

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-84>

УДК 658.631

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

PROJECT MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS DURING WAR

Петренко Наталія Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2867-6059>

Petrenko Natalia
Uman National University

У статті досліджено питання управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Розглянуто механізми проєктного менеджменту, що ґрунтуються на адаптивних управлінських технологіях, спрямованих на подолання кризових явищ і забезпечення системної трансформації бізнесу. Визначено ключові принципи антикризового проєктування у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано успішні кейси українських підприємств індустрії гостинності, які підтверджують ефективність адаптивного планування. Розроблено базові принципи процесу проєктного менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Доведено, що в умовах екстремальної невизначеності проєктний менеджмент трансформується у систему управління граничними ризиками, де соціальна відповідальність та автономність об'єкта є головними чинниками збереження операційної спроможності та національної стійкості.

Ключові слова: індустрія гостинності, управління проєктами, антикризовий менеджмент, воєнна економіка, адаптивне планування.

The importance of researching project management in the hotel and restaurant business in today's environment is determined by the need for a theoretical justification for the industry's transition from a service consumption model to a strategic sustainability model. Amid a wartime economy, project management in the hotel and restaurant business stops being just a tool for commercial expansion and turns into a system for managing extreme risks, where each completed project is considered an independent unit of social and economic infrastructure. Scientific understanding of this problem makes it possible to develop algorithms for maintaining business operational capacity in conditions of uncertainty, which is critical for stabilizing the domestic market. In view of the above-mentioned, scientific analysis of project management methodology in the hotel and restaurant business segment acquires the status of a critically important task that requires thorough theoretical and practical deduction in the context of modern security challenges. The article examines the transformation of project management methodology in the hotel and restaurant business during wartime. The article reviews project management mechanisms based on adaptive management technologies aimed at overcoming the effects of the crisis and ensuring systematic business transformation. Key principles of anti-crisis design have been identified, among which are: multifunctionality of space, resource independence, localization of logistics, and modularity of concepts. Successful cases of Ukrainian hospitality industry enterprises that confirm the effectiveness of adaptive planning were analysed. The basic principles of the project management process in the hotel and restaurant business in crisis conditions have been developed. It has been proven that in conditions of extreme uncertainty, project management is transformed into a system of marginal risk management, where social responsibility and autonomy of the object are the main factors in maintaining operational capacity and national stability.

Keywords: hospitality industry, project management, crisis management, war economy, adaptive planning.

Постановка проблеми. Наразі, вітчизняний сектор готельно-ресторанного бізнесу перебуває в епіцентрі екстремальної турбу-

лентності та невизначеності, детермінованої факторами воєнного стану. Класичні парадигми проєктного менеджменту, які ґрунту-



валися на аналізі фінансових показників та маркетинговій стратегії економіки вражень, продемонстрували свою нерелевантність в умовах перманентних системних загроз. Спостерігається фундаментальна трансформація індустрії гостинності: від сервіс-орієнтованої моделі до формування архітектури національної резильєнтності. Імператив перегляду безпекових стандартів, забезпечення енергетичної автономності та динамічна адаптація логістичних ланцюгів у режимі реального часу зумовлюють критичну необхідність перегляду та розробки інноваційних методик управління проектною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Разом з тим, важливість дослідження питання управління проектною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу, наразі, обумовлено необхідністю теоретичного обґрунтування переходу галузі від моделі сервісного споживання до моделі стратегічного виживання. В умовах дестабілізації економіки проектний менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу перестає бути інструментом комерційного масштабування, трансформуючись у систему управління граничними ризиками, де кожен реалізований проєкт розглядається як автономна одиниця соціально-економічної інфраструктури. Наукове осмислення цієї проблеми дозволяє виробити алгоритми збереження операційної спроможності готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності, що має критичне значення для стабілізації вітчизняної економіки.

Враховуючи окреслену проблематику, науковий аналіз специфічних особливостей управління проектною діяльністю в сегменті готельно-ресторанного бізнесу, набуває статусу критично важливого завдання, що потребує ґрунтовної теоретико-прикладної дедукції в контексті сучасних безпекових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасного стану наукової думки свідчить про активну трансформацію підходів до управління в індустрії гостинності під впливом глобальних та локальних криз. Генезис та фундаментальні засади проектного менеджменту ґрунтовно висвітлені у працях представників західної школи управління, так зокрема, Е. Ларсон та К. Грей обґрунтовують парадигму, згідно з якою управління проєктами постає як «цілісний менеджеріальний процес, що забезпечує стратегічну інтеграцію технічних стандартів із соціокультурним контекстом організації» [20]. Системну детермінацію планування та контролю в умовах

динамічного ринку досліджує Г. Керцнер, акцентуючи на необхідності випереджального ризик-менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища [19].

Вітчизняний науковий дискурс, представлений роботами О. Войтенка [1], Л. Черчик [3], Н. Благі [4], фокусується на адаптації класичного інструментарію до специфіки національної економіки, розглядаючи проектну діяльність як механізм оптимізації прийняття рішень у межах жорстких ресурсних лімітів. Ретроспективний аналіз еволюції управлінських методів, проведений К. Кравченко, дає змогу простежити трансформацію методології від традиційних моделей до сучасних ІТ-орієнтованих архітектур [6]. Наукова експлікація проектного підходу в індустрії гостинності розкривається через категорію інноваційного оновлення сервісного продукту. Л. Бондаренко стверджує, що впровадження проектних методик є базисом для «забезпечення континууму інноваційного процесу – від стадії концептуалізації до комерційної експлуатації послуги» [12]. Кореляцію між гнучкістю управлінських структур та ринковою стійкістю готельних підприємств підтверджують дослідження В. Постової [5] та Н. Сушко [8]. Колективна монографія під редакцією В.М. Зайцевої [2], а також науково-методичні напрацювання І. Мендели [13], формують комплексне бачення інноваційного вектору розвитку сфери гостинності як когерентної екосистеми. Новітній етап наукового пошуку пов'язаний із концептуалізацією цифрового середовища гостинності. Д. Бухаліс пропонує модель «безпечного доступу», де стратегічне управління детерміноване інтелектуальними системами та глибинною персоналізацією клієнтського досвіду [17].

В українському сегменті досліджень В. Фостолович доводить, що інтеграція хмарних сервісів та CRM-платформ є критичним чинником нівелювання суб'єктивізму в управлінських процесах [7]. В умовах екстремальної турбулентності пріоритетним напрямом стає концепція резильєнтності. Т. Баум пропонує розглядати кадровий менеджмент як стратегічний демпфер, що забезпечує «психологічну та операційну стійкість сервісних систем у кризових координатах» [16]. С. Гослінг [18] та О. Арікан [15] обґрунтовують доцільність розробки сценаріїв оперативної реконверсії бізнес-моделей. Специфіка функціонування вітчизняного ринку в умовах воєнної агресії деталізована у працях О. Литвин, І. Кирилюк та Н. Барвінок, авторками доведено необ-

хідність переходу до моделей «автономного функціонування та стратегічної мобільності» [10]. Питання адаптації міжнародного досвіду до потреб деокупованих територій досліджено Н. Небабою та А. Шевченко [9]. Оптимізацію конкурентних переваг за умов дефіцитарної економіки розглядають С. Білоус, А. Красько Б., Л. Безручко та ін. [11], а А. Мюллер прогнозує радикальну трансформацію галузі в напрямі формування «соціальних хабів подвійного призначення», що поєднують сервісні функції з енергетичною та безпековою автономією [21]. Разом з тим, незважаючи на високий рівень опрацювання загальних засад проєктного менеджменту вищезгаданими авторами, слід констатувати, що більшість їх концепцій була сформульована для умов стабільного ринку або циклічних економічних криз. У сучасних умовах виникає гостра потреба у синтезі наявних знань для розробки специфічних методик управління, здатних забезпечити вихід із системної, багатофакторної кризи, де воєнні загрози та інфраструктурна нестабільність вимагають адаптації класичного інструментарію до реалій екстремальної невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Беручи до уваги значну кількість напрацювань з теорії проєктного менеджменту, сучасний науковий дискурс потребує більш глибокої експлікації питання стосовно управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Особливо критичною, за таких умов, є необхідність пошуку та імплементації інноваційних методів управління, здатних забезпечити ефективний вихід із кризи через механізми адаптивного планування та інноваційну реструктуризацію операційних процесів. Оскільки традиційний менеджмент у сфері гостинності неспроможний ефективно протидіяти сучасним викликам невизначеності, виникає нагальна потреба у розробці гнучких моделей антикризового управління, що здатні трансформувати ризики на потенційні можливості для модернізації та стратегічного розвитку бізнесу. Потреба в адаптації управлінського інструментарію до умов критичної нестабільності диктує необхідність системного переосмислення проєктної діяльності, що дасть змогу не лише забезпечити виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а й створити передумови для їх динамічного виходу з кризи через впровадження інноваційних методик менеджменту. Указаний аспект зумовлює актуальність

наукового пошуку, формує мету і завдання дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладного інструментарію управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу, який базується на впровадженні інноваційних методик адаптивного менеджменту для забезпечення виходу з кризи підприємств індустрії гостинності та їх подальшої діяльності в умовах невизначеності.

З огляду на мету, основними **завданнями дослідження** є: проведення ретроспективного аналізу трансформації методології проєктного менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу під впливом системних кризових чинників; узагальнення практики українських закладів індустрії гостинності щодо імплементації антикризових стратегій функціонування бізнесу в умовах викликів сьогодення; розробка ключових принципів управління проєктною діяльністю в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу є багатофакторним процесом стратегічного планування та реалізації складних систем, що спрямований на мінімізацію ризиків у середовищі з високим рівнем ризику. Фундаментальна потреба в управлінні проєктами у сфері готельно-ресторанного бізнесу полягає у мінімізації ризиків реалізації кінцевого продукту, що має нематеріальну природу у формі клієнтського досвіду.

У контексті вимог часу проєктна діяльність трансформується у механізм забезпечення стабільності бізнесу. Науковий підхід до проєктування передбачає заміну традиційних лінійних моделей на адаптивні стратегії, де автономність інфраструктури та безпекова архітектура розглядаються як невід'ємні компоненти формування доданої вартості. Таким чином, управління проєктами виступає гарантом конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи синергію між матеріально-технічною базою та соціально-психологічними аспектами гостинності в умовах кризи.

Слід зауважити, що в сучасних реаліях методологія проєктної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу України зазнала докорінної трансформації. Так, у докризовий період управління проєктами базувалося на прогнозованості фінансових подій та передбаченні їх економічних наслідків, а матриця ризиків зазвичай охоплювала

операційні аспекти. Наразі ж, традиційні матриці ризиків, поступилися місцем концепції управління в умовах невизначеності (табл. 1).

Отже, до війни безпека була лише невидимим фоном, формальною вимогою ДСНС, яка зводилася до наявності вогнегасників та планів евакуації, а головним документом вважався протокол пожежної безпеки, оскільки ніхто не очікував системних загроз життю. Укриття тоді взагалі не розглядалися як корисна площа, вони були захаращеними складами або технічними підвалами, що не приносили прибутку і лише поглинали ресурси на утримання. Енергопостачання було повністю залежне від міських енергомереж, і будь-яка аварія на лінії означала зупинку діяльності закладу, проте це не вважалося критичним ризиком через рідкість таких випадків. Персонал був суто сервісним інструментом, навченим продавати страви та номери, а маркетинг апелював до емоцій, статусу і смакових якостей, заманюючи гостей фразами про найкращу кухню чи розкішний інтер'єр. З початком війни все докорінно змінилось, і безпека стала головним продуктом, який продає готель чи ресторан. План евакуації поступився місцем плану безперервності бізнесу, де прописано кожен крок на випадок блякауту чи обстрілу, а укриття перетворилися на «серце закладу» з Wi-Fi та повноцінною інфраструктурою, де гості можуть продовжувати жити чи працювати. Залежність від обслуговуючої інфраструктури зникла завдяки гібридній автономності – елементам безперебійного живлення, генераторам та акумуляторам, які зробили бізнес незалежним від зовнішніх шоків. Функція персоналу розшири-

лася до ролі рятувальників та психологів, які відповідають за життя гостя, а маркетингові меседжі стали максимально прагматичними: тепер гостя заманюють не делікатесами, а наявністю світла, Starlink та безпечного бомбосховища, бо в ієрархії потреб виживання стало важливішим за естетику. Це трансформація від «крихкої сервісної моделі» до «броньованої автономної системи», де безпека – це і є сервіс.

Тому, сьогоденні методологія проєктування діяльністю повинна бути націлена на передбачення та усунення специфічних ризиків, пов'язаних з: фізичною безпекою – безпосередніми загрозами будівлям, персоналу та гостям. Це вимагає включення в процеси проєктного менеджменту витрат на облаштування укриттів, систем оповіщення та автономних засобів захисту, тощо; нестабільністю енергетичної інфраструктури, що вимагає передбачення додаткових витрат встановлення генераторів, сонячних панелей, систем накопичення енергії та резервних джерел водопостачання тощо; дестабілізацією логістичних операцій – зміна звичних ланцюгів постачання продуктів та обладнання вимагає переходу до максимального використання місцевих ресурсів, що у свою чергу породжує проблематику налагодження прямих контактів з місцевими підприємцями та виробниками продукції; дефіцитом людського ресурсу. Масова міграція та мобілізаційні процеси спричиняють нестачу кваліфікованих кадрів. Тому, у процесі проєктування, щоб мінімізувати залежність від кількості персоналу, слід передбачати інвестиції в автоматизацію бізнес-процесів.

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця аспектів безпеки
у сфері готельно-ресторанного бізнесу України 2014-2025 рр.**

Аспект безпеки	Період, роки	
	2014-2021	2022-2025
Ключовий документ	План евакуації при пожеж.	План безперервності бізнесу (ВСП) + протокол ДСНС
Роль укриття	Другорядне складське приміщення	Основна зона безпеки з повною інфраструктурою
Енергопостачання	Повна залежність від міських мереж	Гібридна автономність (генератори, акумулятори).
Функція персоналу	Надання послуг	Надання послуг + Гарантування безпеки
Маркетинговий меседж	«У нас найсмачніша кухня»	«У нас безпечно, автономно і є світло»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

За таких умов необхідні чіткі заходи з розробки стратегії адаптації та стійкості (рис. 1). Серед цих заходів, базовими мають стати, зокрема, планування – замість одного фінансового плану розробляються три: оптимістичний, песимістичний та критичний. Кожен сценарій має свої тригери, що запускають відповідний план дій. Слід також, звернути увагу на використання модульних конструкцій та орендованого обладнання на перших етапах проєкту для зниження капітальних інвестицій а пришвидшення точки беззбитковості. Також, варто контролювати чітку поетапність діяльності: відмова від масштабування всього об'єкта одразу на користь запуску окремих сегментів (наприклад, спочатку кав'ярня, потім ресторан, згодом готельні номери), що дозволяє генерувати грошовий потік уже на ранніх стадіях.

Методологія управління процесу проєктування у сфері готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах повинна ґрунтуватися на принципах (рис. 2):

– мультифункціональності та подвійного призначення простору, який вимагає проєктування кожного квадратного метра з урахуванням його трансформації під час небезпеки. Це означає, що холи готелів повинні легко адаптуватися під «безпекові» пункти, а підземні паркінги чи складські приміщення – перетворюватися на повноцінні гостьові локації з високим рівнем комфорту;

– ресурсної автономності, що передбачає створення замкнутого циклу життєзабезпечення об'єкта. Заклад має розглядатися як незалежний об'єкт, що здатний функціонувати без міського електро-, водо- та тепlopостачання протягом тривалого часу. Це включає не лише технічне встановлення генераторів, а й розробку архітектурних рішень для енергозбереження та використання альтернативних джерел енергії;

– модульності та адаптивності концепції, що дозволяє бізнесу швидко змінювати формат діяльності залежно від інтенсивності

загроз. Методологія проєктування діяльності повинна враховувати можливість оперативного переходу від класичного готельного чи ресторанного обслуговування до формату соціальної їдальні, волонтерського хабу або «dark kitchen» без капітальної перебудови об'єкта;

– цифрової резильєнтності, який полягає у винесенні всіх критичних процесів управління проєктом у хмарне середовище. Це забезпечує безперервність контролю за бізнесом, збереження клієнтських баз та фінансової документації навіть у разі фізичного пошкодження будівлі або необхідності екстреної релокації менеджменту. Наприклад, використання таких українських систем управління проєктами як Worksection і keyCRM та зарубіжної Trello, дає змогу синхронізувати роботу дизайнерів, шеф-кухарів та постачальників у реальному часі;

– орієнтації на людину, як на споживача та забезпечення його психологічної безпеки, згідно з яким проєктування сервісних процесів фокусується на зниженні рівня стресу як гостя, так і персоналу. Це передбачає створення протоколів взаємодії, що базуються на емпатії, чіткому інформуванні та наданні відчуття захищеності, що в кризових умовах стає ціннішим за якість самих послуг;

локалізації ланцюгів постачання, що вимагає орієнтації проєкту на місцеві ресурси та виробників. У кризових умовах стабільність роботи закладу залежить від «короткої логістики», тому методологія повинна закладати механізми співпраці з локальними фермерами та локальними сервісними компаніями для мінімізації ризиків логістичного колапсу.

Моніторинг реальних кейсів, проєктного менеджменту, які демонструють адаптацію українських закладів готельно-ресторанного бізнесу до умов війни, дав змогу проаналізувати приклади, які стали еталонами впровадження принципів життєстійкості в умовах війни (табл. 2).

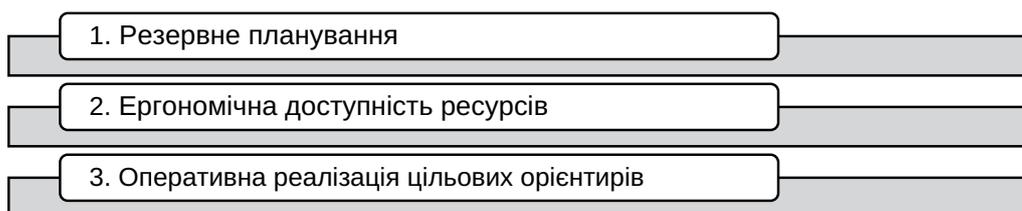


Рис. 1. Базові аспекти розробки антикризової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

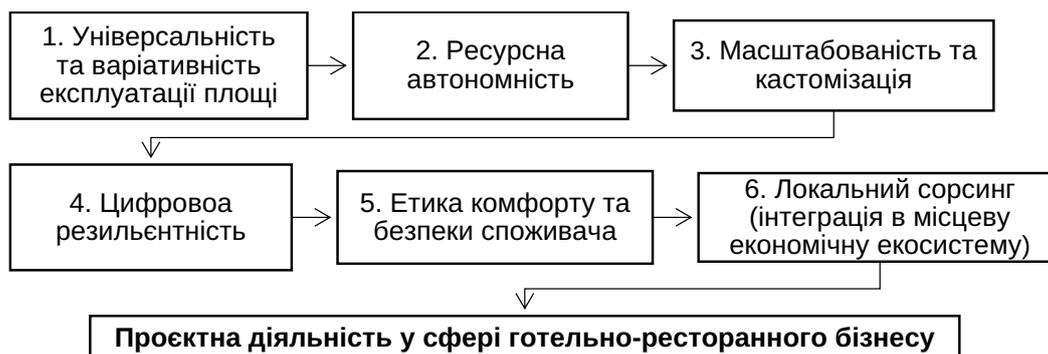


Рис. 2. Принципи процесу проєктного менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

Реалізація антикризових стратегій українськими закладами готельно-ресторанного бізнесу України

Назва закладу	Ключовий принцип	Кейс	Результат
«Premier Hotel Palazzo» (Полтава)	Ресурсна автономність	Створення енергетичного хабу: потужні генератори, запаси води та Starlink для мешканців і містян.	Перетворення готелю на критичну інфраструктуру міста; ріст лояльності.
Ресторан «044» (Київ)	Мультифункціональність простору	Облаштування підземного залу як повноцінної гостьової зони з дизайном та сервісом рівня основної зали.	Безперервність надання послуг під час повітряних тривог; відсутність втрат чеків.
«Ribas Hotels» Group (Одеса/Львів/Буковель)	Адаптивність та модульність	Розвиток мережі модульних готелів та релокація фокусу управління в безпечніші регіони.	Швидке масштабування за низьких капітальних витрат у кризовий період.
Заклади Алекса Купера (Київ/Львів)	Соціальна адаптивність	Трансформація закладів відпочинку у волонтерські центри для масового приготування обідів.	Збереження команди; репутаційний капітал; підтримка життєдіяльності громади.
Ресторан «Mirali» (Київ)	Локалізація постачання	Повна відмова від імпорту на користь співпраці з невеликими локальними фермерськими господарствами.	Стабільність меню та фуд-косту незалежно від ситуації на кордонах та митницях.
Мережа закладів «McDonald's»	Психологічна безпека	Впровадження жорстких протоколів евакуації та миттєвої зупинки роботи при сигналі тривоги.	Формування іміджу найбезпечнішого місця для сімейного відвідування; стандартизація безпеки.
Ресторан «Канапа» (Львів)	Цифрова резильєнтність	Перехід на хмарні системи обліку, що працюють офлайн та синхронізуються після відновлення зв'язку.	Захист фінансових даних; можливість віддаленого управління бізнесом з будь-якої точки.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Отже, методологія управління проєктами в умовах війни змістилася у бік функціональності. Досвід функціонування закладів

доводить, що капіталовкладення в інфраструктурну незалежність та мережеву локалізацію мають прискорений термін окупності

порівняно з інвестиціями в інтер'єрні рішення. Стратегічний пріоритет перших полягає у формуванні базису сталого функціонування, що є критично важливим для збереження ділової активності в екстремальних умовах. Слід зазначити, що наразі сфера готельно-ресторанного бізнесу трансформується у ключовий соціальний осередок та простір безпеки. Сучасне проєктування в індустрії гостинності повинне інтегрувати принципи соціальної відповідальності: від сприяння волонтерству та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб до інклюзивної адаптації інфраструктури для ветеранів. Такий підхід конвертує етичні ініціативи у формування відданої спільноти, що стає найнадійнішим фундаментом стійкості бренду під час кризи

Висновки. За період останніх років проєктна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі України пройшла шлях радикальної трансформації, перетворившись із інструменту створення естетичного сервісу на механізм забезпечення національної життєстійкості. Головним результатом цієї еволюції став перехід від класичного ризик-менеджменту до стратегії «антикрихкості», де безпека, автономність та соціальна місія стали базовими компонентами бізнес-моделі.

Аналіз показує, що сучасний проєкт у сфері готельно-ресторанного бізнесу більше не може бути життєздатним без інтеграції гібридних систем енергопостачання та багатофункціональних укриттів, оскільки ці елементи стали першочерговою потребою споживача, випередивши за значущістю гастрономічні чи інтер'єрні переваги. Важливим аспектом є те, що цифровізація процесів через хмарні системи управління та перехід на локальні ланцюги постачання дали змогу бізнесу розірвати критичну залежність від зовнішніх інфраструк-

турних шоків. Це доводить, що в умовах війни виграють ті проєкти, які закладають у свою основу модульність та можливість швидкої зміни формату – від комерційного закладу до соціального хабу. Водночас нова роль персоналу, який тепер поєднує функції сервісу та гарантування безпеки, вимагає абсолютно нових підходів до навчання та психологічної підтримки кадрів.

Досвід провідних українських закладів підтверджує, що соціальна відповідальність та інклюзивність перестали бути просто елементами маркетингу, перетворившись на найбільш стійкий актив. Формування лояльної спільноти навколо бренду, підтримка ветеранів та ВПО створюють унікальний соціальний капітал, який забезпечує стабільність бізнесу навіть у періоди найвищої турбулентності. Таким чином, сучасне управління проєктами в Україні – це синтез технологічної автономності, цифрової гнучкості та глибокого гуманістичного підходу, що дозволяє індустрії гостинності залишатися фундаментом економічної та соціальної стабільності держави.

Напрямки подальших досліджень у сфері готельно-ресторанної діяльності, на нашу думку, повинні зосереджуватися на поглибленні технологічної та психологічної складових бізнесу в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Перспективним є вивчення впровадження штучного інтелекту для предиктивного аналізу ризиків та автоматизації процесів управління у реальному часі. Особливої уваги потребує аналіз питання щодо створення практичних кейсів державно-приватного партнерства. Це допоможе відновити діяльність підприємств індустрії гостинності та залучити іноземний капітал, гарантуючи при цьому соціальну значущість та безпеку об'єктів сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : КНУБА, 2020. 276 с.
2. Зайцева ВМ. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.
3. Черчик Л.М. Проектний менеджмент: навч. посіб. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2018. 184 с.
4. Блага Н.В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : ЛДУВС, 2021. 152 с.
5. Постова В.В. Сучасні тенденції управління проєктами в готельному та рестораторному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 3(9). С. 44-48. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7)
6. Кравченко К.Р. Історія управління проєктами. Сучасні комп'ютерні та інформаційні системи і технології. Київ : КНУТД, 2022. С. 188.
7. Фостолович В.А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.18>

8. Сушко Н.В. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27>
9. Небаба Н.О., Шевченко А.О. Позитивні аспекти розвитку індустрії гостинності Іспанії та їх адаптація у післявоєнній відбудові індустрії гостинності України. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції*: матер. Міжн. наук.-практ. конф., 16 травня 2023 р. Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. С. 60-63.
10. Литвин О.В., Кирилюк І.М., Барвінок Н.В. Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985> (дата звернення: 16.02.2026).
11. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>
12. Бондаренко Л.А. Особливості застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. *Вісник НТУ «ХП»*. 2024. № 1. С. 126-129. doi: 10.20998/2519-4461.2024.1.126
13. Мендела І.Я. Управління проектами в сфері гостинності: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Територія друку, 2023. 80 с.
14. Andersen E.S. Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 34. Issue 1. Pp. 58-65. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.09.007
15. Arikan O. Crisis Management in the Hospitality Industry. Oxford: Oxford University Press, 2021. 320 p.
16. Baum T. Human Resource Management in Hospitality: A Resilience Perspective. London: Routledge, 2022. 294 p.
17. Buhalis D. Smart Hospitality: Strategic Management and Digital Transformation. Cham: Springer Nature, 2022. 450 p.
18. Gössling S. Pandemic, Lockdown and Outlook: Resilient Hospitality Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. 240 p.
19. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2025. 720 p.
20. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 659 p.
21. Müller A. The Future of Food Service: From Dark Kitchens to Social Hubs. Berlin: Springer, 2025. 210 p.

REFERENCES:

1. Voitenko, O.S. (2020). *Upravlinnia proiektamy* [Project management]. K.: KNUBA (in Ukrainian).
2. Zaitseva, V.M. (2024). *Innovatsiinyi rozvytok turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva* [Innovative development of tourism and the hotel and restaurant industry: monograph]. Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politekhnika» (in Ukrainian).
3. Cherchyk, L.M. (2018). *Proektnyi menedzhment* [Project management]. Lutsk: SNU im. Lesi Ukrainky (in Ukrainian).
4. Blaha, N.V. (2021). *Upravlinnia proiektamy* [Project management]. Lviv: LDUVS (in Ukrainian).
5. Postova, V.V. (2023). Suchasni tendentsii upravlinnia proiektamy v hotelnomu ta restorannomu biznesi [Current trends in project management in the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, No.3(9), pp. 44-48.
6. Kravchenko, K.R. (2022). *Istoriia upravlinnia proiektamy. Suchasni kompiuterni ta informatsiini systemy i tekhnolohii* [History of Project Management. Modern Computer and Information Systems and Technologies]. K.: KNUVD (in Ukrainian).
7. Fostolovych, V.A. (2022). Suchasni instrumenty systemy upravlinnia biznesom u sferi hotelno-restoranoi spravy [Modern tools of business management systems in the hotel and restaurant industry]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 11-12, pp. 18-25 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.18> (in Ukrainian).
8. Sushko, N.V. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku hostynnoi industrii: proektnyi pidkhid [Modern trends in the development of the hospitality industry: a project approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27> (in Ukrainian).
9. Nebaba, N.O., & Shevchenko, A.O. (2023).pozytyvni aspekty rozvytku industrii hostynnosti ispanii ta yikh adaptatsiia u pislivoiennii vidbudovi industrii hostynnosti Ukrainy [Positive aspects of the development of the hospitality industry in Spain and their adaptation in the post-war reconstruction of the hospitality industry in Ukraine].

Teoretyko-prykladni aspekty rozvytku turyzmu ta hostynnosti v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi intehtatsii (Dnipro, May 16, 2023). Dnipro: VNPZ «Dniprovskiyi humanitarnyi universytet», pp. 60-63.

10. Lytvyn, O.V., Kyryliuk, I.M., & Barvinok, N.V. (2025). Udoskonalennia upravliNSkoho mekhanizmu pidpriemstv industrii hostynnosti dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti v umovakh viiny [Improving the management mechanism of hospitality industry enterprises to ensure competitiveness in the context of war]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 7. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985> (accessed February 16, 2026)

11. Bilous, S.V., Krasko, A.B., & Bezruchko, L.S. (2021). Pidvyshchennia konkurentnykh perevah hotelno-restorannykh ta turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu metodiv menedzhmentu [Improving the competitive advantages of hotel, restaurant, and tourism businesses using management methods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 23. pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22> (in Ukrainian).

12. Bondarenko, L.A. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia proiektnoho pidkhodu v upravlinni innovatsiinoiu diialnistiu sfery hostynnosti [Features of applying a project approach in managing innovative activities in the hospitality industry]. *Visnyk NTU «KhPI»*, No.1, pp. 126-129. doi: 10.20998/2519-4461.2024.1.126 (in Ukrainian).

13. Mendela, I.Ya. (2023). *Upravlinnia proektamy v sferi hostynnost* [Project management in the hospitality industry: teaching and methodological manual]. Ivano-Frankivsk: Terytoriia druku (in Ukrainian).

14. Andersen, E.S. (2015). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, vol. 34, issue 1, pp. 58-65. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.09.007 (in English)

15. Arikan, O. (2021). *Crisis Management in the Hospitality Industry*. Oxford: Oxford University Press (in English)

16. Baum, T. (2022). *Human Resource Management in Hospitality: A Resilience Perspective*. London: Routledge (in English)

17. Buhalis, D. (2022). *Smart Hospitality: Strategic Management and Digital Transformation*. Cham: Springer Nature (in English)

15. Gössling, S. (2021). *Pandemic, Lockdown and Outlook: Resilient Hospitality Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing (in English)

19. Kerzner, H. (2025). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th ed. Hoboken: John Wiley & Sons (in English)

20. Larson, E.W., & Gray, C.F. (2018). *Project management: The managerial process*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, (in English)

21. Müller, A. (2025). *The Future of Food Service: From Dark Kitchens to Social Hubs*. Berlin: Springer (in English)

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026