

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106>

УДК 005.8:005.21

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

INNOVATIVE MODELS OF PROJECT MANAGEMENT

Худо Володимир Володимировичкандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>**Khudo Volodymyr**

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена актуальним питанням визначення інвестиційно-інноваційних пріоритетів сталого розвитку туристичної галузі в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності. Розглянуто фактори формування інноваційного потенціалу, зокрема гнучкі моделі управління проєктами (Scrum, Agile, Lean, Kanban), використання цифрових технологій (AI, IoT, CRM, VR/AR), а також інституційні механізми підтримки. Проведено порівняльний аналіз міжнародного (Німеччина, Франція) та українського досвіду цифровізації туризму. Обґрунтовано динаміку зростання ринку AI у сфері туризму на глобальному та регіональному рівнях до 2030 року. Виокремлено цифрові, організаційні та управлінські резерви зростання інвестиційної привабливості туристичної індустрії. Запропоновано рекомендації щодо застосування гібридних моделей проєктного управління з урахуванням вимог персоналізації, адаптивності та сталого розвитку.

Ключові слова: інвестиції, інновації, цифровізація, гнучкі підходи, туризм, управління проєктами.

This article explores the critical task of identifying investment and innovation priorities for the sustainable development of the tourism industry in the context of accelerating digital transformation, macroeconomic uncertainty, rising consumer demands, and intensifying global competition. The study highlights essential drivers of innovative capacity in tourism, emphasizing the strategic adoption of flexible project management methodologies – Scrum, Agile, Lean, and Kanban – that ensure adaptability, rapid response, and stakeholder engagement under complex and volatile market conditions. Special attention is paid to the integration of cutting-edge digital tools such as artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), customer relationship management (CRM) systems, virtual and augmented reality (VR/AR), blockchain, and big data analytics into both the operational and strategic layers of tourism governance and business models. Through a comparative analysis of international best practices in Germany and France and an assessment of Ukrainian cases, the article uncovers key similarities, national constraints, and structural barriers to the implementation of innovation-driven reforms. Statistically grounded forecasts reveal a compound annual growth rate (CAGR) exceeding 26% for global and European AI-driven tourism markets through 2030, underlining the sector's growing investment potential. The paper identifies underutilized institutional, digital, and managerial reserves that can boost innovation readiness and investment attractiveness in tourism ecosystems. It substantiates the growing role of hybrid project governance models that combine traditional planning mechanisms with agile principles to enhance service personalization, operational sustainability, and organizational resilience. Practical recommendations are proposed for policymakers, destination managers, entrepreneurs, and investors focused on accelerating innovation-led transformation and fostering competitiveness in tourism-dependent economies, especially in emerging markets.

Keywords: investment, innovation, digitalization, agile methods, tourism, project management.

Постановка проблеми. Управління проєктами в туристичній індустрії стикається з низкою серйозних викликів, що значно ускладнюють ефективну реалізацію ініціатив і розвиток галузі загалом. Основними факторами, що впливають на проєктний менеджмент у туризмі, є нестабільність попиту, виражена в коливаннях кількості туристів у різні періоди року, сезонність, яка визначає спе-

цифіку планування ресурсів та активностей, а також зміна кліматичних умов, що безпосередньо впливає на привабливість туристичних напрямків і може призводити до скасування чи перенесення подій. Водночас високі очікування клієнтів щодо якості обслуговування, персоналізації послуг та екологічної відповідальності створюють додатковий тиск на організаторів проєктів.

Традиційні методології управління проєктами, такі як Waterfall і PMBOK, які базуються на лінійних послідовних процесах і детальному плануванні на початкових етапах, виявляються недостатньо адаптивними до швидкозмінних умов туристичної індустрії. Їхня технічна структура і жорсткі процедури не дозволяють швидко коригувати проєктні плани у разі непередбачених змін, що призводить до частих затримок у виконанні завдань, перевитрат бюджетів та зниження рівня задоволеності клієнтів.

За даними міжнародних досліджень у період 2022–2024 років, туристичні проєкти зазнали в середньому 30 % перевитрат бюджету та 45 % затримок у графіку реалізації (Tourism 4.0) [11]. В Україні проблематика інноваційного управління в туристичній сфері має додаткові особливості. Відсутність сучасних підходів і цифрових технологій в управлінні проєктами сприяє низькій готовності туристичних дестинацій до цифрової трансформації.

Це чинить безпосередній вплив на конкурентоспроможності українських туристичних кластерів, які відстають від європейських і світових лідерів галузі. Відсутність системного впровадження інновацій у проєктний менеджмент спричиняє неефективне використання ресурсів, втрату потенційних клієнтів і перешкоджає сталому розвитку туристичної галузі. Таким чином, підвищення рівня інноваційності управління проєктами в туристичній індустрії України є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковці та практики акцентують увагу на інтеграції інноваційних технологій в управління туристичними проєктами. Концепції Tourism 4.0 підкреслюють необхідність впровадження IoT, Big Data, штучного інтелекту, VR/AR для підвищення ефективності туристичних послуг [11]. Технологія Digital twins у туризмі – це новий підхід, який дозволяє моделювати дестинації, підвищувати адаптивність систем і підтримувати сталий розвиток, хоча дослідження в цій сфері ще перебувають на ранніх етапах [7].

Інноваційні цифрові рішення активно впроваджуються у готельно-ресторанному бізнесі: ERP/CRM-системи, AI-аналітика, хмарні сервіси – усе це сприяє зростанню сервісної якості та операційної ефективності [6; 8; 9]. У контексті публічного управління туристичними дестинаціями ініціатива Tourbit демон-

струє, як цифрові рішення, грантова підтримка та смарт-кластеризація дозволяють трансформувати управлінські процеси у країнах ЄС [10].

У готельному бізнесі застосування сучасних IT-рішень дозволяє підвищити рентабельність операцій на 20–30 %, зменшити витрати та покращити обслуговування. Наприклад, впровадження AI-аналітики в мережі Iberostar дало змогу заощадити понад 1 100 тонн продуктів харчування [8].

Згідно з глобальними оцінками, туристична галузь демонструє стрімке впровадження інновацій: з 2020 до 2025 року ринок generative AI у сфері туризму щорічно зростає на 19 %, а понад 37 % туристів взаємодіяли із чат-ботами під час подорожей, що суттєво зменшило час обслуговування і підвищило клієнтську задоволеність [6; 8].

Сучасні дослідження також вказують на тісний взаємозв'язок між рівнем цифровізації та досягненням цілей сталого розвитку в країнах ЄС, що підтверджено у праці A. Vărzaru, де аналізуються індикатори DESI і SDG на рівні ЄС [12]. У галузі проєктного управління акценти зміщуються на використання цифрових технологій, зокрема хмарних платформ і блокчейнів, для забезпечення сталості – що докладно висвітлено у дослідженні L. Moslemi Naeni та R. J. Tumpa [13]. Крім того, S. Shukla у своєму дослідженні демонструє, як гібридні моделі праці позитивно впливають на стійкість бізнес-практик в умовах цифрової трансформації [14].

На національному рівні важливі аспекти управління інноваційними проєктами досліджують І. Мартиняк і І. Бакушевич, які наголошують на гібридних моделях управління в умовах сталого розвитку та цифрової трансформації [1]. О. Собко та І. Крисоватий аналізують механізми підвищення інноваційної активності підприємств через удосконалення проєктного управління [2]. О. Храпкін, О. Кіндрат і Р. Чопей висвітлюють сучасні методики та інструменти управління ризиками в IT-проєктах, що є актуальним і для цифрових ініціатив у сфері туризму [4]. Н. Шашкова, І. Фадєєва та Т. Казакова акцентують на перевагах гнучких методологій, таких як Scrum та Agile, у контексті управління динамічними проєктами [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність широкого спектра досліджень у сфері управління проєктами, питання впровадження інноваційних моделей у контексті туристичної

індустрії досі залишаються фрагментарно вивченими. Зокрема, недостатньо досліджено, яким чином сучасні інструменти (Agile, Scrum, Design Thinking, цифрові платформи) можуть бути ефективно адаптовані до специфіки туристичних проєктів, що часто мають сезонний, подієвий або комплексно-культурний характер. Крім цього, невирішеними залишаються проблеми інтеграції сталого розвитку, клієнтоорієнтованості та цифровізації у моделі проєктного менеджменту, які застосовуються в туризмі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є всебічне дослідження інноваційних моделей управління проєктами у сфері туристичної індустрії, з урахуванням її специфіки, динаміки та викликів сучасного ринку. Завдання полягає у виявленні ефективних підходів до проєктного менеджменту, які забезпечують гнучкість, стійкість та орієнтацію на клієнта; аналізі можливостей інтеграції цифрових і гібридних управлінських рішень у туристичні проєкти; а також у розробці рекомендацій щодо підвищення результативності реалізації туристичних ініціатив шляхом впровадження інноваційних моделей управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найпоширенішими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням проєктами, є будівництво, автомобілебудування, фармацевтика, архітектура, медичне обслуговування, розробка комп'ютерних програм та багато інших.

В туристичній індустрії проєкти охоплюють широкий спектр завдань, таких як розвиток нових туристичних маршрутів, будівництво і модернізація готельної інфраструктури, організація великих культурних або спортивних заходів, а також цифрова трансформація сервісів, що покращує якість обслуговування клієнтів. Окрім традиційних проєктів у туризмі можуть реалізовуватися соціальні (наприклад, програми розвитку екотуризму для підтримки місцевих громад), політичні (регулювання туристичної політики та імміграційних процесів) або ж побутові проєкти (організація індивідуальних або корпоративних заходів).

Сучасне визначення поняття «проєкт» у контексті туризму можна сформулювати так: це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових і комплексних дій, спрямованих на досягнення конкретного кінцевого результату в умовах обмежених ресурсів і чітко визначених термінів початку і завершення [2, с. 84–85].

Туристичний проєкт у сучасному розумінні розглядається як інструмент досягнення цілей сталого розвитку шляхом цифрової трансформації, що забезпечує соціально-економічну ефективність у межах туристичної галузі [12]. Його сутність полягає у впровадженні інноваційних цифрових рішень (блокчейн, хмарні сервіси, інтелектуальні системи), які сприяють сталості, ефективному плануванню, контролю й оптимізації ресурсів у межах туристичних ініціатив [13]. Водночас туристичні проєкти дедалі частіше реалізуються у форматі гібридних моделей праці, що дозволяє адаптуватися до глобальних викликів і забезпечує гнучке управління у цифровому середовищі [14].

У практиці управління туристичними проєктами традиційно застосовується каскадна (водоспадна) модель. Цей класичний підхід передбачає поділ проєкту на послідовні етапи, які виконуються один за одним, що особливо важливо у сфері організації туристичних послуг, де потрібна чітка координація дій і дотримання графіків (рис. 1).

Описаний підхід забезпечує структурованість і контроль на всіх етапах, дозволяючи ефективно управляти ресурсами, особливо у разі масових або сезонних туристичних заходів.

Водночас, у динамічному середовищі туристичного ринку каскадна модель може бути надто жорсткою. Вона ускладнює внесення змін уже в процесі реалізації, що є суттєвим недоліком для індустрії, де потреби клієнтів швидко змінюються. Тому на практиці все частіше застосовують гібридні підходи – коли для окремих етапів проєкту (наприклад, розробки програм обслуговування або тестування продукту) залучають гнучкі методології (Agile, Scrum). Це дозволяє оперативно адаптувати туристичний продукт відповідно до ринкових змін і зворотного зв'язку клієнтів.

Одним із таких методів є Scrum. Ця методика базується на ідеї регулярної перевірки ходу реалізації проєкту щодо цілей замовника та оперативної адаптації планів. Особливо це важливо для туристичних проєктів, де зміни у попиті, кліматичних умовах чи регуляторних нормах можуть швидко вплинути на результати. Scrum передбачає ітеративний цикл планування, виконання, оцінки та корекції, що сприяє безперервному покращенню якості роботи, швидкості виконання завдань і задоволенню клієнтів [3, с. 52]. Застосування Scrum у туристичній індустрії дає змогу краще управляти проєктами з організації подій,

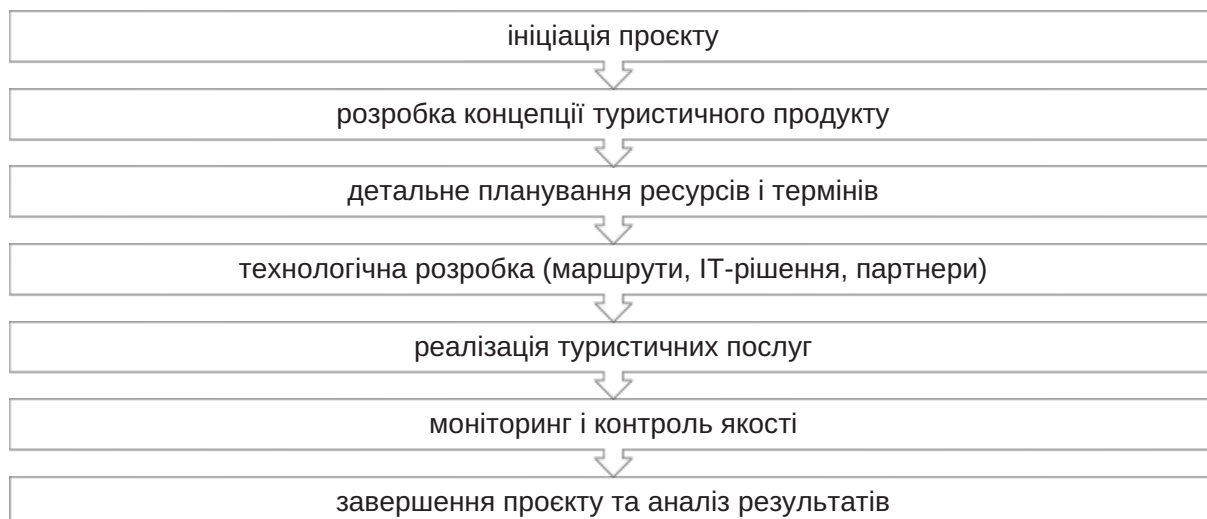


Рис. 1. Каскадна модель управління проектом у туристичній сфері

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 51]

запуску нових сервісів або цифрових платформ, що забезпечує більш гнучке і клієнтоорієнтоване управління.

Практична реалізація Scrum у туристичних проєктах передбачає роботу над проєктом із можливістю внесення змін, появи нових ідей та швидких відкриттів. Після завершення кожного завдання команда перевіряє, наскільки результат відповідає меті та чи можна покращити процес [4].

Проєкт у туристичній сфері розбивається на невеликі частини (інкременти), які можуть бути відразу впроваджені замовником, наприклад, запуск нового туру, створення промоакції або тестування цифрового сервісу бронювання. Scrum поєднує у собі структурованість класичного підходу та гнучкість, необхідну в умовах турбулентного зовнішнього середовища туристичної галузі, де зміни відбуваються часто і швидко.

Іншим гнучким методом, що набирає популярності в туристичному проєктному менеджменті, є Agile. Він передбачає поділ проєкту на маленькі підпроєкти або ітерації, кожен із яких проходить повний цикл розробки, тестування і впровадження. До того ж, Agile акцентує увагу на безпосередній комунікації між учасниками проєкту, що знижує навантаження на формальну документацію і підвищує швидкість прийняття рішень. У туристичних компаніях, особливо в мультидисциплінарних командах, це сприяє кращій координації між маркетологами, операційним персоналом, IT-спеціалістами та менеджерами, що позитивно впливає на якість послуг і задоволеність клієнтів.

Довготривалу конкурентоздатність туристичних компаній, зокрема від реалізації конкретних проєктів у сфері туризму, можна забезпечити без значних капіталовкладень шляхом впровадження методології Lean. Lean у цьому контексті виступає як систематичний підхід до виявлення та усунення втрат у процесах обслуговування клієнтів, організації турів, управління бронюваннями та інших операціях, спрямований на безперервне вдосконалення якості та ефективності. Концепція Lean акцентує увагу на інвестиціях лише у ті етапи і процеси, які створюють реальну цінність для туристів та замовників, тоді як всі зайві операції, які не приносять користі, розглядаються як втрати (муда). Впровадження Lean дозволяє зменшити час підготовки турів, оптимізувати логістику, покращити персоналізацію послуг і знизити операційні витрати [1, с. 25].

У Lean, подібно до Scrum, роботу над проєктом розбивають на невеликі завдання, які реалізуються незалежно, але в туристичній індустрії кожне завдання супроводжується потоком операцій, що включають планування маршруту, узгодження послуг партнерів, бронювання, супровід клієнта, оцінку якості та інші етапи, необхідні для успішного втілення туристичного продукту.

Метод Kanban є своєрідною формалізацією основних принципів Lean, пропонуючи більш структурований підхід, який також успішно застосовується в туристичній індустрії. Kanban дозволяє управляти багатьма одночасними завданнями, характерними для туристичних проєктів – бронюваннями, пого-

дженнями, рекламними кампаніями тощо – з урахуванням пріоритетів і змін у реальному часі. Наприклад, якщо через несподівані зміни погодних умов або регуляторних обмежень потрібно терміново переорієнтувати ресурси, Kanban дає змогу відкласти менш пріоритетні завдання та переключитися на більш актуальні без зупинки загального потоку роботи [3, с. 53].

Для кращого розуміння їх особливостей, переваг і обмежень наведено порівняльну таблицю, що відображає ключові характеристики Agile, Scrum, Kanban та Design Thinking у контексті туристичних проєктів.

Аналіз табл. 1 засвідчує, що кожен із розглянутих підходів характеризується специфічними перевагами, які можна ефективно застосувати у туристичних проєктах. Agile

забезпечує максимальну гнучкість і швидку адаптацію до змін ринку, що важливо для створення персоналізованих туристичних продуктів. Scrum, завдяки своїй структурованості та чітко визначеним ролям, підходить для управління масштабними проєктами з багатьма зацікавленими сторонами. Kanban допомагає оптимізувати операційні процеси і забезпечує прозорість у виконанні завдань, що критично для організації логістики і обслуговування.

Design Thinking сприяє глибокому розумінню потреб клієнтів і формуванню інноваційних рішень, що підвищує конкурентоспроможність туристичних компаній.

Інтеграція класичних і гнучких методів управління формує підґрунтя для ефективного впровадження ефективних, адаптивних і клієнтоорієнтованих туристичних проєктів,

Таблиця 1

Порівняння гнучких методів управління проєктами в туристичній індустрії

Характеристика	Agile	Scrum	Kanban	Design Thinking
Основний принцип	Ітеративність, адаптивність	Ітерації (спринти), ролі	Візуалізація, контроль потоку	Клієнтоорієнтований дизайн
Фокус у туристичних проєктах	Швидка адаптація до змін, персоналізація туристичних продуктів	Структуроване управління складними ініціативами, регулярне коригування планів	Оптимізація операційних процесів, управління логістикою	Розробка інноваційних продуктів і послуг, орієнтованих на потреби клієнтів
Тривалість циклів	Короткі ітерації, що повторюються	Короткі спринти (2–4 тижні)	Постійний потік завдань	Етапи: емпатія, ідеяція, прототипування, тестування
Ролі в команді	Гнучка структура	Визначені ролі (Product Owner, Scrum Master, команда)	Необов'язкові формальні ролі	Команди, орієнтовані на користувачів та креативність
Застосування IT-інструментів	Використання цифрових платформ для спільної роботи та зворотного зв'язку	Спеціалізовані інструменти для управління спринтами і беклогом	Дошки Kanban (фізичні або цифрові) для візуалізації завдань	Інструменти для прототипування і тестування ідей
Переваги	Висока гнучкість, швидка реакція на зміни	Чітка структура, підвищена відповідальність	Візуальна прозорість, ефективний контроль процесів	Глибоке розуміння клієнта, стимулювання інновацій
Обмеження	Потребує високої самоорганізації команди	Вимагає досвідчених ролей і дисципліни	Може бути менш ефективним для складних проєктів	Часом вимагає значних ресурсів на дослідження та тестування

Джерело: сформовано автором

що сприяють зміцненню позицій компаній на конкурентному ринку та задоволенню зростаючих очікувань споживачів.

Варто відмітити, що інноваційні моделі в управлінні туристичними проєктами відзначаються активною цифровою трансформацією, що сприяє підвищенню ефективності індустрії. Європейські дані вказують, що ринок AI в туризмі оцінено у 820,6 млн USD у 2024 році, з прогнозованим зростанням до 3,492 млрд USD до 2030 року (CAGR 27,4 %) [8]. У Німеччині лише в 2024 році було отримано доходів на рівні 242,1 млн USD, а до 2030 року очікують зростання до 1,048 млрд USD (CAGR 27,8 %). У Франції подібна тенденція: 152,2 млн USD у 2024, очікувано досягнуть 634,6 млн USD до 2030 р. (CAGR 27 %).

На глобальному рівні ринок AI в туризмі оцінюють у 2,95 млрд USD у 2024, з очікуванням зростання до 13,38 млрд USD до 2030 р. (CAGR 28,7 %) [6]. Це демонструє світовий тренд на персоналізацію, оптимізацію процесів, безпеку та інтеграцію “розумних” рішень (IoT, VR/AR).

В Україні цифровізація туристичного сектору вже активована: згідно з дослідженням, 72,2 % готелів та турагентств застосували AI, VR/AR, чат-боти та безконтактну оплату у 2022 році. Також 78,7 % іноземців використовують цифрові сервіси – Booking, Airbnb, TripAdvisor, Google Maps – під час відвідання України. Проєкт Tourbit Digital Acceleration підтримав 61 українську SME грантами 8–9 тис EUR на впровадження CRM, аналітики й цифрового маркетингу, що підвищило конкурентоспроможність територіальних туристичних проєктів.

Згідно із аналізом, що міжнародні кейси, а саме: Iberostar (Іспанія) зменшила втрати продуктів харчування на 1 100 т у 2023 році завдяки AI-аналітиці; Marriott тестує IoT-кімнати у США; Disneyland Paris впроваджує VR/AR-атракціони; VisitScotland застосовує AI-аналітику для управління потоками та сталого розвитку. Особливо значущим є

ефект персоналізації: рекомендації з AI збільшують продажі на 20–30 %, динамічне ціноутворення – на 10–20 %, відсоток автоматизації підтримки досягає 85 %, а економічна вигода варіює від 15 до 57 % залежно від сегменту.

Згідно з даними табл. 2, ринки штучного інтелекту в туристичній галузі демонструють значне зростання в усіх регіонах, з особливо високими темпами в Європі та Німеччині, що свідчить про активне впровадження інноваційних технологій у сфері туризму.

Як свідчать результати дослідження у табл. 2, ринок штучного інтелекту в туристичній галузі демонструє стабільне й значне зростання у всіх ключових регіонах. Прогнози на 2030 рік свідчать про більш ніж чотириразове збільшення вартості ринку в Європі та її провідних країнах, таких як Німеччина і Франція. Високі темпи середньорічного зростання (CAGR понад 26%) свідчать про активне впровадження інноваційних технологій та збільшення їх ролі у трансформації туристичного сектору.

У табл. 3 наведено основні чинники інновацій у туристичній індустрії, які включають AI-аналітику, IoT, VR/AR, CRM-системи та грантову підтримку.

Дані табл. 3 свідчать, що впровадження інноваційних технологій у туристичній індустрії значно підвищує ефективність і якість надання послуг. AI-аналітика сприяє зниженню операційних витрат та персоналізації клієнтського досвіду, що підтверджується прикладом Iberostar.

Технології IoT забезпечують автоматизацію сервісів і покращують рівень задоволеності гостей, як це демонструє досвід Marriott. Використання VR/AR створює інтерактивні та привабливі туристичні продукти, що підвищує залучення клієнтів, на прикладі Disneyland Paris. CRM-системи, цифровий маркетинг і чат-боти автоматизують комунікацію, покращують підтримку та аналітику, що підтверджено значним залученням іноземних туристів в Україні. Грантова підтримка сприяє

Таблиця 2

Розміри ринків AI в туризмі (2024–2030 рр.)

Регіон / Країна	Розмір ринку 2024 (млн USD)	Прогноз 2030 (млн USD)	CAGR (%)
Європа	820,6	3492,1	27,4
Німеччина	242,1	1048,4	27,8
Франція	152,2	634,6	27,0
Глобальний ринок	3373,0	13 868,8	26,7

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Таблиця 3

Чинники інновацій та їх практичні ефекти

Технологія	Основні можливості	Приклади ефектів
AI-аналітика	Зменшення витрат, персоналізація	Iberostar: –1 100 т на продуктах харчування
IoT (Smart Rooms)	Автоматизація сервісів	Marriott: підвищена клієнтська оцінка
VR/AR-технології	Інтерактивний сервіс, залучення	Disneyland Paris: нові атракціони
CRM, цифровий маркетинг, чат-боти	Автоматизація, підтримка, аналітика	78,7 % іноземців у UA
Грантова підтримка	Фінансування інновацій	Tourbit: 61 SME, 8–9 тис EUR

Джерело: сформовано автором на основі [10]

розвитку малого і середнього бізнесу у сфері інновацій, що стимулює загальний розвиток туристичної галузі.

Висновки. Таким чином, інноваційні моделі управління проєктами в туристичній індустрії довели свою ефективність у забезпеченні гнучкості та оперативності, необхідних для успішної реалізації проєктів в умовах висо-

кої нестабільності та швидкозмінного ринку. Застосування гібридних підходів, що поєднують Agile, Scrum, Kanban та Design Thinking, дозволяє адаптувати процеси управління до конкретних вимог туристичних проєктів, забезпечуючи своєчасне реагування на зміну клієнтських вподобань, сезонні коливання та зовнішні фактори.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>.
2. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та поживавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник Економіки*. 2021. № 3. С. 84–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>.
3. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проєктами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10 (дата звернення: 24.06.2025).
4. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>.
5. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 28. С. 166–172. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/402> (дата звернення: 24.06.2025).
6. Artificial Intelligence in Tourism Market – Global Forecast to 2030. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/01/02/3003390/28124/en/Artificial-Intelligence-in-Tourism-Market-Global-Forecast-to-2030.html> (дата звернення: 24.06.2025).
7. Digital twins in tourism: a systematic literature review. URL: <https://arxiv.org/abs/2502.00002> (дата звернення: 24.06.2025).
8. Europe AI in Tourism Market Size & Outlook, 2024–2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/ai-in-tourism-market/europe> (дата звернення: 24.06.2025).
9. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 24.06.2025).
10. Tourbit Advances Digital Transformation for 61 Tourism SMEs Across Europe. URL: <https://tourbit.eu/tourbit-advances-digital-transformation-for-61-tourism-smes-across-europe/> (дата звернення: 24.06.2025).
11. Tourism 4.0. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_4.0 (дата звернення: 24.06.2025).
12. Vărzaru A. A. The Digital Economy and Sustainable Development Goals: A Predictive Analysis of the Interconnection Between Digitalization and Sustainability in EU Countries. *Systems*. 2025. 13(6). Article 398. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13060398> (дата звернення: 24.06.2025).
13. Moslemi Naeni L., Tumpa R. J. Digital Technologies and Sustainability in Project Management: Current Trends and Future Perspectives. *Tomorrow's Data Empowered Project Management*. 2025. С. 147–168. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-84017-3_8 (дата звернення: 24.06.2025).

14. Shukla S. Embracing Sustainability: The Impact of Remote and Hybrid Work Models on Global Business Practices. *Crdeep Journals*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389504666_Embracing_Sustainability_The_Impact_of_Remote_and_Hybrid_Work_Models_on_Global_Business_Practices (дата звернення: 24.06.2025).

REFERENCES:

1. Martyniak I., Bakushevych I. (2024) Hibridni modeli upravlinnia proiektamy v umovakh staloho rozvytku ta tsyfrovoy ekonomiky [Hybrid models of project management in the context of sustainable development and digital economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3(50), pp. 21–26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4> (in Ukrainian).
2. Sobko O., Krysovaty I. (2021) Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiynomy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improvement of innovative project management and stimulation of enterprises' innovative activity in Ukraine]. *Visnyk Ekonomiky*, no. 3, pp. 84–97. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084> (in Ukrainian).
3. Smolych D.V. (2019) Innovatsiini metody upravlinnia proiektamy [Innovative methods of project management]. *Ekonomichniy forum*, no. 4, pp. 50–54. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10 (accessed June 24, 2025) (in Ukrainian).
4. Khrapkin O., Kindrat O., Chopei R. (2023) Upravlinnia proiektamy v IT-haluzi: metodyky, instrumenty ta keruvannya ryzykamy [Project management in the IT sector: methods, tools and risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> (in Ukrainian).
5. Shashkova N., Fadeieva I., Kazakova T. (2021) Upravlinnia proiektamy v IT sferi: zastosuvannia hnuchkykh metodolohii [Project management in the IT field: application of flexible methodologies]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 28, pp. 166–172. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/402> (accessed June 24, 2025) (in Ukrainian).
6. *Artificial Intelligence in Tourism Market – Global Forecast to 2030*. Available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/01/02/3003390/28124/en/Artificial-Intelligence-in-Tourism-Market-Global-Forecast-to-2030.html> (accessed June 24, 2025).
7. *Digital twins in tourism: a systematic literature review*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2502.00002> (accessed June 24, 2025).
8. *Europe AI in Tourism Market Size & Outlook, 2024–2030*. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/ai-in-tourism-market/europe> (accessed June 24, 2025).
9. *Grand View Research*. Available at: <https://www.grandviewresearch.com> (accessed June 24, 2025).
10. *Tourbit Advances Digital Transformation for 61 Tourism SMEs Across Europe*. Available at: <https://tourbit.eu/tourbit-advances-digital-transformation-for-61-tourism-smes-across-europe/> (accessed June 24, 2025).
11. *Tourism 4.0*. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_4.0 (accessed June 24, 2025).
12. Vărzaru A. A. (2025) *The Digital Economy and Sustainable Development Goals: A Predictive Analysis of the Interconnection Between Digitalization and Sustainability in EU Countries*. *Systems*, vol. 13, no. 6, article 398. <https://doi.org/10.3390/systems13060398> (in English).
13. Moslemi Naeni L., Tumpa R. J. (2025) *Digital Technologies and Sustainability in Project Management: Current Trends and Future Perspectives*. In: *Tomorrow's Data Empowered Project Management*, pp. 147–168. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84017-3_8 (in English).
14. Shukla S. (2025) *Embracing Sustainability: The Impact of Remote and Hybrid Work Models on Global Business Practices*. *Crdeep Journals*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/389504666_Embracing_Sustainability_The_Impact_of_Remote_and_Hybrid_Work_Models_on_Global_Business_Practices (in English).