

УДК: 658.5:640.4:006.32

Траченко Л. А.,

auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,

Researcher ID: B-4175-2015,

д. е. н., проф., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва, Одеський національний морський університет, м. Одеса

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

***Анотація.** Статтю присвячено питанням впровадження міжнародної стандартизації в управлінні проєктами підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано, що впровадження міжнародних стандартів є стратегічним інструментом удосконалення системи управління проєктами в умовах динамічного та конкурентного середовища. Доведено, що застосування міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 забезпечує системність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів. Їх інтеграція дозволяє поєднати процесний підхід до управління якістю з чіткою структурою управління проєктом – від ініціації до завершення. У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів, оптимізуються ресурси, мінімізуються ризики та зміцнюється конкурентна позиція підприємств індустрії гостинності. Встановлено, що ключовою умовою результативності міжнародної стандартизації є її методична адаптація до галузевої специфіки з урахуванням сервісного характеру діяльності, вагомості людського фактору, сезонності попиту та необхідності постійної взаємодії з клієнтами. Особливого значення набуває інтеграція систем управління якістю, екологічної безпеки та безпеки праці в єдину управлінську модель, а також використання цифрових інструментів (CRM-систем, аналітичних платформ, систем онлайн-відгуків) для моніторингу та коригування процесів. Запропонована логіко-структурна схема управління проєктами у сфері гостинності відображає комплексний підхід до поєднання міжнародних стандартів, цифровізації та організаційно-методичних механізмів, що створює синергетичний ефект та забезпечує підвищення ефективності реалізації проєктів. Міжнародна стандартизація виступає не лише інструментом регламентації діяльності, а й дієвим механізмом стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності, спрямованим на підвищення ефективності управління проєктами, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку. Окреслено практичні переваги впровадження стандартів для підприємств різного масштабу та визначено напрями подальшого вдосконалення механізмів інтеграції стандартів у систему стратегічного управління.*

Ключові слова: міжнародна стандартизація, управління проєктами, підприємства індустрії гостинності, ISO 9001:2015, ISO 21500:2021, інтеграція систем управління, логіко-структурна схема.

Trachenko L. A.,

auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,

Researcher ID: B-4175-2015,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Educational and Scientific Institute of Information Technologies and Innovative Entrepreneurship, Odesa National University of Maritime, Odesa

INTERNATIONAL STANDARDIZATION IN PROJECT MANAGEMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

***Abstract.** The article is devoted to the issues of implementing international standardization in project management of hospitality industry enterprises. It is substantiated that the implementation of international standards is a strategic tool for improving the project management system in a dynamic and competitive environment. It is proven that the application of international standards ISO 9001:2015 and ISO 21500:2021 ensures consistency, transparency and predictability of management processes. Their integration allows combining a process approach to quality management with a clear structure of project cycle management – from initiation to completion. As a result, the level of customer satisfaction increases, resources are optimized, risks are minimized and the competitive position of hospitality industry enterprises is strengthened. It is determined that the key condition for the effectiveness of international standardization*



is its methodical adaptation to industry specifics, taking into account the service nature of the activity, the importance of the human factor, seasonality of demand and the need for constant interaction with customers. Of particular importance is the integration of quality management systems, environmental safety and occupational safety into a single management model, as well as the use of digital tools (CRM systems, analytical platforms, online feedback systems) for monitoring and adjusting processes. The proposed logical and structural scheme of project management in the hospitality sector reflects a comprehensive approach to combining international standards, digitalization and organizational and methodological mechanisms, which creates a synergistic effect and ensures increased efficiency of project implementation. International standardization is not only a tool for regulating activities, but also an effective mechanism for the strategic development of hospitality industry enterprises, aimed at increasing the efficiency of project management, strengthening market positions and ensuring sustainable development. The practical advantages of implementing standards for enterprises of various scales are outlined and directions for further improvement of mechanisms for integrating standards into the strategic management system are identified.

Key words: international standardization, project management, hospitality industry enterprises, ISO 9001:2015, ISO 21500:2021, management systems integration, logical structure diagram.

JEL Classification: M21, E61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-24>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції підприємства індустрії гостинності функціонують у середовищі підвищеної динамічності та невизначеності. Реалізація проєктів у готельно-ресторанному бізнесі, туристичних та рекреаційних комплексах пов'язана з необхідністю координації значної кількості ресурсів, партнерів і процесів. За відсутності чітко структурованої системи управління це призводить до перевитрат бюджету, порушення термінів виконання робіт, зниження якості послуг і втрати довіри клієнтів. Додатковими викликами є посилення вимог до безпеки, екологічної відповідальності, цифровізації сервісів та відповідності міжнародним нормам. У багатьох випадках підприємства впроваджують окремі елементи управління якістю або проєктного управління фрагментарно, без комплексної інтеграції у загальну систему управління. Це знижує ефективність прийняття управлінських рішень і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал міжнародних стандартів.

Проблема полягає у необхідності формування системного підходу до впровадження міжнародної стандартизації в управління проєктами підприємств індустрії гостинності з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стратегічних цілей розвитку. Актуальним є визначення механізмів, які дозволяють адаптувати міжнародні вимоги до практичних умов функціонування підприємств індустрії гостинності та забезпечити підвищення ефективності їхньої проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження питань щодо міжнародної стандартизації, якості послуг підприємств гостинності та управління проєктами внесли такі вчені, як Поворознюк І., Худо В., Івко А., Смолич Д., Бушуєв С., Козир Б., Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є., Траченко Л., Сушко Н., Мартинюк І., Бакушевич І., Давидова О., Сисоєва С. та інші.

Поворознюк І. розглядає напрями управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності

під час криз. Худо В. вивчає питання визначення інвестиційно-інноваційних пріоритетів сталого розвитку туристичної галузі в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності. Івко А. описує проблематику реалізації проєктів відновлення інфраструктури України, ставить наукове завдання розроблення синкретичної методології управління проєктами. Смолич Д. виокремлює особливості та недоліки класичної каскадної моделі управління проєктами. Бушуєв С. та Козир Б. розробляють гібридні методології управління проєктами, програмами і портфелями. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В. та Сухенко Є. аналізують проблеми та перспективи впровадження систем управління якістю в контексті туризму та готельно-ресторанної галузі. Траченко Л. досліджує питання щодо створення інтегрованих систем управління на засадах міжнародних стандартів. Сушко Н. розглядає CRM-інструменти як складову цифрового менеджменту сервісу й доводить їхню значущість для оптимізації обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мартинюк І. та Бакушевич І. вивчають особливості управління проєктами, пов'язаних із впровадженням у практику ідей сталого розвитку одночасно із використанням концепції цифрової економіки. Давидова О. та Сисоєва С. досліджують якість обслуговування споживачів послуг готельно-ресторанного господарства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявні дослідження, залишається недостатньо опрацьована адаптація міжнародних стандартів до специфіки індустрії гостинності, що враховує сервісний характер послуг, людський фактор та сезонність попиту. Потребує розробки механізм управління проєктами у сфері гостинності на основі міжнародних стандартів.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення системного та галузево орієнтованого підходу до впровадження міжнародної стандартизації в управління проєктами підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Міжнародна стандартизація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління проектами підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечує єдині вимоги до організації роботи, формалізує процеси і мінімізує управлінські ризики. Основна ідея стандартизації полягає в тому, щоб створити загальні принципи і процедури, які можуть бути застосовані універсально, незалежно від масштабу чи регіону діяльності підприємства. Це забезпечує порівнянність результатів управління та підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів й інвесторів [1].

У туристичній індустрії проекти охоплюють широкий спектр завдань: розвиток нових туристичних маршрутів, будівництво та модернізацію готельної інфраструктури, організацію великих культурних або спортивних подій, а також цифрову трансформацію сервісів для підвищення якості обслуговування клієнтів. Проекти у туризмі можуть мати соціальний характер (наприклад, створення програм підтримки місцевих громад або розвиток екотуризму); політичний (регулювання туристичної політики та імміграційних процесів); або побутовий (організація індивідуальних та корпоративних заходів) [2].

Сучасні воєнні реалії в Україні, спричинені збройною агресією російської федерації, формують надзвичайно складні умови для реалізації проектів. Процеси відновлення здійснюються безпосередньо в період воєнних дій, водночас строки їх виконання суттєво скорочуються. Така ситуація потребує не лише підвищеної мобілізації ресурсів, інтенсифікації праці та можливого розширення робочого часу в межах чинного законодавства, а й запровадження нових підходів, інструментів і методологічних рішень у сфері управління проектами [3].

Широкий спектр підходів до управління проектами ускладнює визначення найбільш доцільного варіанта, особливо з огляду на значну кількість сучасних гнучких методик, що застосовуються в різних сферах і орієнтовані на формування ефективних команд. Очевидно, що універсального рішення, придатного для всіх випадків, не існує. Водночас менеджер має можливість обрати підхід, який найкраще відповідає специфіці конкретного проекту, або комбінувати кілька методів залежно від потреб команди, очікувань замовника та впливу зовнішніх чинників [4].

В умовах стрімкої цифровізації суспільства актуалізується необхідність формування нових підходів до управління проектами. На сучасному етапі їх розроблення найбільш результативним видається поєднання різних методологій, тобто використання гібридних моделей. Після формування комплексу таких підходів для цифрового середовища доцільним є подальше застосування механізмів конвергенції з метою узгодження та інтеграції напрацьованих рішень [5].

Міжнародні стандарти систем управління є відповідною точкою для побудови ефективних механізмів планування, виконання та моніторингу проектів. Наприклад, стандарти, що визначають

вимоги до систем менеджменту якості, спрямовані на забезпечення задоволеності споживачів, впорядкування бізнес-процесів та постійне їх вдосконалення. Їх застосування допомагає підприємствам гостинності систематизувати роботу на всіх етапах – від розробки нового сервісу до його впровадження і оцінювання ефективності.

Важливою особливістю застосування міжнародних стандартів у сфері гостинності є їх адаптація до специфічних умов цієї галузі. Сервісний характер діяльності, велика роль людського фактору та потреба в безперервній взаємодії з клієнтом вимагають не лише технічного, а й методичного переосмислення стандартних підходів. Це означає, що менеджери мають не лише дотримуватися визначених вимог, а й активно впроваджувати механізми контролю якості обслуговування, навчання персоналу та зворотного зв'язку від споживачів [6].

Варто зосередити увагу на інтеграції різних систем управління (якості, безпеки праці, екологічної безпеки) у єдину управлінську структуру. Це стосується інтеграції міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 45000:2018 та ISO 14001:2015. Для підприємств харчування доцільно впровадити ще й стандарт ISO 22000:2018, розроблений для глобальної гармонізації вимог до управління безпекою харчових продуктів для підприємств у харчовому ланцюгу. Такий підхід дозволяє підприємствам індустрії гостинності ефективно використовувати ресурси, уникати дублювання функцій і забезпечувати узгодженість рішень у різних напрямках діяльності. Це особливо важливо для великих комплексів і мереж, де різні підрозділи мають працювати за єдиною стратегічною логікою.

Впровадження міжнародних стандартів також впливає на імідж підприємства та його позицію на ринку. Сертифікація відповідно до встановлених вимог свідчить про відповідність світовим практикам і підвищує рівень довіри з боку туристів, що може стати конкурентною перевагою в умовах зростаючої конкуренції.

Одним із ключових аспектів впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності є методична адаптація стандартів до специфіки галузі. Дослідження показують, що через сервісний характер діяльності, значну роль людського фактору та потребу у безперервній взаємодії з клієнтом стандарти ISO потребують не лише технічного впровадження, а й методичного переосмислення процесів управління якістю. Це охоплює розроблення внутрішніх процедур контролю сервісу, системи навчання персоналу, а також механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від споживачів.

Важливим елементом є інтеграція різних систем управління (якості, безпеки праці та екологічного управління) у єдину структуру управління проектами. Це дозволяє підприємствам забезпечити узгодженість процесів, уникати дублювання функцій та оптимально використовувати ресурси. Такий підхід особливо ефективний для великих мереж готелів і курортів, де управлінські процеси охоплюють кілька підрозділів та залучають зовнішніх партнерів [7].

Застосування цифрових інструментів, таких як CRM-системи та платформи онлайн-відгуків, підвищує ефективність впровадження стандартів. Вони дозволяють автоматизувати процеси моніторингу якості, оперативно реагувати на скарги та пропозиції клієнтів, а також отримувати аналітику для прийняття управлінських рішень. Це сприяє покращенню клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8].

Ще одним значущим аспектом є оцінювання ефективності впровадження міжнародних стандартів. Для цього використовують ключові показники результативності, такі як рівень задоволеності клієнтів, кількість рекламаций, частка повторних звернень, а також фінансові показники ефективності проєктів. Урахування цих показників дозволяє менеджерам коригувати процеси, оптимізувати витрати та підвищувати якість послуг.

Впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності сприяє: упорядкуванню управлінських процесів; підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів; зниженню ризиків та оптимізації ресурсів; інтеграції систем менеджменту якості, безпеки та екології; підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентних переваг. Це підкреслює стратегічну роль міжнародної стандартизації як інструменту підвищення ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності.

Підвищення ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності значною мірою пов'язане з комплексним застосуванням міжнародних стандартів, цифрових інструментів та організаційно-методичних підходів, що дозволяють інтегрувати всі управлінські процеси.

Традиційні підходи до управління проєктами, такі як Waterfall або PMBOK, базуються на лінійній послідовності етапів та детальному плануванні на початку проєкту. У швидкозмінному середовищі туристичної індустрії вони виявляються недостатньо гнучкими. Жорстка структура та суворі процедурні вимоги ускладнюють оперативну адаптацію планів у разі непередбачених обставин, що часто призводить до затримок у виконанні завдань, перевитрат бюджету та зниження рівня задоволеності клієнтів [2].

Одним із ключових чинників є системний підхід до управління проєктами, який передбачає визначення чітких етапів реалізації, узгодження ресурсів, оцінювання ризиків та постійний моніторинг результатів. Використання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги) та ISO 21500:2021 (ДСТУ ISO 21500:2022. Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції), дозволяє стандартизувати процеси планування, контролю та завершення

проєктів, що забезпечує стабільність результатів та передбачуваність їх досягнення [9].

Важливим аспектом підвищення ефективності є адаптація стандартів під специфіку індустрії гостинності. Готелі, ресторани та туристичні комплекси працюють у середовищі, де велика роль належить людському фактору, сервісному обслуговуванню та персоналізації послуг. Зважаючи на це, стандарти мають інтегруватися з внутрішніми процедурами контролю якості, навчання персоналу та збору зворотного зв'язку від клієнтів [9].

Для підвищення ефективності управління проєктами у сфері гостинності доцільно застосувати комплексний підхід, який поєднує міжнародні стандарти, цифрові інструменти та адаптацію управлінських процесів до специфіки галузі.

На основі аналізу сучасних методологій управління проєктами та практик впровадження стандартів ISO 9001 та ISO 21500 розроблено логіко-структурну модель, яка відображає послідовність етапів управління, взаємозв'язок ключових процесів та інтеграцію цифрових і організаційних інструментів (рис. 1).

Запропонована логіко-структурна модель (див. рис. 1) ілюструє комплексний механізм підвищення ефективності управління проєктами у сфері гостинності на основі міжнародних стандартів. Вона демонструє послідовність етапів: від визначення цілей та завдань проєкту до оцінювання результатів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. У логіко-структурній схемі відображено взаємозв'язок ключових управлінських процесів і окреслено стратегічну роль міжнародної стандартизації для забезпечення якості, прозорості та ефективності реалізації проєктів у туристичній сфері. Міжнародні стандарти ISO 9001 та ISO 21500 забезпечують системність управління, а цифрові інструменти, такі як CRM-системи та платформи онлайн-відгуків, дозволяють здійснювати оперативний контроль, аналіз та адаптацію процесів. Інтеграція суміжних систем менеджменту та методична адаптація стандартів до специфіки індустрії гостинності підвищують гнучкість проєктів і дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби клієнтів.

Доцільно більш детально зосередитися на аналізі впливу міжнародного стандарту ISO 9001:2015, спрямованого на створення систем управління якістю для забезпечення стабільного рівня послуг та задоволення потреб клієнтів. Цей стандарт рекомендує підхід, орієнтований на процеси, і містить: визначення вимог споживачів та їх очікувань; встановлення показників якості; моніторинг та аналіз результатів; коригувальні дії для постійного вдосконалення [10].

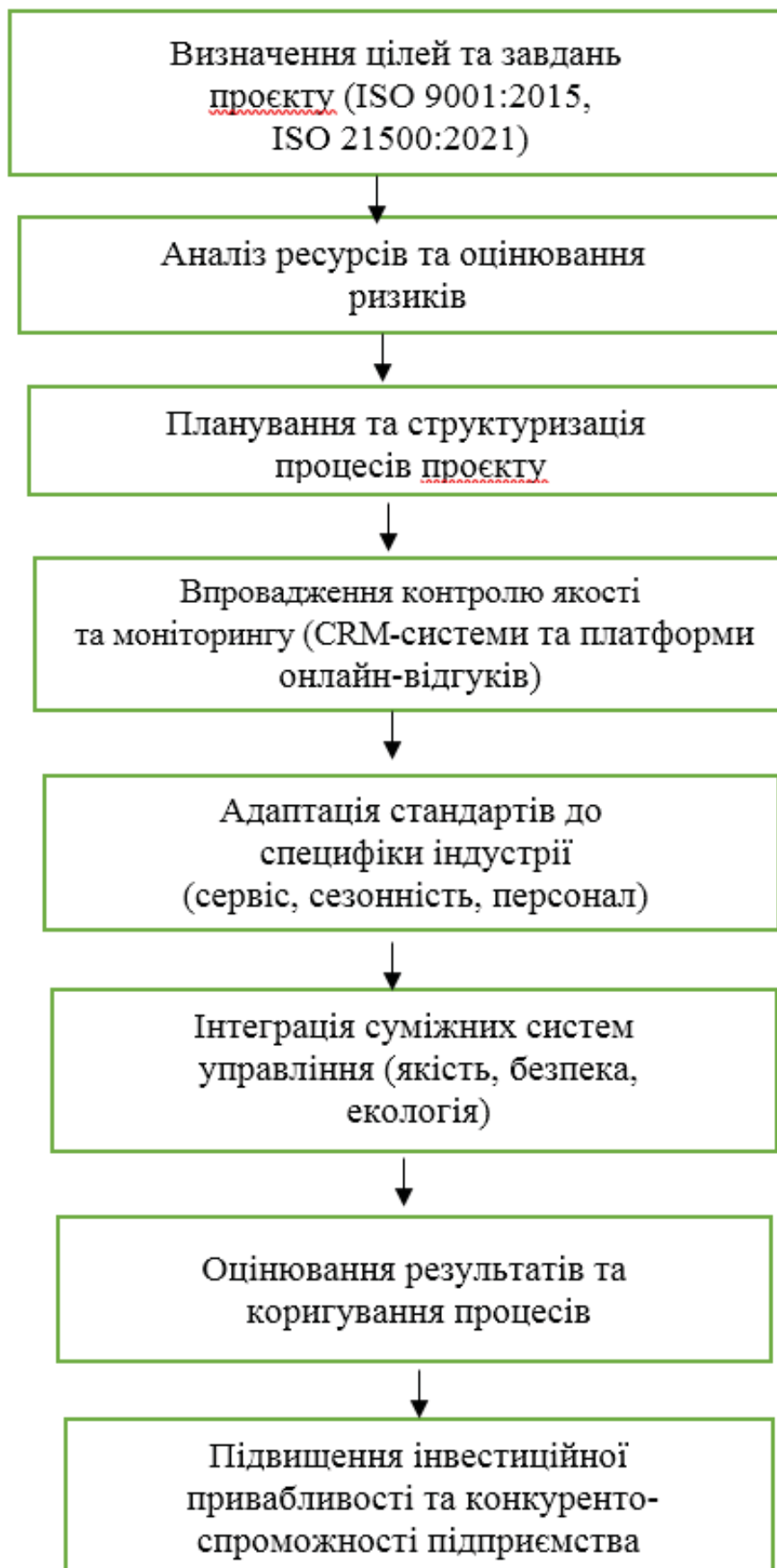


Рис. 1. Логіко-структурна модель управління проєктами на підприємствах індустрії гостинності
Джерело: розроблено автором.

Разом з тим, ISO 9001:2015 акцентує увагу на системному мисленні та управлінні ризиками, що дозволяє підприємствам індустрії гостинності уникати дефіциту сервісу, своєчасно реагувати на зміни очікувань клієнтів та підвищувати якість обслуговування [11].

Застосування зазначеного стандарту у готелях, ресторанах, туристичних операторах сприяє: підвищенню довіри споживачів до послуг; стандартизації внутрішніх процедур (запис гостей, обробка скарг, контроль чистоти тощо); ефективнішої комунікації між підрозділами та з клієнтами. Це важливо, оскільки гостинність значною мірою будується на досвіді взаємодії з клієнтом, і саме ISO 9001:2015 забезпечує механізми його формалізації та аналізу.

Важливість впровадження міжнародного стандарту ISO 21500:2021 є безперечною, його роль – суттєвою. Він надає узагальнені рекомендації щодо управління проектами незалежно від галузі застосування, визначає базові терміни, процеси та практики, спрямовані на ефективне планування, виконання, моніторинг і завершення проектів [12].

Основними важливими компонентами цього стандарту для індустрії гостинності є: процесне управління проектом (від ініціації до закриття); моніторинг і контроль (оцінювання прогресу, коригування планів); управління інтересами стейкхолдерів (клієнти, партнери, персонал); адаптація до змін (гнучкість у прийнятті рішень у разі непередбачених обставин).

Разом з тим, ISO 21500:2021 сприяє створенню універсальної структури управління проектами, що особливо корисно у туризмі, де проекти можуть мати різну природу – від побудови об'єктів інфраструктури до організації заходів чи запуску нових сервісів.

Варто наголосити на синергетичному ефекту стандартів у сфері гостинності. Сутність синергетичного ефекту від поєднання стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 така: ISO 9001 забезпечує якість послуг і процесів, ISO 21500 – структуру та логіку управління проектами.

Це дозволяє підприємствам гостинності: стандартизувати операційні процеси ISO 21500:2021; підвищити прозорість управлінських рішень; швидше адаптуватись до змін ринку ISO 21500:2021; поліпшити взаємодію з клієнтами і партнерами; мінімізувати ризики реалізації проектів.

Вищенаведений аналіз обґрунтовує те, що міжнародні стандарти є не лише декларативними вимогами, а й практичними механізмами, що підвищують ефективність управління проектами у сфері гостинності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Обґрунтовано, що міжнародна стандартизація є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління проектами підприємств індустрії гостинності. Застосування стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 забезпечує системність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів, поєднуючи управління якістю зі структурованим проектним циклом.

Це сприяє зростанню задоволеності клієнтів, оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій. Ключовою умовою результативності визначено адаптацію стандартів до галузевої специфіки, інтеграцію систем управління та використання цифрових інструментів для моніторингу й удосконалення процесів. Запропонована логіко-структурна модель підтверджує синергетичний ефект поєднання стандартів, цифровізації та організаційних механізмів, що забезпечує стратегічний розвиток і стало конкурентоспроможність підприємств.

Перспективи подальших досліджень варто зосередити на розробленні галузевих моделей інтегрованих систем управління для підприємств різного масштабу, оцінюванні економічної ефективності впровадження стандартів у готельно-ресторанному й туристичному бізнесі, формуванні методик вимірювання синергетичного ефекту від поєднання стандартів якості та управління проектами, а також аналізу впливу цифрової трансформації на адаптацію міжнародних стандартів у сфері гостинності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>
2. Худо В. В. Інноваційні моделі управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106>
3. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проектами проектно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 38–45.
4. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10
5. Бушуев С., Козир Б. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. № 61. С. 187–207. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>
6. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології у сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 26–31. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5)
7. Траченко Л. А. Інтегровані системи управління як засіб сталого розвитку та успішного ведення бізнесу. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект* : колективна монографія / за ред. А. В. Андрейченка, Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 347–385.
8. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 254–266.
9. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проектами в умовах сталого розвитку та

цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>

10. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

11. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 22 с.

12. ДСТУ ISO 21500:2022 (ISO 21500:2022, IDT). Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції [Чинний від 2022-01-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2022. 14 с.

REFERENCES

1. Povorozniuk, I. (2022), Upravlinnia yakistiu posluh na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryzy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>

2. Khudo, V. V. (2025), Innovatsiini modeli upravlinnia proektamy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 76, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106>

3. Ivko, A. V. (2023), Analiz modelei spilnoho vykorystannia metodolohii v upravlinni proektamy proiektno-oriientovanykh orhanizatsii, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 55, s. 38–45.

4. Smolych, D. V. (2019), Innovatsiini metody upravlinnia proektamy, *Ekonomichniyi forum*, № 4, s. 50–54, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10

5. Bushuiev, S. and Kozyr, B. (2020), Hibrydzatsiia metodolohii upravlinnia infrastruktturnymy proektamy ta prohramamy, *Visnyk Odeskoho natsionalnoho morskoho universytetu*, № 61, s. 187–207, DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>

6. Chepurda, L., Osypenkova, I., Sukhenko, V. and Sukhenko, Ye. (2024), Kliuchovi aspekty vprovadzhenia systemy upravlinnia yakistiu ISO 9001:2015 u hotelno-restorannii industrii, *Innovatsii ta tekhnolohii u sferi posluh i kharchuvannia*, № 1 (11), s. 26–31, DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5)

7. Trachenko, L. A. (2024), Intehrovani systemy upravlinnia yak zasib staloho rozvytku ta uspishnoho vedennia biznesu, *Upravlinnia biznesom v paradyhmi staloho rozvytku: ekonomiko-pravovyi aspekt : kolektyvna monohrafiia / za red. A. V. Andreichenka, N. V. Zakharchenko*, Odesa : ONEU, Ch. 2., s. 347–385.

8. Sushko, N. (2025), Suchasni instrumenty upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi, *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, № 8, s. 254–266.

9. Martyniak, I. and Bakushevych, I. (2024), Hibrydni modeli upravlinnia proektamy v umovakh staloho rozvytku ta tsyfrovoi ekonomiky, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 3(50), s. 21–26, DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>

10. Davydova, O. Yu. and Sysoieva, S. I. (2022), Kontseptualni napriamy zabezpechennia ipidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva, *Internauka*, № 12, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

11. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Chynnyi vid 2016-07-01]. Vyd. ofits (2016), Kyiv, DP «UkrNDNTs», 22 s.

12. DSTU ISO 21500:2022 (ISO 21500:2022, IDT). Upravlinnia proektamy, prohramamy ta portfeliamy. Kontekst ta kontseptsii [Chynnyi vid 2022-01-01]. Vyd. ofits. (2022), Kyiv, DP «UkrNDNTs», 14 s.

Стаття надійшла: 21.01.2026

Стаття прийнята: 18.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026