

ВИКОРИСТАННЯ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

THE USE OF HYBRID PROJECT MANAGEMENT MODELS IN THE IMPLEMENTATION OF HOTEL PROJECTS

Старовойт В.В.

генеральна менеджерка,

Holiday Inn Kyiv, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9365-5885>

Starovoyit Victoriya

Holiday Inn Kyiv, Kyiv, Ukraine

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління готельними проєктами в умовах динамічних ринкових змін та зростання конкуренції. Мета статті – визначення бар'єрів і можливостей впровадження гібридних моделей у проєктному управлінні готельною індустрією. Використано методи аналізу, синтезу та порівняння для оцінювання ефективності різних підходів. У результаті дослідження виявлено ключові переваги гібридних моделей, зокрема баланс між структурованістю і гнучкістю, а також основні бар'єри: технічну складність, опір змінам і високі витрати. Рекомендовано здійснювати поступову інтеграцію гібридних моделей із використанням цифрових інструментів і навчання персоналу. Висновки підкреслюють необхідність адаптації гібридних моделей для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Перспективи досліджень охоплюють оцінювання довгострокового впливу таких моделей на оптимізацію ресурсів і якість обслуговування.

Ключові слова: гібридні моделі, проєктне управління, готельна індустрія, ефективність проєктів, адаптація, бар'єри впровадження, конкурентоспроможність.

The relevance of this study is determined by the need to enhance project management in the hospitality industry under conditions of increasing competition, rapid market changes, and heightened demands for adaptability. It has been established that traditional management approaches, such as classical and agile models, have limitations that can be addressed through integration into a hybrid model. The study aims to analyze the barriers and opportunities for implementing hybrid models in project management for hospitality projects and to develop practical recommendations to improve project efficiency. Analysis, synthesis, systems approach, and comparative evaluation were applied to assess the effectiveness of hybrid models. It has been demonstrated that hybrid models balance strategic planning and flexible adaptation to changing circumstances. Identified barriers include the technical complexity of integration, high staff training and digital tool implementation costs, and employees' resistance to change. It has been determined that hybrid models facilitate effective coordination between diverse teams, especially in multifunctional hospitality projects that combine construction, marketing, and technological processes. The study results include the development of recommendations for phased implementation of hybrid models, involving preliminary analysis of key project tasks, adaptation of digital management tools, and staff training in hybrid approaches. Hybrid models are proposed to be applied to complex hospitality projects requiring simultaneous adherence to timelines, cost control, and service adaptation to changing customer needs. The findings conclude that integrating hybrid models optimizes resource management, enhances project efficiency, and ensures the competitiveness of hospitality enterprises. Future research prospects include evaluating the impact of hybrid models on long-term business stability, developing tailored approaches for different segments of the hospitality market, and exploring their influence on customer satisfaction under contemporary market conditions.

Keywords: hybrid models, project management, hospitality industry, project efficiency, adaptation, implementation barriers, competitiveness.

Постановка проблеми. Реалізація готельних проєктів у сучасних умовах зіштовхується з низкою викликів, пов'язаних із високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, потребою в інноваційних підходах

до управління та необхідністю адаптації до змінних умов. Традиційні методи проєктного управління, що базуються на жорсткій структурі процесів і чітко визначених етапах, часто не відповідають вимогам сучасної готельної індустрії,

де важливими є швидкість ухвалення рішень, гнучкість та орієнтація на клієнта. У цьому контексті гібридні моделі проєктного управління, які інтегрують переваги класичних (Waterfall) та гнучких (Agile) підходів, є перспективним інструментом для підвищення ефективності управління готельними проєктами.

Гібридні моделі дозволяють оптимізувати процес управління, поєднуючи планування на стратегічному рівні з адаптивністю та швидкістю реагування на оперативному рівні. Це особливо важливо в готельному бізнесі, де необхідно враховувати специфіку кожного проєкту, швидко адаптуватися до змін у споживчих потребах та забезпечувати високу якість обслуговування. Однак питання впровадження, адаптації та масштабування гібридних моделей у сфері управління готельними проєктами залишається недостатньо дослідженим.

Розроблення ефективних підходів до застосування гібридних моделей управління є важливою науковою задачею, адже вона сприяє розширенню теоретичних уявлень про сучасні методи управління проєктами. З практичного погляду це дозволяє створити ефективні рішення для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, оптимізації витрат та забезпечення стійкого розвитку у сфері гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення гібридних моделей проєктного управління, зокрема в контексті готельних проєктів, активно обговорюється у сучасних дослідженнях. У роботі А. Вдовічена та О. Вдовіченої підкреслюється важливість адаптивних моделей, що враховують специфіку територій та бізнес-процесів у туризмі, а також їх вплив на ефективність реалізації проєктів [1]. Г. Тарасюк акцентує увагу на перевагах гібридних моделей, які поєднують найкращі характеристики класичних і гнучких методів, та вивчає їхню ефективність у сучасному проєктному менеджменті [2].

Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі досліджує Г. Лявинець, зосереджуючись на адаптації управлінських моделей до кризових умов, що підвищує стабільність проєктів [3]. В. Постова аналізує тенденції управління готельними проєктами, підкреслюючи роль гібридних моделей у координації процесів і впровадженні цифрових технологій [4]. О. Данченко, Г. Чепурда та О. Куракін досліджують труднощі інтеграції різних методів управління в умовах нестабільного ринку, пропонуючи ефективні стратегії подолання [5].

В. Приймак у своєму посібнику демонструє практичні кейси, що підтверджують ефективність поєднання класичних і гнучких підходів у різних галузях [6]. Н. Влащенко розглядає вплив цифрових технологій на підвищення ефективності гібридних моделей у готельному бізнесі [7]. О. Зибарева, Є. Пашняк та І. Кравчук аналізують можливості гібридних підходів для

координації між командами та досягнення стратегічних цілей [8].

А. Gemino, B. HornerReich та P. Serrador досліджують переваги та недоліки гібридних моделей, встановлюючи їхню адаптивність до змінних умов [9]. К. Sin та співавтори пропонують використання інтегрованої моделі DEMATEL та ANP для оптимізації управлінських процесів у готельному секторі [10]. F. Azenha, D. Reis та A. Fleury аналізують адаптивність гібридних моделей у готельних проєктах, підкреслюючи їхню гнучкість [11].

F. Zasa, A. Patrucco та E. Pellizzoni описують синергію між класичними та гнучкими підходами у гібридних організаціях [12]. Н. Etemadinia та М. Tavakolan досліджують адаптацію системної динаміки для аналізу ризиків у готельних проєктах, що сприяє зниженню ризиків [13].

Аналіз підтверджує значення гібридних моделей для ефективного управління готельними проєктами, однак залишаються нерозглянутими аспекти їх адаптації до специфіки готельної індустрії, зокрема багатифункціональності, динамічних потреб клієнтів та високого рівня конкуренції. Невирішеними також залишаються питання впровадження гібридних підходів у кризових умовах або за обмежених ресурсів, що потребує додаткового дослідження.

Запропоноване дослідження заповнить ці прогалини шляхом визначення умов впровадження гібридних моделей, розроблення рекомендацій та оцінки їх впливу на ефективність проєктів, сприяючи вдосконаленню управлінських практик у готельній індустрії.

Мета статті – аналіз теоретичних засад і практичних аспектів розвитку моделей проєктного управління, зокрема класичних, гнучких та гібридних, у контексті готельних проєктів.

Завдання статті:

1) оцінити вплив гібридних моделей управління на ефективність досягнення цілей готельних проєктів та визначення бар'єрів і можливостей їх впровадження в різних умовах;

2) розробити науково обґрунтовані підходи до використання гібридних моделей проєктного управління в реалізації готельних проєктів, спрямованих на підвищення їх ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проєктне управління є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей у різних галузях, включаючи готельний бізнес. Протягом останніх десятиліть розвиток моделей управління проєктами пройшов через кілька етапів – від традиційних класичних підходів до гнучких моделей і сучасних гібридних інтеграцій. Ці зміни зумовлені зростанням складності проєктів, необхідністю адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі та потребою в оптимізації ресурсів. Класичні підходи, як-от Waterfall, були ефективними в передбачуваних

проектах із чіткими вимогами, але їх обмежений рівень гнучкості виявився недоліком в умовах невизначеності. Гнучкі методології, як-от Agile, пропонують адаптивність і швидкість, але можуть бути менш ефективними у великих і структурованих проектах [7]. Гібридні моделі поєднують переваги обох підходів, забезпечуючи баланс між структурованістю та гнучкістю, що особливо актуально для багатофакторних проектів, зокрема у сфері готельної індустрії (табл. 1).

На практиці класичні підходи продовжують використовуватися у сфері будівництва та інфраструктурних проектів, де необхідна точність і контроль. Наприклад, будівництво готельного комплексу вимагає чітко визначених етапів, а саме: планування, зведення будівлі, введення в експлуатацію.

Гнучкі підходи здобули популярність у динамічних галузях, як-от ІТ, де важливо реагувати на змінні потреби клієнтів. Наприклад, розроблення мобільного додатку для бронювання номерів у готелі може здійснюватися за допомогою Agile, що дозволяє регулярно тестувати і вдосконалювати продукт.

Гібридні моделі найчастіше застосовуються в складних проектах, які охоплюють різні аспекти діяльності. У готельній сфері це може бути будівництво нового об'єкта, де класичний підхід використовується для управління будівельними роботами, а Agile – для розроблення цифрових рішень, як-от система автоматизації бронювання. Такий підхід забезпечує не лише ефективність, але й гнучкість, що є важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, кожна з моделей знаходить своє місце в практиці проектного управління залежно від специфіки проекту, а їх інтеграція у вигляді гібридних підходів стала відповіддю на виклики сучасності.

Для ефективного застосування моделей проектного управління в готельній індустрії використовуються різноманітні інструменти. Класичні підходи базуються на програмних засобах, зокрема Microsoft Project або Primavera, які

забезпечують управління графіками, моніторинг ресурсів та дотримання строків. Ці інструменти особливо ефективні для будівельних робіт. Гнучкі моделі (Agile) використовують такі інструменти, як Jira, Trello та Asana, що дозволяють керувати спринтами, впроваджувати зміни та взаємодіяти з клієнтами [14]. Наприклад, вони корисні в розробленні цифрових продуктів для готельного бізнесу. Гібридні підходи поєднують інструменти класичного та гнучкого управління, як-от інтеграція Microsoft Project із Jira, для довгострокового планування і гнучкої адаптації. Інноваційні системи, наприклад, BIM, сприяють управлінню змінами та створенню багатофункціональних просторів [15]. Таким чином, адаптація інструментів під конкретну модель управління забезпечує успішну реалізацію готельних проектів, поєднуючи структурованість і гнучкість.

Реалізація готельних проектів є багатограним процесом, що охоплює різноманітні аспекти, включаючи архітектурно-будівельні роботи, інтер'єрне планування, управління ресурсами, маркетингові кампанії та впровадження сучасних технологій. Успішна реалізація таких проектів потребує врахування специфічних особливостей галузі, як-от висока конкуренція, динамічність ринку та очікування клієнтів щодо інноваційного підходу до послуг. Ці особливості впливають на вибір методів проектного управління, а також на адаптацію наявних моделей до потреб готельного бізнесу (рис.1). Гібридні моделі проектного управління набувають особливого значення, оскільки дозволяють забезпечити структурованість і гнучкість, необхідні для ефективного виконання таких проектів.

Особливості готельних проектів формують основу для вибору оптимальних методів управління. Наприклад, багатофункціональність проектів означає, що на різних етапах необхідно використовувати різні підходи. У будівельних роботах класичний Waterfall забезпечує чітку структуру і прогнозованість, тоді як для розроблення маркетингової кампанії Agile дозволяє швидко адаптуватися до змін у вподобаннях клієнтів. Технологічна складність, пов'язана

Таблиця 1

Характеристика основних моделей проектного управління

Модель	Основні підходи	Ключові принципи	Типи проектів, для яких підходить модель
Класичні (Waterfall)	Послідовність етапів, лінійне управління	Чітке планування, суворе дотримання етапів, використання детальної документації	Великі проекти з визначеними вимогами, де зміни є мінімальними
Гнучкі (Agile)	Ітеративність, гнучкість	Розроблення продукту невеликими частинами (спринтами), постійний зворотний зв'язок із замовником	Проекти зі змінними вимогами, інноваційні продукти, розробки програмного забезпечення
Гібридні	Комбінація класичних та гнучких підходів	Використання чітких структур для довгострокового планування та гнучких механізмів для адаптації на оперативному рівні	Проекти з високою складністю, що охоплюють різні сфери (технічна, креативна, маркетингова)

Джерело: сформовано авторкою на підставі [7; 9; 11; 14]

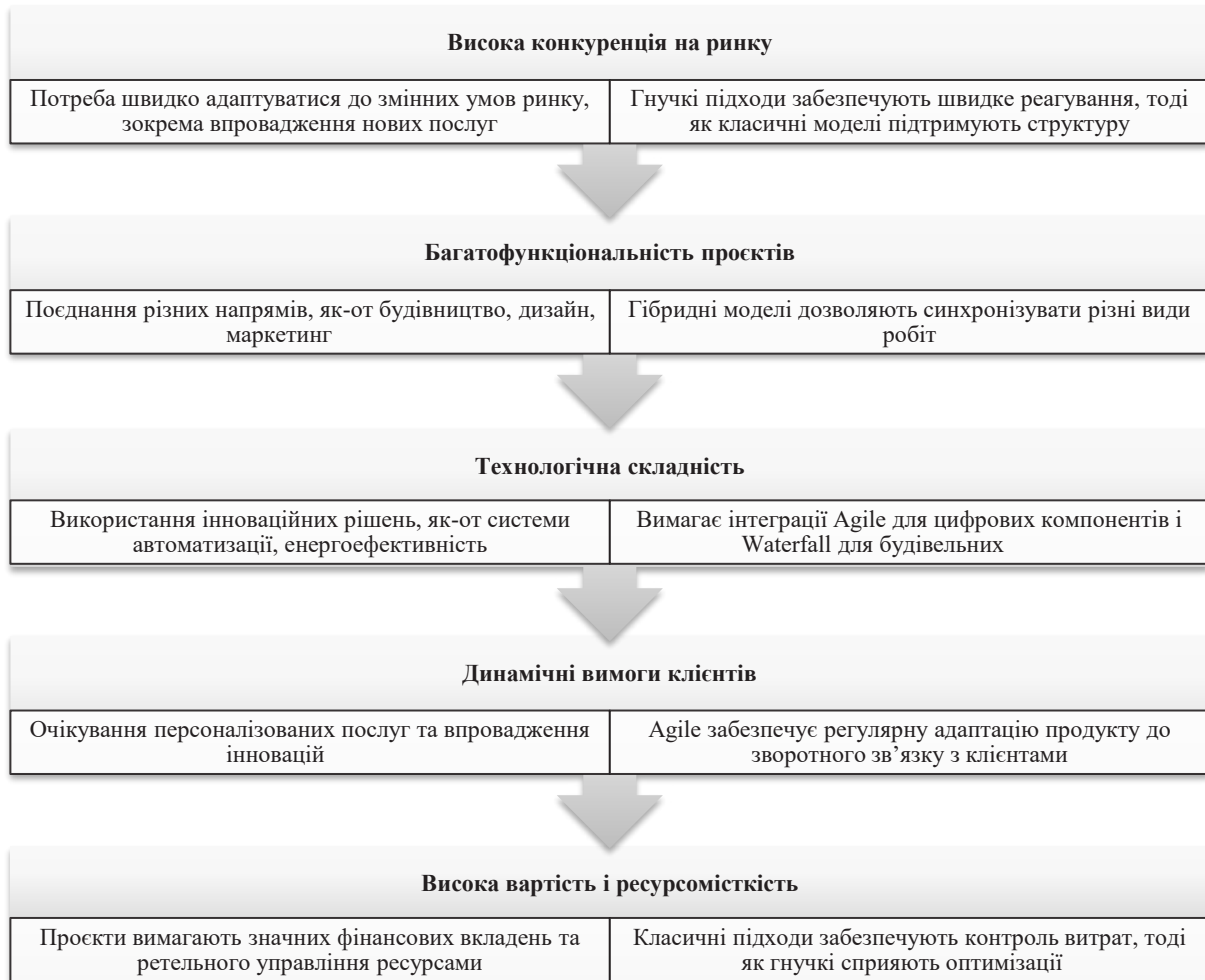


Рис. 1. Ключові особливості готельних проєктів та їх вплив на вибір моделі управління

Джерело: власна розробка авторки

з інтеграцією систем автоматизації або інноваційних енергоефективних рішень, потребує комбінованих підходів: Agile для створення програмного забезпечення і Waterfall – для контролю над інфраструктурними елементами.

На практиці використання гібридних моделей управління дозволяє досягти синергії між різними аспектами готельного проєкту [10]. Наприклад, у рамках одного проєкту можуть поєднуватися структуроване планування будівництва з ітераційним підходом до тестування нових послуг. Це забезпечує не лише дотримання термінів і бюджету, але й високу якість кінцевого результату, який відповідає сучасним потребам ринку. У результаті адаптація гібридних моделей до готельних проєктів дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Основні цілі готельних проєктів, як-от дотримання термінів, бюджету, забезпечення високої якості кінцевого продукту, задоволення клієнтів і оптимізація координації між командами, вимагають універсального підходу до управління. Гібридні моделі дозволяють поєднувати сильні

сторони класичних і гнучких підходів, усуваючи їхні обмеження. У таблиці 2 представлено порівняння впливу гібридних моделей із застосуванням лише класичних або гнучких методів.

Застосування лише класичних або лише гнучких підходів створює як переваги, так і серйозні обмеження для досягнення цілей готельних проєктів. Наприклад, виключно класичний підхід (Waterfall) дозволяє забезпечити чіткий контроль бюджету та термінів, однак у випадку змін у вимогах або непередбачуваних обставин проєкт ризикує зіткнутися із затримками та перевищенням кошторису. Своєю чергою виключно гнучкий підхід (Agile) забезпечує швидкість адаптації до змінних умов, але без чіткого стратегічного планування може виникнути хаос у координації між командами або неконтрольоване зростання витрат.

Гібридний підхід дозволяє уникнути цих обмежень, забезпечуючи одночасно довгострокове планування та оперативну адаптацію. Наприклад, у ситуаціях із нестабільним зовнішнім середовищем лише гнучкий підхід міг би допомогти адаптуватися, але без

Таблиця 2

**Порівняння впливу гібридного, класичного та гнучкого підходів
на досягнення цілей готельних проєктів**

Ціль проєкту	Гібридний підхід	Тільки класичний підхід (Waterfall)	Тільки гнучкий підхід (Agile)
Дотримання термінів	Забезпечує структурований графік із можливістю адаптації в разі змін	Чіткий контроль термінів, але уповільнення в разі непередбачуваних обставин	Швидка адаптація до змін, але ризик порушення загального графіку
Дотримання бюджету	Раціональний контроль витрат із можливістю коригування	Чітке планування бюджету, але неможливість швидко реагувати на змінні потреби	Гнучке розподілення ресурсів, але відсутність довгострокового контролю за витратами
Підвищення якості кінцевого продукту	Регулярне вдосконалення продукту з дотриманням стратегічного плану	Висока якість стандартних рішень, але не враховуються змінні потреби клієнтів	Оптимізація продукту відповідно до змінних потреб, але можливі втрати у стабільності
Задоволення клієнтів	Адаптація послуг до змінних запитів із дотриманням загальної стратегії	Недостатня адаптивність до змінних потреб клієнтів	Максимальна адаптація до потреб клієнтів, але ризик втрати стратегічного фокусу
Координація між командами	Синхронізація структурованого планування та гнучких ітерацій	Чітка координація на кожному етапі, але відсутність оперативності в реагуванні	Висока оперативність, але відсутність єдиної чіткої стратегії

Джерело: сформовано авторкою на підставі [11; 14; 15]

структурованого контролю за ресурсами він ризикує привести до перевитрат. Аналогічно, якщо застосовувати лише класичний підхід у динамічному середовищі, він обмежить здатність реагувати на нові можливості чи виклики.

Впровадження гібридних моделей у проєктне управління готельною індустрією супроводжується низкою значущих бар'єрів, які часто знижують ефективність адаптації таких підходів. Проблеми мають як організаційний, так і технічний характер, і для їх розв'язання потрібне не лише глибоке розуміння специфіки готельної галузі, але й готовність до змін [6]. Сучасні виклики в цій сфері вимагають детального аналізу з конкретними прикладами впливу на проєкти.

Однією з основних проблем є складність синхронізації елементів класичних і гнучких підходів. У великих готельних проєктах, як-от будівництво нових об'єктів із паралельним впровадженням цифрових систем бронювання, виникає проблема узгодження термінів між командами, які працюють за різними моделями. Наприклад, команда, відповідальна за маркетингову частину проєкту, може впроваджувати ітеративні зміни, тоді як будівельні процеси суворо слідують початковому графіку. Це часто призводить до конфліктів між командами, затримок у реалізації та перевитрат бюджету.

Іншою серйозною проблемою є опір змінам із боку персоналу [12]. У готельній індустрії, де багато співробітників звикли до жорстко регламентованих процесів, інтеграція гнучких методів може викликати невпевненість і зниження продуктивності. Наприклад, під час переходу

на гібридну модель у компанії Marriott у процесі оптимізації робочих процесів спостерігалися затримки через небажання працівників приймати нові технології автоматизації операцій.

Недостатність технічної інфраструктури також залишається одним із ключових бар'єрів. Багато готельних проєктів залежать від запровадження цифрових інструментів управління, однак не всі підприємства готові до таких інвестицій. Наприклад, у невеликих готельних мережах відсутність інтегрованих систем управління може перешкоджати ефективній координації між командами, що працюють за різними підходами.

Також важливо враховувати ризики розмиття відповідальності між учасниками проєкту [13]. У разі використання гібридного підходу, коли частина завдань делегується на гнучкий рівень, а частина залишається в межах класичної структури, виникає проблема визначення відповідальних осіб за фінальний результат. Наприклад, у проєкті створення елітного готельного комплексу в Азії затримки виникли через недостатню координацію між командою дизайнерів, яка працювала за Agile, і командою будівельників, які дотримувалися Waterfall.

Фінансова складність гібридних моделей також часто стає бар'єром для їх впровадження. Інтеграція двох підходів вимагає значних інвестицій у навчання персоналу, технічну підтримку та розроблення нових систем управління. Для ефективного використання гібридних моделей у проєктному управлінні готельними проєктами необхідно розробити системний підхід, що враховує специфіку галузі, складність завдань та динамічні умови ринку. Одним із ключових

аспектів є правильне визначення етапів проєкту, – тих, які потребують чіткої структурованості, й тих, що вимагають гнучкості. Наприклад, будівельні роботи та встановлення технічного обладнання можуть ефективно управлятися через класичний підхід, тоді як розроблення маркетингових кампаній, упровадження цифрових рішень та адаптація послуг до запитів клієнтів потребують ітеративних методів.

Рекомендації щодо впровадження гібридних моделей повинні починатися з адаптації підходів до конкретного типу проєкту, для чого важливо провести аналіз ключових завдань і визначити їх рівень прогнозованості та адаптивності. Наприклад, проєкти, які передбачають інноваційні послуги або технології, потребують гнучкого управління для тестування та вдосконалення продуктів. Водночас для етапів із високим рівнем передбачуваності, зокрема планування бюджету чи контроль за будівельними роботами, доречно застосовувати Waterfall.

Важливим елементом є інтеграція цифрових рішень для координації між командами, які працюють за різними підходами. Використання сучасного програмного забезпечення, як-от платформи для управління проєктами, дозволяє забезпечити прозорість процесів, синхронізувати етапи та мінімізувати ризики дублювання або пропуску завдань. Крім того, для адаптації гібридних моделей необхідно забезпечити регулярний моніторинг та оцінювання прогресу, що дозволяє вчасно вносити корективи у стратегію управління проєктом.

Окрему увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу. Важливо організовувати навчання, спрямоване на освоєння принципів як класичних, так і гнучких підходів, а також на розвиток навичок адаптивного управління. Наприклад, навчання персоналу роботі з Agile та його інтеграція в традиційні процеси дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів завдяки кращій комунікації між командами і розумінню ролі кожного учасника.

Для успішної адаптації гібридних моделей також важливо передбачити механізми управління змінами, що дозволяють мінімізувати опір працівників. Це може включати поетапне впровадження нових підходів, залучення працівників до процесу прийняття рішень і забезпечення зворотного зв'язку. Наприклад, у рамках одного з європейських готельних проєктів упровадження гібридного підходу розпочалося з невеликих пілотних проєктів, що дозволило виявити

сильні та слабкі сторони моделі та адаптувати її до реальних умов.

Зрештою, ефективне впровадження гібридних моделей управління в готельних проєктах вимагає ретельного планування, інвестицій у розвиток персоналу та адаптації цифрових інструментів. Такий підхід забезпечує баланс між структурованістю та гнучкістю, підвищує ефективність управління та сприяє досягненню стратегічних цілей готельних підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

Висновки. У статті встановлено, що використання гібридних моделей проєктного управління є ефективним інструментом для підвищення адаптивності та результативності готельних проєктів у сучасних умовах. Гібридні підходи дозволяють об'єднати структурованість класичних моделей із гнучкістю адаптивних методів, що забезпечує баланс між стратегічним плануванням і оперативним реагуванням. Виявлено, що такі моделі є найбільш ефективними для проєктів із високою складністю, де необхідно синхронізувати різні аспекти діяльності, включаючи будівництво, маркетинг і впровадження цифрових рішень.

Серед основних проблем і бар'єрів до впровадження гібридних моделей визначено технічну складність інтеграції підходів, недостатню кваліфікацію персоналу, опір змінам і високі витрати на впровадження. Особливо наголошено на ризиках втрати узгодженості між командами, що працюють за різними підходами, а також на труднощах визначення відповідальності в гібридному середовищі.

Рекомендовано впроваджувати системний підхід до адаптації гібридних моделей, що передбачає проведення попереднього аналізу завдань, навчання персоналу принципів роботи з обома підходами, створення ефективних цифрових інструментів для координації та поступове впровадження нових моделей у рамках пілотних проєктів. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики, підвищити ефективність управління і забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Перспективи подальших досліджень включають розроблення більш детальних рекомендацій для інтеграції гібридних моделей у проєктне управління різних галузей, дослідження впливу таких моделей на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, а також оцінювання їх впливу на оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування в умовах нестабільного ринкового середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Вдовічен А., Вдовічена О. Модель управління розвитком туристичного бізнесу території на інноваційному підході. Тернопільський національний економічний університет. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 28. № 2. С. 9–21. URL: <https://eae.tneu.edu.ua/article/view/222> (дата звернення: 02.12.2024).
- Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (дата звернення: 02.12.2024).

3. Лявинець Г. Антикризисний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 129–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129> (дата звернення: 02.12.2024).
4. Постова В. Сучасні тенденції управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. Т. 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) (дата звернення: 02.12.2024).
5. Данченко О., Чепурда Г., Куракін О. Особливості управління проєктами в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології у сфері послуг і харчування*. 2024. Т. 3. № 13. С. 95–100. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.14) (дата звернення: 02.12.2024).
6. Приймак В. М. Управління проєктами. Навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 268 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/344136281> (дата звернення: 02.12.2024).
7. Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посіб. / Влащенко Н. М. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/62531> (дата звернення: 02.12.2024).
8. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проєктно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. Т. 1. № 28. С. 434–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446) (дата звернення: 02.12.2024).
9. Gemino A., HornerReich B., Serrador P. M. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor secondchoice?. *Project Management Journal*. 2021. Vol. 52. Issue 2. P. 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820973082> (дата звернення: 02.12.2024).
10. Sin K. Y., Jusoh M. S., Ishak N. A. Total Quality Management (TQM) best practices in Malaysian hotel industry: An investigation using Multi-Criteria Decision Making (MCDM) model. *Heritage, Culture and Society*. 2016. P. 43–48. URL: <https://doi.org/10.1201/9781315386980-8> (дата звернення: 02.12.2024).
11. CopolaAzenha F., AparecidaReis D., LemeFleury A. The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*. 2021. Vol. 52. Issue 1. P. 90–110. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820956884> (дата звернення: 02.12.2024).
12. Zasa F. P., Patrucco A., Pellizzoni E. Managing the hybrid organization: How can agile and traditional project management coexist?. *Research-Technology Management*. 2020. Vol. 64. Issue 1. P. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1843331> (дата звернення: 02.12.2024).
13. Etemadinia H., Tavakolan M. Using a hybrid system dynamics and interpretivestructural modeling for risk analysis of design phase of the construction projects. *International Journal of Construction Management*. 2021. Vol. 21. Issue 1. P. 93–112. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1511235> (дата звернення: 02.12.2024).
14. Stern T. V. *Lean and agile project management: how to make any project better, faster, and more cost effective*. Productivity Press, 2020. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429343414/lean-agile-project-management-terra-vanzant-stern-phd> (дата звернення: 02.12.2024).
15. Pinto J. K. *Project management: achieving competitive advantage*. Pearson, 2020. URL: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12634> (дата звернення: 02.12.2024).

REFERENCES:

1. Vdovychen, A., & Vdovychena, O. (2020). Model upravlinniarozvytkom turychnohobiznesuterytorii na innovatsiinomupidkholdi [Model of management of tourism business development based on an innovative approach]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 28(2), 9–21. Available at: <https://eae.tneu.edu.ua/article/view/222> [in Ukrainian].
2. Tarasyuk, H. M. (2023). Rozvytokproiektnohomenedzhmentu: osnovnimetodolohii ta trendy [Development of project management: Key methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management, and Administration*, 4 (106), 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian].
3. Liavynec, H. (2024). Antykryzovymenedzhment u hotelno-restorannomubiznesi [Anti-crisis management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66, 129–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129> [in Ukrainian].
4. Postova, V. (2023). Suchasnitendentsiiupravlinniaproiektamy v hotelnomu ta restorannomubiznesi [Modern trends in project management in the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferiposluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in Services and Catering*, 3 (9), 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) [in Ukrainian].
5. Danchenko, O., Chepurda, H., &Kurakin, O. (2024). Osoblyvosti upravlinniaproiektamy v turychnomu ta hotelno-restorannomubiznesi [Specifics of project management in the tourism and hotel-restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferiposluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in Services and Catering*, 3 (13), 95–100. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.14) [in Ukrainian].
6. Pryimak, V. M. (2017). Upravlinniaproiektamy [Project Management]. Kyiv: KyivskiyiNatsionalnyiUniversytet imeni Tarasa Shevchenka. 268 p. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/344136281> [in Ukrainian].
7. Vlashchenko, N. M. (2023). Innovatsiinitekhnolohii u hotelnomuhospodarstvi [Innovative technologies in hotel management]. Kharkiv: KhNUMH imeni O. M. Beketova. 150 p. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/62531> [in Ukrainian].

8. Zybarena, O., Pashniak, Y., & Kravchuk, I. (2024). Kontseptsii ta modeli upravlinnia proiektno oriientovanybm biznesom [Concepts and models of project-oriented business management]. *Naukovo-vysnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 1(28), 434–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446) [in Ukrainian].
9. Gemino, A., HornerReich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor secondchoice? *Project Management Journal*, 52 (2), 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
10. Sin, K. Y., et al. (2023). Selecting Total Quality Management (TQM) best practices in the hotel industry environment: A hybrid model based on DEMATEL and ANP. *International Journal of Supply and Operations Management*, 10(3), 245–270. DOI: <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2023.108972.2097>
11. CopolaAzenha, F., AparecidaReis, D., & LemeFleury, A. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52 (1), 90–110. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
12. Zasa, F. P., Patrucco, A., & Pellizzoni, E. (2020). Managing the hybrid organization: How can agile and traditional project management coexist? *Research-Technology Management*, 64 (1), 54–63. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1843331>
13. Etemadinia, H., & Tavakolan, M. (2021). Using a hybrid system dynamics and interpretivestructural modeling for risk analysis of design phase of the construction projects. *International Journal of Construction Management*, 21(1), 93–112. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1511235>
14. Stern, T. V. (2020). Lean and agile project management: How to make any project better, faster, and more cost effective. Productivity Press. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429343414/lean-agile-project-management-terra-vanzant-stern-phd>
15. Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. Available at: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12634>