

УДК 338.48

JEL classification: O32, L83, D81, H12

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(39))

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ТУРИЗМІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**ЩУКА Галина**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри географії та туризму,  
Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II  
<https://orcid.org/0000-0003-4368-5081>  
e-mail: [halina.shchuka@gmail.com](mailto:halina.shchuka@gmail.com)

**НЕСТОРИШЕН Ігор**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-0765-195X>  
e-mail: [nestor\\_nema@ukr.net](mailto:nestor_nema@ukr.net)

**ЖОВТАНІ Руслана**

кандидат філологічних наук, доцент  
завідувачка кафедри міжнародних комунікацій, заступник декана з міжнародної діяльності факультету туризму та МК,  
Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»  
<https://orcid.org/0000-0002-7421-148X>  
e-mail: [ruslana.zhovtani@uzhnu.edu.ua](mailto:ruslana.zhovtani@uzhnu.edu.ua)

*Стаття присвячена дослідженню особливостей управління інноваційними проєктами в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі України в умовах воєнної нестабільності. Обґрунтовано стратегічне значення галузі для економічної стійкості держави. Проаналізовано динаміку податкових надходжень та туристичного збору за I півріччя 2026 р., систематизовано найбільші інвестиційні проєкти 2023–2026 рр. Досліджено трансформацію моделей управління готельними активами, а також узагальнено системні ризики під час реалізації проєктів в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі.*

*Ключові слова: інноваційні проєкти, управління проєктами, туризм, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, інвестиційна діяльність, кризова нестабільність, економіка індустрії гостинності, туристичний збір.*

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS: ADAPTATION TO CRISIS INSTABILITY

**SCHUKA Halyna**

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

**NESTORISHEN Ihor**

Khmelnytskyi National University

**ZHOVTANI Ruslana**

State higher educational institution «Uzhhorod National University»

*The article investigates the management of innovative projects in Ukraine's tourism and hospitality business under conditions of prolonged military instability and accelerating digital transformation. The relevance of the study stems from a fundamental shift in the sector's functional role: alongside its conventional recreational and economic functions, tourism and hospitality enterprises in wartime increasingly perform social stabilization functions, supporting internally displaced persons, humanitarian missions, and international organizations, while sustaining employment, fiscal revenues, and local economic resilience. The purpose of the research is to substantiate, theoretically and empirically, the mechanisms of forming, implementing, resourcing, and scaling innovative projects and startups in the hospitality industry amid crisis-driven uncertainty.*

*The empirical analysis draws on fiscal statistics for the first half of 2026, revealing sustained sectoral recovery: tax revenues from accommodation and tourism services (KVED 55 and 79) reached UAH 2,295.8 million, a 17.6% year-on-year increase, accompanied by a 10.2% and 7.8% expansion of registered taxpayers, respectively – evidence of partial de-shadowing of the market. Tourist tax receipts grew by 22.6% to UAH 174.85 million, confirming a stable upward trajectory since 2022. The study further systematizes the largest investment projects implemented in 2023–2026, including GORO Mountain Resort, Aqua City, WOL.GREEN Polyana, and the Bukovel resort infrastructure expansion, demonstrating a pronounced geographic concentration of capital in western Ukraine amid lower security risks.*

*A significant contribution of the paper lies in identifying the ongoing transformation of hotel asset management models, characterized by a functional separation between real estate ownership and professional hotel operation, which redistributes project risk across the asset's life cycle. Concurrently, the research identifies critical constraints to innovation-driven development, namely: personnel shortages, rising capital expenditures on energy autonomy, and cost-of-service inflation amid inelastic domestic demand. The findings substantiate the need for adaptive project-management frameworks tailored to the specific operating conditions of the hospitality sector during wartime and post-war recovery, and outline directions for further research into resource provision, commercialization mechanisms, and public–private partnership models supporting small tourism enterprises.*

*Keywords: innovative projects, project management, tourism, hospitality business, digital transformation, investment activity, crisis instability, hospitality industry economics, tourist tax.*



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

На сучасному етапі туризм і готельно-ресторанний бізнес України функціонують в умовах системної трансформації, зумовленої військовою агресією РФ, цифровізацією, глобалізацією туристичних ринків, зміною споживчої поведінки та посиленням конкурентного середовища. За таких умов традиційні моделі господарювання поступово втрачають достатність, що актуалізує впровадження інноваційних, цифрових і проєктних підходів до розвитку підприємств. Особливого значення набувають інноваційні проєкти та стартапи, здатні забезпечувати створення нових туристичних продуктів, послуг, бізнес-моделей і каналів взаємодії зі споживачами. Розвиток travel-tech та hospitality-tech, зокрема цифрових платформ, онлайн-бронювання, автоматизації, штучного інтелекту та персоналізації сервісів, засвідчує перетворення інноваційності на важливу передумову конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. В Україні актуальність цієї проблематики посилюється наслідками повномасштабної війни, що спричинила руйнування частини туристичної інфраструктури, територіальну диференціацію туристичної активності, скорочення міжнародних туристичних потоків та обмеження інвестиційних можливостей. Водночас кризове середовище формує потребу у нових туристичних продуктах, сервісах і бізнес-моделях, здатних забезпечувати адаптацію та відновлення галузі. Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати інноваційні проєкти та стартапи, орієнтовані на цифровізацію послуг, розвиток внутрішнього туризму, створення нових дестинацій і диверсифікацію туристичної пропозиції. Водночас розвиток інноваційного підприємництва стримується обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою інноваційною активністю, дефіцитом відповідних компетентностей та складністю масштабування інноваційних рішень. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження окремих нововведень до системного управління інноваційними проєктами та стартапами – від генерування й оцінювання ідей до їх реалізації, комерціалізації та масштабування.

Таким чином, дослідження управління інноваційними проєктами та стартапами у туризмі й готельно-ресторанному бізнесі є актуальним науковим і практичним завданням, оскільки здатність підприємств генерувати, реалізовувати та адаптувати інновації визначатиме їх конкурентоспроможність, економічну стійкість і потенціал розвитку в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та післявоєнного відновлення України.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Відмітимо, в сучасній науковій літературі існує значна кількість наукових публікацій, в яких досліджуються підходи до розуміння та критеріїв якості туристичного обслуговування в контексті розвитку малого туристичного бізнесу. Зокрема, В. Худо досліджувала інноваційні моделі управління проєктами, а також сучасні особливості управління проєктами в готельно-ресторанному бізнесі [8, 9], О. Тараненко, Ю. Карпенко, С. Андрієнко, А. Мороз та С. Гороневич систематизували організаційні аспекти управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери [5], І. Антоненко та І. Мельник узагальнили виклики і реалії управління інноваційними проєктами в ресторанному бізнесі [1]. Крім того, науковці з м. Харків видали навчальний посібник «Управління проєктами в туризмі» за загальною редакцією О. Угоднікова [7].

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значний обсяг досліджень з інноваційної діяльності, цифровізації туризму та розвитку готельно-ресторанного бізнесу, комплексне управління інноваційними проєктами та стартапами у сфері гостинності залишається недостатньо розробленим. Наявні дослідження переважно фрагментарно розглядають цифровізацію, технологічні інновації та проєктний менеджмент, не формуючи цілісного підходу до їх взаємодії. Недостатньо уваги приділено генеруванню та оцінюванню інноваційних ідей, залученню інвестицій, управлінню ризиками, комерціалізації та масштабуванню проєктів з урахуванням специфіки туристичного продукту. Водночас актуалізується необхідність адаптації інноваційних рішень до умов воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення України. Це зумовлює потребу у формуванні цілісної концепції управління інноваційними проєктами та стартапами, орієнтованої на їх результативність, адаптивність і забезпечення стійкого розвитку підприємств індустрії гостинності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розвиток науково-методичних засад управління інноваційними проєктами та стартапами у сфері туризму й готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації, динамічних змін ринкового середовища та кризової нестабільності, а також визначення ключових механізмів їх формування, реалізації, ресурсного забезпечення, комерціалізації та масштабування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабна війна принципово змінила умови функціонування туристичної та готельно-ресторанної сфери України, однак не усунула потреби в її розвитку. Навпаки, в умовах системної невизначеності туризм і готельно-ресторанний бізнес набувають нового економічного та соціального змісту, пов'язаного не лише із задоволенням рекреаційних потреб, а й із підтриманням зайнятості, бюджетних надходжень та соціальної інфраструктури. По-перше, функціонування підприємств туризму та гостинності забезпечує збереження економічної активності, робочих місць і податкових надходжень, що дозволяє розглядати розвиток галузі не як другорядний напрям економічної політики, а як складову життєздатності економічної системи в умовах війни. По-друге, трансформується соціальна роль туризму: внутрішній туризм і готельна інфраструктура забезпечують потреби внутрішньо переміщених осіб, волонтерських і гуманітарних організацій, а рекреація набуває значення механізму соціального та психологічного відновлення. По-третє, підприємства гостинності частково виконують функції ширшої соціальної інфраструктури, розміщуючи представників міжнародних організацій, медіа та гуманітарних місій, що розширює традиційне розуміння готельно-ресторанного бізнесу як суто комерційної сфери. По-четверте, підтримання кадрового, інфраструктурного та інноваційного потенціалу галузі створює передумови для її швидкого відновлення після війни – інвестиції сьогодні формують конкурентоспроможність галузі в майбутньому. По-п'яте, збереження туристичної активності має значення для міжнародного позиціонування України як держави, здатної зберігати економічну та суспільну життєздатність навіть за умов масштабної кризи. Отже, воєнний стан не скасовує стратегічного значення розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу, а трансформує його зміст і пріоритети: якщо у стабільних умовах розвиток галузі пов'язується із зростанням туристичних потоків і доходів, то в умовах війни першочергового значення набувають стійкість, адаптивність та формування передумов майбутнього відновлення. У цьому сенсі розвиток туризму є способом зберегти економічну та соціальну спроможність суспільства для його подальшого відновлення, а не запереченням реалій війни – здатність системи розвиватися в умовах кризи є проявом її життєздатності, а не ознакою відриву від реальності.

Зауважимо, сучасний етап розвитку економіки України потребує постійної адаптації суб'єктів господарювання до макроекономічної нестабільності та безпекових викликів. В цих умовах туристичний сектор виступає важливим чинником соціально-економічної стабілізації та джерелом формування бюджетних доходів, а аналіз його фінансової ефективності дозволяє оцінити рівень відновлення галузі, детінізацію бізнесу та просторову переорієнтацію туристичних потоків. Аналіз податкових надходжень у сфері туризму за I півріччя 2026 р. свідчить про збереження позитивної динаміки. Загальний обсяг сплачених податків за КВЕД 55 («Тимчасове розміщення») та КВЕД 79 («Туристичні послуги») досяг 2295,8 млн грн, що на 17,6% перевищує показник аналогічного періоду 2025 р. (1952,7 млн грн). Це супроводжувалося розширенням інституційної бази: кількість платників за КВЕД 55 зросла на 10,2 % (до 9175), а за КВЕД 79 – на 7,8 % (до 8776 суб'єктів), що вказує на часткову детінізацію ринку (рис. 1).

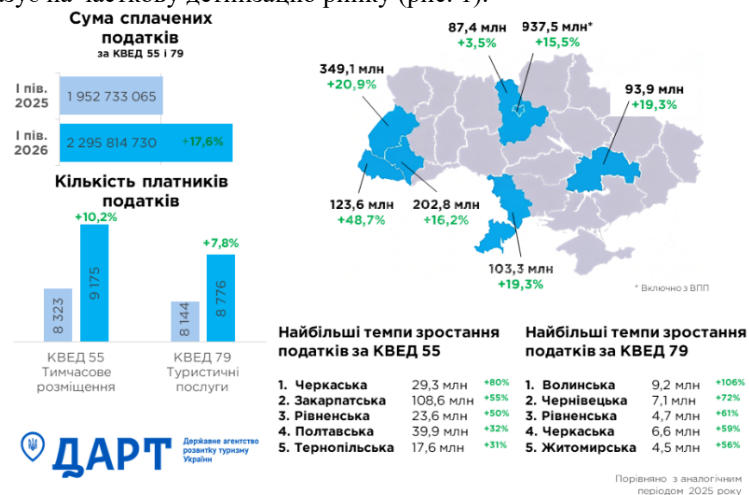


Рис. 1. Динаміка та регіональна диференціації податкових надходжень у сфері туризму та гостинності України за I півріччя 2026 р.

Джерело: [6]

Крім того, в сучасних умовах макроекономічної адаптації важливим індикатором відновлення та функціональної активності регіональних ринків гостинності, а також суттєвим джерелом наповнення місцевих бюджетів туристичний збір виступає. Згідно з даними Державної податкової служби України, за I півріччя 2026 р. сума надходжень туристичного збору досягла 174,85 млн грн, що свідчить про стійке вихідне зростання порівняно з аналогічними періодами минулих років (93,57 млн грн у 2022 р., 85,47 млн грн у 2023

р., 107,07 млн грн у 2024 р. та 142,64 млн грн у 2025 р.) і фіксує позитивну темпову динаміку на рівні +22,6% відносно 2025 р. (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка та регіональна структура надходжень туристичного збору в Україні за I півріччя 2026 р.  
 Джерело: [6]

В інституційній структурі податкових агентів продовжує превалювати сегмент фізичних осіб (5097 суб'єктів), тоді як частка юридичних осіб становить 1016 суб'єктів, що відображає високу питому вагу малого та індивідуального підприємництва в секторі тимчасового розміщення.

Незважаючи на триваючу повномасштабну війну в Україні, індустрія туризму та готельно-ресторанного господарства демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. Зростання ключових економічних показників галузі (туристичного збору, доходів провідних операторів та рівня завантаженості засобів розміщення) зумовлює значні капітальні видатки приватного сектору та активну реалізацію масштабних інвестиційних проєктів. Це підтверджує тезу про те, що індустрія гостинності зберігає інвестиційну привабливість навіть в умовах воєнної нестабільності, а капітал приватних інвесторів і девелоперів дедалі активніше спрямовується у розбудову готельної, курортної та рекреаційної інфраструктури, переважно в західних регіонах країни, які характеризуються нижчим рівнем безпекових ризиків. Огляд найбільших реалізованих і поточних інвестиційних ініціатив у цій сфері наведено в табл. 1.

Зауважимо, сьогодні можна спостерігати активну трансформацію моделей управління готельними активами як складового елемента проєктного менеджменту в індустрії гостинності, адже поряд із географічною переорієнтацією інвестиційних потоків, в готельному бізнесі України трансформується й сама модель управління активами, що впливає на архітектуру проєктного менеджменту в галузі. Дедалі поширенішою стає практика розмежування функцій власника та оператора: інвестор зосереджується на капітальних вкладеннях, тоді як операційне управління делегується спеціалізованому оператору. Це дозволяє розподілити ризики між учасниками проєкту – девелопер відповідає за капітальну фазу (будівництво, введення в експлуатацію), оператор – за операційну фазу життєвого циклу активу, зокрема за завантаженість номерного фонду.

Найбільшого поширення модель набула в сегменті апарт-готелів і дохідної нерухомості, де успішність проєкту оцінюється не фактом введення об'єкта в експлуатацію, а показниками подальшої операційної ефективності. На вітчизняному ринку функціонує портфель міжнародних мереж (Accor, Radisson, Hilton, Hyatt, InterContinental, Wyndham, Rixwell) поряд із потужними національними операторами – Optima Hotels (59 готелів), Ribas Hotels (21 об'єкт), Premier Hotels and Resorts (13 готелів) [3, 10]. Зміна управлінських моделей супроводжується зміною запитів споживача, що визначає портфель девелоперських проєктів. Класичний готель втрачає монопольне становище як об'єкт інвестиційного інтересу – стабільний попит формується навколо апарт-готелів, курортних комплексів та котеджних містечок, орієнтованих на приватність, автономність і тривале проживання гостя. Окремий напрям диверсифікації – оздоровчі та SPA-комплекси, що дозволяють нівелювати фактор сезонності й забезпечувати цілорічне завантаження потужностей, тобто виступають інструментом управління операційним ризиком проєкту.

Попри позитивну динаміку показників галузі, реалізація проєктів відбувається в умовах системних ризиків, а саме, кадровий ризик – дефіцит технічних спеціалістів, інженерів та персоналу операційних служб ускладнює як реалізацію, так і подальшу експлуатацію проєкту; ризик зростання капітальних витрат на автономність – забезпечення енергонезалежності (генератори, акумуляторні системи, резервне живлення) стало обов'язковою статтею кошторису, що суттєво впливає на бюджет капіталовкладень; ризик зростання собівартості послуг – оператори балансують між зростанням витрат і обмеженою еластичністю попиту з боку внутрішнього туриста, чутливого до цінової політики.

Таблиця 1.

**Реалізація великих інвестиційних проєктів у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства України (2023–2026 рр.)**

| Назва проєкту                              | Інвестор / девелопер                         | Локація                                                   | Обсяг інвестицій                                                   | Статус реалізації                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GORO Mountain Resort                       | OKKO Group                                   | с. Верхня Рожанка / Волосянка, Львівська обл. (Карпати)   | ≈ \$1,5 млрд (горизонт реалізації – 15 років)                      | будівництво розпочато у жовтні 2024 р.; перший готельний комплекс (3 готелі, 415 номерів) – у стадії будівництва; відкрито приватне інвестування в перший готель (197 номерів) |
| Aqua City                                  | приватний інвестор                           | м. Мукачево, Закарпатська обл.                            | не розкрито                                                        | відкриття – грудень 2025 р.; друга черга (відкриті басейни, атракціони) – весна 2026 р.                                                                                        |
| WOL.GREEN Polyana                          | Ribas Hotels Group / Ribas Invest            | с. Поляна, Закарпатська обл.                              | не розкрито (поріг входу для приватних інвесторів – від \$10 тис.) | Відкриття – 2025 р. (104 апартаменти, 8 котеджів)                                                                                                                              |
| ONOKY River Club                           | приватний девелопер                          | Закарпатська обл.                                         | не розкрито                                                        | Реалізується (перша черга запущена)                                                                                                                                            |
| Портфель Ribas Hotels Group (10+ об'єктів) | Ribas Hotels Group                           | Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Вінницька обл. | окупність 10 років; дохідність 9–12% річних для інвесторів         | Поетапне відкриття 2023–2026 рр. (Agate Resort & SPA, Morion, AMA Family Resort, Ribas Villas, комплекс «Петрикор» та ін.)                                                     |
| Буковель (розширення інфраструктури)       | Група компаній (В. Коломойський та партнери) | смт Поляниця, Івано-Франківська обл.                      | понад \$50 млн (2023–2024 рр.)                                     | Постійне розширення; 45+ нових готельно-апартаментних проєктів (6 670 номерів) та 108 котеджних містечок заплановано на 2024–2026 рр.                                          |

Джерело: [2, 4]

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження засвідчило, що управління інноваційними проєктами в сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу набуває особливого значення в умовах системної трансформації, зумовленої повномасштабною війною, цифровізацією та посиленням конкурентного середовища. Встановлено, що воєнний стан не скасовує стратегічної значущості розвитку галузі, а трансформує її зміст – на перший план виходять функції збереження економічної активності, підтримання зайнятості, забезпечення соціальної інфраструктури для внутрішньо переміщених осіб та гуманітарних місій, а також формування передумов для післявоєнного відновлення. В цьому контексті інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й відповідним механізмом адаптивної стійкості галузі. Водночас в дослідженні виявлено низку системних ризиків, що стримують реалізацію інноваційних проєктів у сфері гостинності – кадровий дефіцит, зростання капітальних витрат на забезпечення енергетичної автономності та підвищення собівартості послуг за обмеженої еластичності попиту внутрішнього туриста. Це підтверджує необхідність формування адаптивних управлінських підходів, здатних враховувати специфіку функціонування галузі в умовах кризової нестабільності. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленим дослідженням механізмів ресурсного забезпечення та комерціалізації інноваційних проєктів у туризмі, розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності інвестицій у цифрові рішення hospitality-tech, а також обґрунтуванням моделей державно-приватного партнерства для стимулювання інноваційної активності малого туристичного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України.

**Література**

1. Антоненко І., Мельник І. Виклики і реалії управління інноваційними проєктами в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2859>.
2. Зміна трендів у готельному бізнесі в горах. Як обрати місце і формат інвестицій. *Економічна правда*. 2025. 4 квітня. URL: <https://epravda.com.ua/finances/zmina-trendiv-u-gotelnomu-biznesi-v-gorah-yak-obrati-misce-i-format-investiciy-805039/>.
3. Несторишен І. В. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023, № 1 (7), С. 21–26.
4. Сухорукова Г. Готельний бізнес України у 2026 році: тренди, інвестиції та перспективи ринку. *Kyivstar Business Hub*. 2026. 3 серпня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gotelnij-biznes-ukrayini-u-2026-roczii-trendi-investiciji-ta-perspektivi-rinku>.
5. Тараненко О. О., Карпенко Ю. В., Андрієнко С. М., Мороз А. А., Горонович С. М. Організаційні аспекти управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Вип. 3 (113). С. 67–73.

6. Туристичний сектор України продовжує збільшувати обсяги сплати податків і зборів. Державне агентство розвитку туризму України : вебсайт. 24.07.2026. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichniy-sektor-ukrayini-prodovzhuie-zbilshuvati-obsyagi-splati-podatkov-i-zboriv>.
7. Управління проектами в туризмі : навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 141 с.
8. Худо В. Інноваційні моделі управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2025, № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6333>.
9. Худо В. Управління проектами в готельно-ресторанному бізнесі: інноваційні підходи та стратегії підвищення конкурентоспроможності. *Публічне управління і політика*, 2025, № 9(13). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/403?articlesBySimilarityPage=9>
10. Чернихівська, А. Інноваційні моделі управління та економічні механізми відновлення готельно-ресторанної та туристичної індустрії у посткризовий період. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025, № 2(78), С. 89-95.

## References

1. Antonenko, I., & Melnyk, I. (2023). Vyklyky i realii upravlinnia innovatsiynymy proektamy v restorannomu biznesi [Challenges and realities of innovative project management in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2859> [in Ukrainian].
2. Zmina trendiv u hotelnomu biznesi v horakh. Yak obraty mistse i format investysii [Changing trends in mountain hotel business. How to choose a location and investment format]. (2025, April 4). *Ekonomiczna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/finances/zmina-trendiv-u-gotelnomu-biznesi-v-gorah-yak-obrati-misce-i-format-investitsiy-805039/> [in Ukrainian].
3. Nestoryshen, I. V. (2023). Innovatsiyni ta proektni menedzhment v turizmi [Innovative and project management in tourism]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Sphere of Services and Catering*, 1(7), 21–26 [in Ukrainian].
4. Sukhorukova, H. (2026, August 3). Hotelnyi biznes Ukrainy u 2026 rotsi: trendy, investysii ta perspektivy rynku [Hotel business of Ukraine in 2026: trends, investments and market prospects]. *Kyivstar Business Hub*. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gotelnij-biznes-ukrayini-u-2026-roczy-trendi-investitsiyi-ta-perspektivi-rinku> [in Ukrainian].
5. Taranenko, O. O., Karpenko, Yu. V., Andriienko, S. M., Moroz, A. A., & Horonovych, S. M. (2024). Orhanizatsiini aspekty upravlinnia innovatsiynymy proektamy subiektiv turystychnoi sfery [Organizational aspects of management of innovative projects of tourism sector entities]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 3(113), 67–73 [in Ukrainian].
6. Turystychnyi sektor Ukrainy prodovzhuie zbilshuvaty obsiahy splaty podatkiv i zboriv [Ukraine's tourism sector continues to increase the volume of tax and fee payments]. (2026, July 24). *Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu Ukrainy: veb-sait*. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichniy-sektor-ukrayini-prodovzhuie-zbilshuvati-obsyagi-splati-podatkov-i-zboriv> [in Ukrainian].
7. Uhodnikova, O. I. (2021). Upravlinnia proektamy v turizmi [Project management in tourism]: navch. posibnyk. *Kharkivskyi natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova*. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 141 p. [in Ukrainian].
8. Khudo, V. (2025). Innovatsiini modeli upravlinnia proektamy [Innovative project management models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (76). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6333> [in Ukrainian].
9. Khudo, V. (2025). Upravlinnia proektamy v hotelno-restorannomu biznesi: innovatsiini pidkhody ta stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Project management in the hotel and restaurant business: innovative approaches and strategies for increasing competitiveness]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Administration and Policy*, 9(13). Available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/403?articlesBySimilarityPage=9> [in Ukrainian].
10. Chernykhivska, A. (2025). Innovatsiini modeli upravlinnia ta ekonomichni mekhanizmy vidnovlennia hotelno-restoranoi ta turystychnoi indusrii u postkryzovyi period [Innovative management models and economic mechanisms for the recovery of the hotel, restaurant and tourism industry in the post-crisis period]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of "KROK" University*, 2(78), 89–95 [in Ukrainian].