

Петренко Наталія Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет*

Petrenko Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University*

ORCID: 0000-0002-2867-6059

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11173

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

PROJECT MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR

Анотація. Вступ. У сучасному туристичному бізнесі підприємства сфери обслуговування відіграють важливу роль у забезпеченні комфорту та задоволенні потреб клієнтів. Ефективне проектування та реалізація процесів надання послуг гостинності є запорукою утримання стабільних конкурентних позицій на ринку індустрії відпочинку і розваг. Успіх готелів і ресторанів, які формують інфраструктурне середовище сфери обслуговування, залежить від їх здатності надавати високоякісні послуги. Хоча сфера харчування в готельному бізнесі розширюється, її потенціал часто залишається нерозкритим. Водночас, мінливе бізнес-середовище вимагає від цих підприємств постійного вдосконалення. Це означає проактивне впровадження нових технологій, безперервне покращення якості обслуговування та застосування інноваційних управлінських рішень. Отже, проєктний менеджмент є критично важливим для побудови ефективного та конкурентоспроможного бізнесу в сфері обслуговування.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових аспектів управління проєктною діяльністю підприємств сфери обслуговування.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки як українських, так і провідних зарубіжних дослідників у галузі менеджменту, що доповнені власними науковими напрацюваннями автора. Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Так, методи узагальнення, порівняння та синтезу дозволили систематизувати здобуті результати, виявити закономірності та сформувати цілісне розуміння досліджуваного питання; методика статистичного аналізу – кількісно оцінити отримані дані, окреслити взаємозв'язки та статистично обґрунтувати сформульовані висновки; структурно-системний метод – вивчення реалій та умов функціонування підприємств сфери обслуговування, дозволяючи розглядати їх як взаємопов'язані елементи системи управління; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу забезпечило дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність порівняння та інтерпретації отриманих результатів.

Результати. У процесі дослідження розглянуто питання стосовно управління проєктною діяльністю підприємств сфери обслуговування. Проведено аналіз динаміки показників розвитку підприємств сфери обслуговування. Зазначено, що організація процесу послуг харчування є ключовим елементом стратегічного управління у сфері обслуговування, а тому даному процесу необхідно приділяти значну увагу при плануванні діяльності підприємств та формуванні системи операційного менеджменту. За результатами проведеного дослідження проаналізовано етапи проєктного менеджменту та виокремлено ключові елементи розробки методології управління проєктами у сфері обслуговування, визначено основні напрямки її реалізації. Резюмовано, що застосування інструментів проєктного менеджменту дає змогу підприємствам сфери обслуговування стратегічно впливати на ринок, збільшувати цінність своїх послуг, формувати стійкі відносини з клієнтами та гарантує стабільний і послідовний розвиток.

Перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження, перспективи подальших досліджень лежать у площині пошуку креативних ідей для розвитку підприємств сфери обслуговування.

Ключові слова: менеджмент, проєкт, сфера обслуговування, споживач, послуга.

Summary. Introduction. Within the scope of the modern travel business, service companies play an important role in ensuring comfort and customer satisfaction. Effective designing and implementation of hospitality services is the key to maintaining a stable competitive position at the leisure and entertainment market. The success of hotels and restaurants, which form the infrastructure environment of the service sector, depends on their ability to provide high-quality services. Although the food and beverage sector in the hospitality industry is expanding, its potential often remains unrealized. At the same time, the variable business environment requires these companies to continuously improve. This means proactively implementing new technologies, continuously improving service quality and applying innovative management solutions. Therefore, project management is critical to building an efficient and competitive service business.

The purpose of the study is to identify the key aspects of project management of service sector enterprises.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is formed by the key concepts, principles, scientific developments and conclusions of both Ukrainian and leading foreign researchers in the field of management, supplemented by the author's own scientific accomplishments. In order to achieve the aforementioned goals, a set of scientific methods was used to provide a comprehensive analysis of the problem. Consequently, the methods of generalisation, comparison and synthesis made it possible to systematise the results obtained, identify patterns and form a holistic understanding of the issue being investigated; statistical analysis methodology – to quantify the data obtained, outline the interactions and statistically substantiate the conclusions drawn; structural and systemic method – studying the realities and conditions of functioning of service sector enterprises, allowing them to be considered as interrelated elements of the management system; The analytical method was used to formalise the results of the study; The use of the graphical method made it possible to visualise the research data, which significantly increased the visibility of the comparison and interpretation of the results.

Results. In the course of the study, the issues related to the management of project activities of service sector enterprises have been considered. An analysis of the dynamics of development indicators of service enterprises has been performed. It is noted that the organisation of the food service process is a key element of strategic management in the service sector, and therefore this process should be given significant attention when planning the activities of enterprises and forming an operational management system. Based on the results of the study, the aforementioned assessment analyses the stages of project management and identifies the key elements of developing a project management methodology in the service sector, and defines the main directions of its implementation. It is concluded that the use of project management tools allows service enterprises to strategically influence the market, increase the value of their services, form sustainable relationships with customers, and guarantee stable and consistent development.

Discussion. Considering the results of the study, the prospects for further research lie in the search for creative ideas for the development of service sector enterprises.

Key words: management, project, service sector, consumer, service.

Постановка проблеми. Динамічний характер розвитку сучасного бізнес-середовища вимагає від підприємств, які формують сферу обслуговування, зокрема готельних та ресторанних закладів, постійного вдосконалення методики їх проектної та операційної діяльності. Цей імператив передбачає проактивний підхід до розвитку бізнесу, що охоплює кілька ключових напрямків, серед яких розробка і впровадження нових технологій, підвищення якості обслуговування та застосування інноваційних парадигм управління й організації діяльності.

Отже, проектний менеджмент є важливою складовою процесу побудови ефективного середовища діяльності підприємств сфери обслуговування. Проектування ефективного процесу надання послуг у сфері готельного та ресторанного бізнесу та його реалізація — ключовий аспект забезпечення високого рівня сервісу та задоволення потреб клієнтів. Наразі існує велика кількість можливостей для розвитку індустрії харчування, однак у готельній діяльності вони використовуються не повною мірою. Сьогодні, дана тема набуває особливої актуальності, оскільки обумовлена розширенням спектру послуг харчування у готельній справі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед праць, що стосуються управління проектною

діяльністю та процесами менеджменту на підприємствах сфери обслуговування, варто виокремити напрацювання таких зарубіжних науковців як Керцнера Г. [1], Ларсона Е. й Грея К. [2], якими висвітлено питання деяких аспектів управління проектами з системного погляду; дослідження Тернера Р. зосереджені на управлінні проектами як інструменті стратегічних змін в організаціях, що включає і сервісні компанії [3]; напрацювання Андерсена Е. [4] стосуються ключових аспектів управління проектами в контексті організаційних змін, ролі власника проекту, а також питань, що є релевантними для сервісних проектів; авторами Пінто Дж. та Слевін Д. вивчалось питання стосовно критичних факторів успіху проектів, показників та чинників, що впливають на їх реалізацію у будь-якій сфері, включно з обслуговуванням [5]. Серед відомих вітчизняних науковців та дослідників сфери проектного менеджменту варто виокремити праці Черчик Л. [6], Горбаченко С. [7], Микитюк П. [8], Тріллінберг В. [9], Данченко О., Занора В. [10], Кобиляцького Л. [11]. Авторами Дудник О. та Поляковою О. М. [12] досліджувалися питання сучасних тенденцій та підходів в проектному управлінні, а Мушниковою С. [13] та Лірко Т. [14] висвітлено питання ризикорієнтованого управління проектами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на тенденції у розвитку сфери менеджменту та потребі у зміні політики ведення бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища, питання стосовно управління проектами потребують додаткового вивчення, зокрема у напрямку розробки та реалізації інноваційних проектів для підприємств, які надають послуги готельного й ресторанного обслуговування. Вказані аспекти формують напрям для подальших наукових досліджень та прикладних розробок, які дозволять суттєво покращити управління проектами у сфері обслуговування та підвищити їх успішність.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових аспектів управління проектною діяльністю підприємств сфери обслуговування.

Зважаючи на мету, ключовими завданнями дослідження є аналіз динаміки показників розвитку підприємств сфери обслуговування та визначення базових процесів побудови та реалізації методології проектного менеджменту у сфері обслуговування.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки як українських, так і провідних зарубіжних дослідників у галузі менеджменту, що доповнені власними науковими напрацюваннями автора.

Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Так, методи узагальнення, порівняння та синтезу дозволили систематизувати здобуті результати, виявити закономірності та сформувані цілісне розуміння досліджуваного питання; методика статистичного аналізу — кількісно оцінити отримані дані, окреслити взаємозв'язки та статистично обґрунтувати сформульовані висновки;

структурно-системний метод — вивчення реалій та умов функціонування підприємств сфери обслуговування, дозволяючи розглядати їх як взаємопов'язані елементи системи управління; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність викладення матеріалу та інтерпретацію отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі туристичний бізнес перетворився на один із найпривабливіших напрямків для здійснення підприємницької діяльності. До періоду коронавірусних обмежень сфера готельно-ресторанного бізнесу, яка формує галузь туризму, посідала провідні позиції у світовій економіці, поступаючись лише нафтовидобуванню, що свідчило про її стабільне становище у світовому економічному секторі. У період 2019–2022 рр. відбулося значне зниження показників діяльності у туристичній сфері, індустрії відпочинку та розваг. Вказаний факт пов'язаний з Covid-19. Але тенденції сьогодення вказують на відновлення бізнес-процесів у даному напрямку рис. 1.

Оскільки Україна тісно взаємодіє з економікою багатьох країн, то показники розвитку і спаду діяльності у сфері обслуговування, зокрема готельних та ресторанних підприємств, є аналогічними світовим (табл. 1).

Організація процесу послуг харчування є ключовим елементом стратегічного управління у сфері обслуговування. Даному процесу необхідно приділяти значну увагу при плануванні діяльності підприємств та формуванні системи операційного менеджменту. Указана потреба зумовлена системним взаємозв'язком цих функціональних областей, де загальна ефективність підприємства прямо залежить від успішного управління кожною з них.

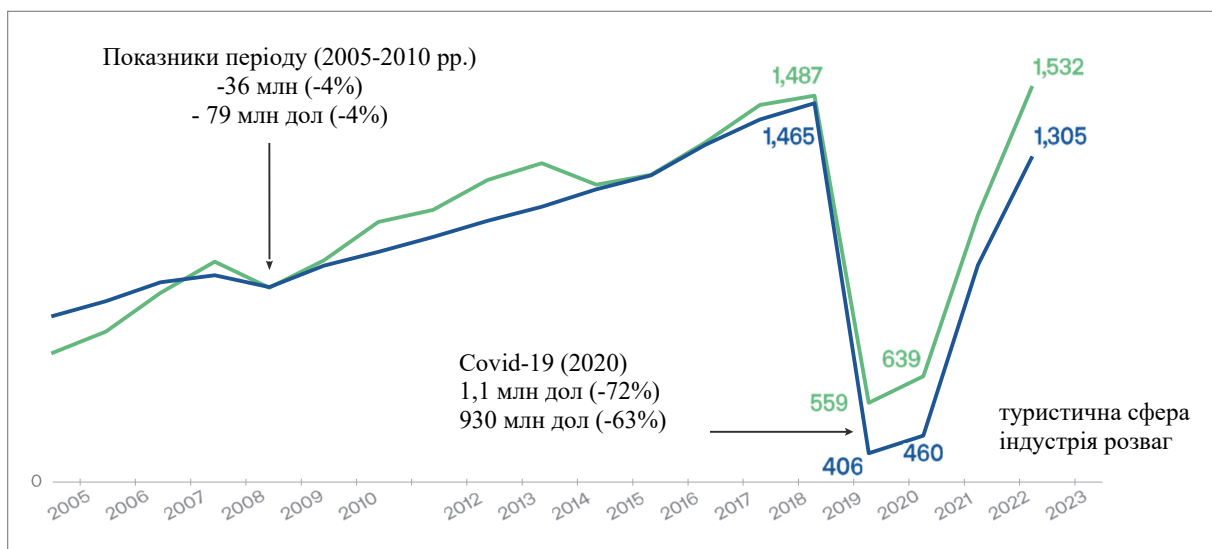


Рис. 1. Динаміка економічних показників розвитку сфери туризму, індустрії відпочинку та розваг у період 2005–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [15, с. 6]

Більшість підприємств сфери обслуговування, зокрема й готельних, інтегрують у свою організаційно-виробничу структуру одну або декілька точок харчування. З погляду менеджменту, оптимізація моделі діяльності цих закладів передбачає визначення їх операційної політики, зокрема: чи функціонуватимуть вони виключно для внутрішнього обслуговування гостей, чи будуть доступними для зовнішніх споживачів, що створює додаткові потоки доходів та потребує відповідної маркетингової стратегії та управління клієнтським досвідом. Тому, для забезпечення повноцінного функціонування готельного бізнесу критично важливо інтегрувати послуги громадського харчування в обов'язкову складову готельних послуг. Поєднання двох видів діяльності (розміщення та харчування) не лише підвищує привабливість закладу для потенційних гостей, а ще й сприяє підвищенню рівня конкурентних переваг підприємства на ринку та покращенню репутації бізнесу.

Проектування процесу надання послуг харчування у закладі готельного господарства вимагає систематичного підходу, що починається з глибокого аналізу потреб цільової аудиторії. Різноманіття сегментів споживачів, що охоплюють діапазон від корпоративних клієнтів (ділових мандрівників) до сімейних груп із дітьми, детермінує значні диференціації у їх кулінарних перевагах та вимогах до харчування. Діагностика та врахування цих специфічних потреб є фундаментальною передумовою для розробки меню, яке відповідатиме очікуванням різних сегментів споживачів. Указаний аспект є вирішальним фактором для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів й формування споживчої лояльності.

Наступним важливим кроком проектування процесу надання послуг харчування є інтеграція місцевих кулінарних традицій та культурних особливостей. Готельне чи ресторанне підприємство повинно не лише забезпечувати високу якість страв,

Таблиця 1

Показники діяльності суб'єктів господарювання, згруповані за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті (ЄС) № 2020/1197 від 30.07.2020 про європейську статистику підприємств, у 2010–2023 рр.*

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	у тому числі		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	у тому числі		Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	у тому числі	
		ФОП, од.	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації		ФОП, тис.грн	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації		ФОП, тис.грн	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації
2010	9323	7652	82,1	5509244,2	1859601,6	33,8
2011	8891	7202	81,0	6508339,1	2029117,7	31,2
2012	6217	4203	67,6	6657742,5	1265404,5	19,0
2013	7793	5517	70,8	7195479,4	1317708,8	18,3	6743921,3	680541,0	10,1
2014	7535	5835	77,4	4941006,1	1134829,9	23,0	4702316,3	811338,3	17,3
2015	7562	5872	77,7	6858949,6	1773494,6	25,9	5626283,7	1170492,0	20,8
2016	6930	5460	78,8	9674669,2	2618023,4	27,1	10056368,7	2019065,3	20,1
2017	7127	5483	76,9	12234692,7	3426206,9	28,0	12767337,2	2943572,3	23,1
2018	7738	6022	77,8	15321765,2	4705331,6	30,7	15582467,4	4055494,5	26,0
2019	8365	6568	78,5	17110243,2	5637664,0	32,9	15587947,0	4875503,5	31,3
2020	8021	6266	78,1	10902399,4	4623533,7	42,4	10455454,6	4052881,0	38,8
2021	7756	5997	77,3	19686288,2	7255506,7	36,9	18203023,3	6335001,9	34,8
2022	6017	4815	80,0	7771949,6	93677,2	1,2	7324461,5	189024,1	2,6
2023	6475	5159	79,7	11131003,9	162041,9	1,5	10668582,9	264213,7	2,5

* Примітки:

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності бюджетних установ, за 2014–2021 рр. без тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих РФ територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Перелік видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій, визначені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій».

3. Крапки (...) — розрахунки показників не здійснювались.

Джерело: побудовано автором за даними [16]

але й формувати унікальну атмосферу, яка відображає ідентичність регіону, у якому воно розташоване. Такий підхід створює додаткову конкурентну перевагу, залучаючи гостей, які прагнуть отримати автентичний досвід відпочинку. Ця стратегія сприяє диференціації послуг та збільшенню привабливості готельного (ресторанного) продукту на ринку.

Ефективна організація робочого процесу також є важливим елементом у проектуванні та функціонуванні систем харчування в індустрії гостинності. Указаний напрямок охоплює оптимізацію взаємодії персоналу кухні та обслуговуючого персоналу, раціональне використання технологічного обладнання та мінімізацію часу приготування страв. Ці чинники безпосередньо корелюють з якістю наданих послуг та рівнем задоволеності клієнтів.

Окрім операційної ефективності, першочергове значення має забезпечення безпеки харчових продуктів та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Ці аспекти є невід'ємною складовою управління ризиками та підтримання позитивної репутації закладу.

Обслуговування клієнтів є важливим аспектом проектування послуг харчування. Персонал повинен не тільки демонструвати привітність і високий рівень професіоналізму, але й бути готовим надавати компетентну допомогу гостям у виборі страв і напоїв. Ефективне навчання персоналу в галузі етикету, знання меню та навичок комунікації безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Тому, кожен співробітник, від офіціанта до менеджера, відіграє ключову роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду.

Отже, можна дійти висновку, що ефективне проектування комплексних процесів послуг харчування є вирішальним чинником для підвищення рівня задоволеності клієнтів готельно-ресторанного закладу, підвищення якості наданих послуг та зростання його конкурентоспроможності на ринку.

На нашу думку, ключовими принципами розробки ефективної проектної діяльності на підприємствах сфери обслуговування є:

- орієнтація на потреби клієнта: ретельний аналіз та врахування різноманітних потреб цільової аудиторії (від ділових мандрівників до сімей з дітьми) у формуванні меню та сервісу харчування дозволяє створити пропозицію, що максимально відповідає очікуванням гостей. Це безпосередньо впливає на рівень задоволення туриста від перебування у закладі відпочинку;
- інтеграція місцевої культури: використання елементів місцевих кулінарних традицій та створення відповідної атмосфери не тільки збагачує досвід гостя, а й диференціює заклад на ринку, роблячи його більш привабливим та унікальним;
- оптимізація операційних процесів: ефективна організація робочого процесу на кухні та в залі ресторану, що включає злагоджену взаємодію персоналу, раціональне використання обладнання та

оптимізацію часу приготування, гарантує високу якість та швидкість обслуговування. Це зменшує ймовірність негативного досвіду у клієнтів;

- забезпечення безпеки та стандартів обслуговування: неухильне дотримання санітарних норм та стандартів безпеки харчових продуктів є фундаментальною умовою для захисту здоров'я гостей та підтримання бездоганної репутації закладу відпочинку;
- високий рівень обслуговування: професіоналізм, привітність та готовність персоналу допомагати гостям у виборі страв та напоїв є ключовими складовими якісного сервісу, що безпосередньо впливає на позитивне сприйняття закладу та заохочує до повторних візитів;
- розширення спектру послуг: упровадження комплексних пакетів харчування, таких як «All Inclusive», значно підвищує привабливість пропозиції, особливо для певних сегментів ринку, і сприяє збільшенню завантаженості готелю.

Ці аргументи підкреслюють важливість цілісного підходу до процесу надання послуг харчування та розміщення, вказують на те, що проектування є стратегічною інвестицією, яка надає переваги для готельних і ресторанних підприємств, що здійснюють свою діяльність у сфері відпочинку та розваг.

Отже, варто зазначити, що систематичне та науково обґрунтоване планування процесу надання послуг харчування є визначальним фактором для розвитку готельних і ресторанних підприємств. Це пояснюється тим, що в сучасному ринковому середовищі якість та диференціація послуг харчування є одним із ключових критеріїв вибору готелю споживачами.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, варто виокремити ключові елементи процесу розробки методології управління проектами у сфері обслуговування і визначити основні напрямки її реалізації (табл. 2). Зазначені у табл. 2. методологічні підходи у своїй сукупності формують базис для створення високоякісного та конкурентоспроможного продукту, який відповідає сучасним вимогам ринку та запитам споживачів.

Слід зазначити, що управління проектами у сфері обслуговування — це системний процес, який зазвичай охоплює кілька ключових етапів:

1. Аналіз поточної ситуації та ринку:
 - збір та узагальнення маркетингової інформації: визначення і аналіз можливостей внутрішнього (ресурси, персонал, існуючі процеси) та зовнішнього (конкуренти, тренди у бізнесі, споживчі переваги у відпочинку та харчуванні, економічна ситуація, законодавчі норми тощо) середовища закладу;
 - визначення цільової аудиторії: аналіз потреб споживачів, очікувань та уподобань потенційних і наявних клієнтів;
 - SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на ринку.

Таблиця 2

Ключові аспекти побудови та реалізації методології управління проектами у сфері обслуговування

Елемент методології	Завдання
Системний аналіз ринку та цільової аудиторії	Глибоке вивчення споживчих трендів, уподобань різних сегментів гостей (ділові мандрівники, сім'ї з дітьми тощо), а також конкурентного середовища.
Розробка концепції харчування	Формування унікальної концепції, що відображає позиціонування готелю, його бренд та враховує місцеві кулінарні традиції та культурні особливості.
Оптимізація операційних процесів	Проектування ефективних робочих процесів на кухні та в залах обслуговування, що охоплює планування робочих зон, логістику поставок, управління запасами та оптимізацію часових витрат на приготування та подачу страв.
Впровадження стандартів якості та безпеки	Розробка та контроль за дотриманням суворих стандартів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) та інших міжнародних норм безпеки харчових продуктів.
Формування кадрової політики	Створення системи підбору, навчання та мотивації персоналу, що забезпечує високий рівень професіоналізму, гостинності та здатності до адаптації.
Інтеграція технологічних рішень	Упровадження сучасних ІТ-систем для управління замовленнями, бронюванням номерів, столиків, автоматизації обліку та персоналізації послуг.
Розробка стратегії адаптивного меню та закупівель	Розробка гнучкого меню, що може змінюватися відповідно до сезонності, трендів та відгуків гостей, а також налагодження співпраці з надійними, бажано місцевими, постачальниками для забезпечення свіжості та якості продуктів.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

2. Формулювання бачення та стратегічних цілей:
 - визначення бажаного майбутнього: чим має стати підприємство через 3–5 років у контексті надання послуг харчування та розміщення;
 - постановка SMART-цілей: конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі, які відповідають стратегії розвитку.
3. Розробка стратегій та концепцій надання послуг:
 - генерація ідей: створення інноваційних концепцій меню, форматів ресторанів, пакетів проживання, додаткових сервісів тощо, які дадуть змогу закладу відпочинку уніфікувати себе та свої послуги;
 - моделювання процесів: детальний опис кроків, які клієнт проходить, взаємодіючи з послугою (наприклад, процес бронювання, заселення, обслуговування в ресторані, виселення), це допомагає виявити «вузькі місця» та оптимізувати сервісне обслуговування;
 - проектування клієнтського досвіду (Customer Journey Mapping): візуалізація шляху клієнта від першого контакту до післяпродажного обслуговування, що дає змогу побачити послугу «очима гостя» та знайти «точки перетину інтересів» для покращення процесу обслуговування.
4. Планування подальшої діяльності та використання ресурсів:
 - розробка детальних планів дій: хто, що, коли і якими ресурсами виконуватиме для досягнення стратегічних цілей;
 - бюджетування управлінських процесів: визначення необхідних фінансових, людських і матеріальних ресурсів;
 - визначення відповідальності та KPI: призначення відповідальних осіб за кожен етап та встановлення

- ключових показників ефективності для моніторингу прогресу.
 - 5. Виконання та контроль:
 - реалізація запланованих змін: запуск нових послуг, навчання персоналу, вдосконалення існуючих процесів;
 - моніторинг та оцінка: постійний збір зворотного зв'язку від клієнтів та аналіз показників ефективності для своєчасного коригування;
 - адаптація — реагування на зміни ринку та уподобань споживачів.
- Для успішного проходження етапів проектного менеджменту використовуються різні управлінські інструменти, так, наприклад, для аналізу — аналітичні звіти (дані про продажі, показники заповнюваності, відгуки клієнтів, фінансові показники); маркетингових досліджень — опитування, фокус-групи, аналіз конкурентів; CRM-системи — збір та аналіз даних про клієнтів; стратегічного планування та концептуалізації — мозковий штурм (Brainstorming); генерації нових ідей та рішень — матриці аналізу (матриця БКГ); аналізу портфеля послуг — сервісний дизайн (Service Design Thinking) — методологія, що орієнтована на клієнта та системно підходить до розробки послуг, включаючи створення «карт шляху клієнта», бізнес-моделювання (Business Model Canvas) — для візуалізації та аналізу всіх ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи цінності для клієнтів, канали збуту, партнерів тощо; управління процесами та якістю — діаграми процесів (Flowcharts); візуалізації послідовності кроків у наданні послуг — системи управління якістю (ISO стандарти); забезпечення відповідності послуг певним стандартам — системи управління проектами наприклад, Worksection, Trello, Asana, Jira, Microsoft Planner;

організації та контролю виконання етапів проектування та процесів реалізації — системи зворотного зв'язку, наприклад онлайн-опитування, відгуки на платформах бронювання, соціальні мережі.

Використання вищезазначених етапів та інструментів проектного менеджменту дає змогу підприємствам сфери обслуговування не просто реагувати на тенденції та зміни ринку, а активно його формувати, створюючи додаткову вартість надаваних послуг, формуючи довгострокову цінність для своїх клієнтів та стабільний розвиток для себе.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасне бізнес-середовище вимагає від закладів сфери послуг, зокрема готелів та ресторанів, постійно вдосконалювати свою проектну діяльність. Це означає проактивний підхід до розвитку бізнесу, який охоплює розробку та впровадження нових технологій, підвищення якості обслуговування, а також застосування інноваційних парадигм управління й організації. Отже, проектування діяльності підприємств

сфери обслуговування, зокрема розробка та реалізація інноваційних проектів стосовно надання комплексних послуг харчування та розміщення, є вирішальним фактором для підприємств даної індустрії. Саме воно надає змогу підприємству виокремитися на ринку, формуючи для клієнтів унікальні та незабутні пропозиції. Важливість процесу проектування у сфері обслуговування посилюється тим, що він не обмежується лише поточними тенденціями, а навпаки передбачає врахування майбутніх тенденцій та змін в уподобаннях споживачів у перспективі. Тому, гнучкість та адаптивність, закладені в процеси проектування, стають визначальними чинниками для успішного вибудовування довгострокових відносин з клієнтами та забезпечення сталого розвитку готельних та ресторанних підприємств.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, *перспективи подальших досліджень* нами вбачаються у пошуку креативних ідей для реалізації проектів розвитку підприємств сфери обслуговування.

Література

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons. 2025. 720 p.
2. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education. 2018. 659 p.
3. Turner J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd. New York: McGraw-Hill Professional. 2009. 452 p.
4. Andersen E. S. Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, Issue 1. P. 58–65.
5. Pinto J. K., Slevin D. P. Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1987. EM-34(1). P. 22–27 DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856.
6. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 186 с.
7. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент. Одеса : НУ «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
8. Микитюк П. П. Управління проектами. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.
9. Тріллінберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 94 с.
10. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
11. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. К. : МАУП. 2002. 200 с.
12. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проектному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1(69). С. 60–67.
13. Мушнікова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційної системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
14. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383–391.
15. International Tourism Highlights. World Tourism Organization. Madrid: UN Tourism. 2024. 27 p. <https://doi.org/10.18111/9789284425808>.
16. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Держстат України, 1998–2024. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).

References

1. Kerzner, H. (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
2. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
3. Turner, J. R. (2009). The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd. New York: McGraw-Hill Professional.

4. Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34, 1, 58–65.
5. Pinto J.K., & Slevin D.P. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856.
6. Cherchyk, L.M. (2022). Proektnyi menedzhment. Teoretychnyi kurs [Project management. Theoretical course]. Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
7. Horbachenko, S.A. (2020). Proektnyi menedzhment [Project management]. Odesa: NU “Odeska yurydychna akademiia” [in Ukrainian].
8. Mykytiuk, P.P. (2014). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
9. Trillinberh, V. (2002). Proektnyi menedzhment [Project management]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
10. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. [in Ukrainian].
11. Kobyliatskyi, L.S. (2002). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. K.: MAUP [in Ukrainian].
12. Dudnyk, O.V., & Poliakova, O.M. (2023). Suchasni tendentsii ta pidkhody v proiektnomu upravlinni [Modern trends and approaches in project management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(69), 60–67 [in Ukrainian].
13. Mushnykova, S.A. (2019). Ryzyk-orientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinoi systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as a basic basis for an innovative system of enterprise development security management]. *Ekonomichni visnyk*, 4, 93–101 [in Ukrainian].
14. Lirko, T.V. (2024). Intehratsiia ryzyk-orientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integrating risk-based project management into modern business models]. *Biznes Inform*, 1, 383–391 [in Ukrainian].
15. International Tourism Highlights (2024). World Tourism Organization. Madrid: UN Tourism. <https://doi.org/10.18111/9789284425808>.
16. *State Statistics of Ukraine* (2024). Obsiah realizovanoi produktsii (robit, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.