованого гнучкого бюджетування проекту (SABP) та адаптували його до проекту реконструкції готельно-ресторанного комплексу. Вважаємо, що використання гнучкого підходу управління проектами розвитку індустрії гостинності, заснованого на принципах Agile, є необхідним у сучасних умовах. Він дозволяє не лише ефективно керувати фінансовими ресурсами, але й забезпечує високу адаптивність до змін, що є ключовим для успіху в динамічному середовищі.

Вважаємо, що у сфері гостинності вибір між фіксованою моделлю та гнучким плануванням залежить від специфіки проекту. І тут доречно згадати висновки PMI - "організації обирають способи роботи, які найкраще відповідають усе більш складним потребам кожного проекту та допомагають їм збалансувати передбачуваність із невизначеністю та інноваціями двостороннім способом, де гнучкі, гібридні та прогнозні (класичні) підходи співіснують і застосовуються залежно від бізнес-потреб і стратегій"...не існує єдиного способу роботи" [10]. При цьому у Звіті Pulse of the Profession® 2024 уточняється, що комбінація буде залежати від багатьох змінних, включаючи тип проекту на основі очікуваного результату (наприклад, продукт, послуга тощо), характеристики бізнес-середовища, проектною команди та багатьох інших. Тому для

великих, довгострокових ініціатив з чіткими рамками краще підходить фіксована модель, наприклад будівництво нових готелів або відкриття франшиз, де важливі чіткість і контроль. Однак фіксовані бюджети можуть бути проблематичними у проєктах, що вимагають інновацій, наприклад, цифровізації готельно-ресторанних послуг, де вимоги часто змінюються; ребрендингу; запуску нових послуг або реагування на зміни попиту. У цьому контексті фінансова гнучкість стає критично важливою. Використання інтерактивного планування, пріоритизації витрат, прозорості та фокусу на цінності для клієнта робить застосування Agile-методів у фінансовому управлінні раціональним інструментарієм для розвитку індустрії гостинності, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та задоволеність клієнтів.

Література

1. Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. BCS. 2016. URL: <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/>
2. Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project. 2020. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf>
3. Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.223
4. Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2025. DOI:10.54660/IJMOR.2024.3.1.70-77
5. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. В. Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження. *Журнал Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
6. Огляд готельного ринку України. 2024. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024>
7. Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2017. URL: <https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf>
8. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. – etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. 2022.
9. Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry. Project Management and Timeline Planning. *CRR Hospitality*. 2023. URL: <https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/>
10. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. *Pulse of the Profession®* 2024 URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
11. Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. *Brightline Project management institute*. 2017. URL: <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>
12. Park J. E. Schedule delays of major projects: What should we do about it? *Transport Reviews*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897>
13. Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management. *Scrum.org*. 2024. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management>
14. Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *SEAA*. 2016. URL: DOI:10.1109/SEAA.2016.56
15. Knaster R., Leffingwell D. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA 2017.
16. Scaled Agile Inc. *SAFe* .2018. URL: <https://www.scaledagileframework.com>

References

1. Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. BCS. 2016. URL: <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/>
2. Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project. 2020. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf>
3. Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.223
4. Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2025. DOI:10.54660/IJMOR.2024.3.1.70-77
5. Tarasovsky Yu., Kruchynina H. V Ukraini zrostaie kilkist hoteliv ta khosteliv, vnutrishniy turizm spriyaie rozvytku industrii – doslidzhennia. *Zhurnal Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
6. Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2024. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024>

-
7. Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2017. <https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf>
 8. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. – etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. 2022.
 9. *Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry*. Project Management and Timeline Planning. CRR Hospitality. 2023. URL: <https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/>
 10. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession®. 2024 URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
 11. Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. *Brightline Project management institute*. 2017. URL: <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>
 12. Park J. E. *Schedule delays of major projects: What should we do about it?* Transport Reviews. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897>
 13. Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management. 2024. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management>
 14. Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. SEAA 2016. DOI: [10.1109/SEAA.2016.56](https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56)
 15. Knaster R., Leffingwell D. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA. 2017.
 16. Scaled Agile Inc. SAFe. 2018. URL: <https://www.scaledagileframework.com>