

УДК 338.48:005.8

JEL O22, Z38

DOI 10.32782/2786-8273/2023-2-15

Теребух А.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-4878>

Andriy Terebukh

Lviv Polytechnic National University

Роїк О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3617-8068>

Oksana Roik

Lviv Polytechnic National University

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИЗМІ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ СТРИМКИХ ЗМІН

PROJECT MANAGEMENT IN TOURISM: ADAPTATION TO NEW CHALLENGES IN THE CONTEXT OF RAPID CHANGES

Анотація. У статті обґрунтовується актуальність питання щодо визначення підходів, інструментів та джерел повоєнного відновлення України. За таких умов, крім агропромислового комплексу, металургії, переробної галузі та ІТ-сектору, Україна має значний потенціал в сфері туризму. В умовах трансформаційних змін середовища виживання туристичної сфери потребує формування ефективного управління проєктами в туризмі в умовах війни. Метою дослідження є аналіз теоретико-практичних аспектів реалізації системи управління проєктами в туризмі в умовах адаптації до нових викликів. Практичне значення дослідження – використання особливостей управління проєктами в туризмі з метою отримати соціально-економічний синергетичний ефект, який виявиться в успішному завершенні проєкту. У перспективі подальші дослідження – моделювання розвитку туризму в Україні з урахуванням інноваційних особливостей методології проєктного управління.

Ключові слова: управління проєктами, туристична сфера, інвестиційна політика, економічна криза, інвестиційні ризики, російсько-українська війна.

Abstract. Introduction. The article substantiates the relevance of the issue of determining approaches, tools and sources of post-war reconstruction of Ukraine. Socio-economic revival should become the largest project of modernization of the national economy and reconstruction of destroyed infrastructural facilities, which involves attracting financial resources, substantiating the parameters of investment projects. Under such conditions, in addition to the agro-industrial complex, metallurgy, the processing industry and the IT sector, Ukraine has significant potential in the field of tourism. In the conditions of transformational changes in the environment, the survival of the tourism sphere requires the formation of effective management of projects in tourism in war conditions. Purpose. The purpose of the study is to analyse the theoretical and practical aspects of the implementation of the project management system in tourism in the context of adaptation to new challenges. **Methods.** The following methods are used to fulfill the tasks set in the article: systematic analysis, comparison and grouping of data – when clarifying the conceptual apparatus, researching approaches to the formation and peculiarities of project management in tourism; methods of comparative, statistical, strategic, spatial analysis – when substantiating modern conditions of project management in tourism, determining organizational and economic support for the development of tourism in Ukraine in wartime conditions. **Results.** The conducted studies substantiated the need to use the features of project management in tourism in order to obtain a socio-economic synergistic effect, which will be manifested in the successful completion of the project. In the future, further research is to develop an effective and comprehensive mechanism for the implementation of the project management system in tourism and control over the quality of the provision of tourist services, taking into account the innovative features of the methodology. **Conclusion.** It is substantiated that the restoration of tourism as a branch of the national economy in the conditions of post-war reconstruction requires coordination of activities with regard to the natural, socio-cultural, ecological-economic and information-technological possibilities of a certain region for the effective initiation of projects.

Keywords: project management, tourism, investment policy, economic crisis, investment risks, Russian-Ukrainian war.

Постановка проблеми. В період поствоєнного відновлення в Україні нагальною та своєчасною потребою стане використання нових підходів для швидкого відновлення всіх соціально-економічних процесів як і у системі національної економіки загалом,

так і у туристичній сфері. Система ефективного управління в туризмі відіграватиме важливу роль у формуванні та реалізації політики відновлення галузі, адаптуючись до нових викликів в умовах стрімких змін.

Повномасштабна війна в Україні вимагає перегляду підходів до формування політики у сфері в туризмі та пошуку нових ефективних методів управління проектами у ній. Важливість розвитку туризму для економіки України визначається тим, що крім фінансової функції, що проявляється через збільшення надходжень до державного бюджету від суб'єктів туристичної діяльності, та соціальної, яка полягає у створенні нових робочих місць та сприянні розвитку територіальних громад, галузь також стимулює розвиток інших видів діяльності та сфер економіки – транспорту, торгівлі, зв'язку, готельного та ресторанного бізнесу тощо. Зазначене зумовлює необхідність переосмислення ролі туристичної сфери для країни з метою розроблення виваженої системи управління проектами в туризмі в умовах адаптації до нових викликів та стрімких змін в повоєнному періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питання ініціалізації управління проектами в туризмі набуло особливої актуальності та перебуває у фокусі уваги наукових досліджень. Зокрема, в цьому контексті можна виділити праці Богдан Т. [1], Гризовської Л.О. [2], Данилишина Б. [3], Кари Н.І., Зинич Л.В. [4], Козловського Є.В., Ткаченко Т.І. [5], Несторишен І.В. [6], Перегуди Ю., Кривоберець М. [8], Редько В. [11], Холодок В. [12] та ін.

У праці Несторишен І.В. [6] розглядає проектування у сфері туризмі як багатогранне поняття, яке може являти собою комплексний набір процесів та технологій, реалізація якого призводить до високоякісного та технологічного результату. В науковій літературі проектування в туризмі – це сфера діяльності, під час якої визначаються та досягаються певні цілі, оптимізується використання ресурсів (час, гроші, праця, матеріали, енергія, простір та ін.) у рамках певного проєкту (визначає кінцевий результат та обмеження за часом та/або іншими ресурсами). Саме поняття «проєкт» поєднує різноманітні види діяльності, які характеризуються низкою загальних ознак: спрямованість для досягнення конкретних цілей, певних результатів; динамічний розвиток галузі застосування проєкту; конкретизація заходу, розроблення як результату проєкту; координоване виконання численних взаємозалежних дій, орієнтованих досягнення успіху; обмежена протяжність у часі з певним початком та кінцем; обмеженість ресурсів; орієнтованість на якість та безпеку [6].

Редько В.С. у своїх дослідженнях [11] обґрунтовує, що державне управління проектами в туризмі передбачає не тільки визначення пріоритетних напрямів туризму, а й підтримку проєктів, спрямованих на їхній розвиток, що вимагає постановки конкретних завдань для регіонів через комплексний стратегічний проєкт розвитку туристичної галузі, який забезпечить цільову спрямованість використання державних і приватних коштів, матеріально-технічних, інформаційних і трудових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту. Автор зазначає, що регіональне проектування в туризмі передбачає чітке формулювання ідей розвитку туристичного регіону визначених відповідно до розробок державного портфеля проєктів й з урахуванням потреб та ініціатив дестинацій в умовах обмежених ресурсів і чітко визначеного часу, певної кількості та якості, спрямованих на якнайкраще задоволення вимог туристів.

Холодок В.Д. у роботі [12] обґрунтовує необхідність розробки дієвих пропозицій щодо підвищення ефективності управління туризмом на регіональному рівні в повоєнний період, а для формування практичних рекомендацій щодо стратегічного бачення відновлення галузі туризму та удосконалення механізмів управління з урахуванням викликів воєнного часу.

В той же час, на сьогодні залишається відкритим питання особливостей використання нових підходів до застосування інноваційного та проєктного управління в туризмі в умовах воєнного стану та адаптації до нових викликів в умовах стрімких змін. Зміни внутрішніх та зовнішніх чинників їх формування та функціонування вимагає визначення ефективних інструментів управління розвитку даної сфери.

Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів реалізації ефективної системи управління проектами в туризмі в умовах воєнного стану та адаптації до нових викликів в умовах стрімких змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами нині є ключовим інструментом реалізації стратегій, впровадження інноваційних підходів, обґрунтування нових методів розроблення та оптимізації процесів задля відновлення економіки в період повоєнної відбудови. В сучасних умовах управління проектами в туризмі є одним із найперспективніших напрямів професійної діяльності, оскільки в умовах деструктивних наслідків криз, впливів різноманітних чинників нестабільного, динамічного суспільно-політичного, соціального та економічного середовища є дієвим інструментом досягнення визначених проєктом цілей [6].

Нині в умовах суттєвих та динамічних трансформаційних змін середовища розвитку туризму, що суттєво загострюються в умовах війни, виживання галузі в цілому потребує формування ефективних стратегій адаптації. Адаптація до нових викликів в умовах стрімких змін у глобальному середовищі туризму виділяє принципи, що є каталізаторами таких змін і визначатимуть успішність управління проектами в туризмі у довгостроковому періоді, серед яких: безпека, екологічність (орієнтація на зелені технології), економічна, соціальна і екологічна збалансованість, персоналізована диференціація туристичного продукту, інтегрованість, цифровізованість та інклюзивність. Упровадження даних принципів в систему управління проектами в туризмі є елементом проактивної адаптації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також створить умови для додаткового залучення іноземних інвестицій, грантів та інших додаткових джерел фінансування.

Воєнні дії на території України зумовили масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесли людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб змушені були покинути свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд доларів [1].

Україна завершила 2022 рік 30% падінням реального ВВП. Прогнози подальшого зростання української економіки теж варіюються у дуже скромних масштабах: від +0,3% у 2023 р. до +6,4% у 2025 р. (дані прогнозу НБУ), що дуже мало як для умов воєнного часу, так і для умов ймовірного повоєнного відновлення. Інвестиційний розвиток країни є складним, зважаючи на воєнні ризики, вилучення трудових ресурсів до лав ЗСУ, енергетичного терору, логістичних проблем тощо. З початку 2023 в Україні почала проявлятися спіраль циклічного скорочення випуску та росту безробіття [3].

За даними Світового банку, вартість відновлення України як сучасної економіки після російсько-української війни коштуватиме понад 400 мільярдів доларів. Відновлення України стане найбільшою та найскладнішою операцією з часів Плану Маршалла після Другої світової війни, побудувавши абсолютно нову, інтегровану в Європу і конкурентоспроможну на міжнародному ринку 21 століття економіку, перетворити величезні руйнування під час війни у можливість модернізувати економіку України. Для цього потрібні широкомасштабні скоординовані зусилля численних партнерів: Уряду України, приватного сектору, міжнародних країн-партнерів, багатосторонніх агентств та міжнародних інвесторів. Ключовим фактором успішної реконструкції буде максимальне залучення приватного сектору та міжнародного капіталу у всі аспекти інвестицій та відбудови, при цьому реконструкція максимально здійснюватиметься за рахунок приватних інвестицій та державно-приватного партнерства [7].

У звіті USAID «Нова Україна: Стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання» визначено вісім пріоритетних сфер реформування, які сприятимуть мобілізації міжнародного інвестиційного капіталу для реалізації цього починання [7]:

1. Створення основи для інвестиційної політики, орієнтованої на досягнення конкретних цілей (Для забезпечення чіткої та ефективної реалізації, інвестиційна політика повинна розроблятися у співпраці з інвесторами. В її основі повинні бути чітке бачення цілей, конкретні завдання, конструктивне керування інституціями, відповідальними за ПП, плановані дії уряду, та заходи щодо реалізації пріоритетів реформ).

2. Зміцнення інституцій для заохочення інвестицій на міжнародному рівні.

3. Створення конкурентного середовища, що сприяє бізнесу (Існують певні успіхи у поліпшенні середовища для бізнесу. Однак інвестори заявляють, що потрібно більше. Для залучення нових ПП Україна повинна знизити вартість ведення бізнесу шляхом зниження витрат на транзакції та поліпшення умов для інвесторів).

4. Продовження антикорупційної реформи (Незважаючи на істотні успіхи у боротьбі з корупцією, зробити потрібно набагато більше для створення привабливіших умов для інвесторів, потрібно не лише побороти реальну корупцію, а й поліпшити індекс її сприйняття. Збільшення прозорості та верховенство права, розширення діджиталізації є ключовими факторами мінімізації корупційних ризиків).

5. Зміцнення нормативної та інституційної основи регулювання капітальних інвестицій (Україні необхідно нарощувати потенціал уряду для планування та управління великими державними інвестиціями та державно-

приватними партнерствами (ДПП), оцінки проєктів та управління ними, здійснення закупівель, співпраці з приватним сектором, надання концесій, перегляду законодавства про державні закупівлі, ДПП та концесії для приведення їх у відповідність до вимог ЄС та СОТ).

6. Прискорення процесу приватизації (Державні підприємства в Україні неефективні та погано працюють, але все ще становлять інтерес для іноземних інвестицій. Уряд повинен прискорити їхню приватизацію та забезпечити прозорість, відкриту конкуренцію, чесні та реалістичні зобов'язання для інвесторів).

7. Прискорення вступу до ЄС (Процедура вступу до ЄС слугує двигуном широкомасштабних довгоочікуваних реформ у різноманітних галузях. Прискорення реформ для повної відповідності Acquis ЄС має залишатися головним національним пріоритетом).

8. Вирішення питань в окремих галузях (Існують інвестиційні можливості у широкому спектрі галузей, які були визначені як такі, що можуть зацікавити інвесторів).

План економічного відродження має стати наймасштабнішим проєктом модернізації вітчизняної економіки та відбудови зруйнованих інфраструктурних об'єктів, що передбачає залучення фінансових ресурсів, обґрунтування параметрів інвестиційних проєктів на засадах сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Враховуючи високий рівень глобалізації та сучасні темпи розвитку міжнародної економіки, завданням України є створення сприятливих умов для розвитку відповідних галузей народного господарства, які б могли конкурувати на міжнародному ринку та приймати активну участь у міжнародному розподілі праці. За таких умов, крім агропромислового комплексу, металургії, переробної галузі та ІТ-сектору, Україна має значний потенціал в сфері туризму. Зазначимо, можливість використання цього потенціалу у післявоєнний період залежить від багатьох факторів, визначальними з яких є суттєве оновлення та модернізація туристичної та логістичної інфраструктури, а також вдосконалення інструментів взаємодії державних органів управління, органів місцевого самоврядування та туристичної бізнес-спільноти. В основі зазначених трансформацій має бути інноваційний підхід за усіма етапами функціонування туристичного ланцюга: вибір туристичного продукту; прибуття в країну; туристичне прибуття в дестинацію; «споживання» туристичного продукту та його масштабування; виїзд з країни; зворотній зв'язок [1].

Воєнний стан економіки призвів до прогресивного нарощування витрат на потреби оборони, соціальної підтримки громадян та відновлення зруйнованої війною інфраструктури. Це збільшує дефіцит бюджету, однак цей дефіцит не створює адекватного мультиплікативного ефекту для економіки, на відміну від умов мирного часу. Валютна стабільність української економіки нині тримається на трьох елементах: масштабна зовнішня допомога, фіксований обмінний курс та валютні обмеження на виведення капіталу. Однак, скорочення виробництва та падіння його конкурентоспроможності підриває фундаментальні основи стійкості національної валюти. Тому країні потрібна потужна державна політика підтримки зайнятості, яка має включати проєкти створення робочих місць, стимулювання приватного бізнесу, розвитку та відновлення інфраструктури. Потрібно посилити частку видатків на підтримку створення робочих місць з метою фор-

мування мультиплікативного ефекту в економіці і зниження ризиків критичного звуження податкової економічної бази в середньостроковій перспективі [3].

За таких умов відновлення туризму як галузі національної економіки в умовах післявоєнної відбудови потребує узгодження туристичної діяльності щодо природної, соціокультурної, еколого-економічної та інформаційно-технологічної можливостями певного регіону для ефективної ініціації проєктів.

Відновлення і модернізація економічної та соціальної інфраструктури України підвищить економічну безпеку, ефективність і конкурентоспроможність; забезпечить енергетичну незалежність; полегшить торгівлю і транзит; поліпшить логістичні операції; і сприятиме розвитку приватного сектора і економічному зростанню. Це вимагатиме масштабних інвестицій всіх типів – приватних, державних та державно-приватних. Для цього Україна повинна вирішити широкий спектр питань з наявною правовою та інституційною базою, що регулює інвестиційні проєкти та створити відповідний потенціал, забезпечити чесні та конкурентні умови отримання контрактів.

Необхідно провести масштабну програму реконструкції для відновлення України після війни. За оцінками Світового Банку, станом на вересень 2022 року було пошкоджено 40% житлового фонду, 30% електростанцій та 33% інфраструктури, включаючи 305 мостів, 19 аеропортів, 57 залізничних станцій та 24 000 кілометрів доріг. Уряд має недостатньо можливостей. На центральному рівні, в галузевих міністерствах та на регіональному рівні відсутні достатні інструменти та засоби для проведення оцінки проєктів, аналізу балансу витрат та результатів, проведення закупівель та управління проєктами. Для покриття цих витрат разом з державними та міжнародними донорськими коштами будуть потрібні партнерства між державним і приватним секторами. За оцінкою невідкладних потреб, Україні буде потрібно 14 мільярдів доларів на пріоритетну реконструкцію в 2023 році, при цьому бюджет України на цей рік (2023) становить 3 мільярди доларів [10].

Війна на території України на сьогодні спричинила екологічну катастрофу. На нині Державною екологічною інспекцією зафіксовано більше 1000 подій, що несуть загрозу для довкілля на території України, зокрема найбільше у Київській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Харківській, Миколаївській, Чернігівській, Запорізькій, Одеській, Херсонській, Львівській та Житомирській областях. Згідно наведених даних у «Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine» [10] значних збитків завдається атмосферному повітря, ґрунтам, водам внаслідок ракетних ударів по об'єктах інфраструктури: нафтобази, очисні споруди, резервуари зберігання хімічних сполук тощо. Зокрема, при ураженні резервуарів нафтобаз у навколишнє середовище потрапляють продукти згорання світлих нафтопродуктів (бензин, дизпаливо), це призводить до забруднення та вигорання ґрунтів на прилеглих територіях, потрапляння нафтопродуктів у ґрунтові води. Внаслідок переміщення важкої військової техніки, вибухів та пожеж виникають різні види деградації ґрунтового покриву: перемішування ґрунтових горизонтів, порушення верхнього родючого шару, переущільнення ґрунтових горизонтів, хімічна дегра-

дація, вигорання (пірогенна деградація) ґрунтів, фортифікаційна деградація тощо.

Інша загроза внаслідок воєнних дій це є мінування території населених пунктів, сільськогосподарських угідь, транспортної інфраструктури, тощо. За даними Асоціації саперів України понад 80,5 тис. км² території України заміновано, що спричинило до часткового або повного вилучення земель (ґрунтів) з господарського використання до повного розмінування. Загалом, майже 3 мільйони гектарів лісу в Україні були охоплені війною від початку повномасштабного вторгнення російської армії. Під окупацією залишається 600 тисяч гектарів лісів України та 149 лісництв. Російські війська завдають цілеспрямованих ударів по інфраструктурі для забору, очищення та постачання води, а також каналізаційних очисних спорудах. Значно пошкоджені об'єкти водопостачання та водовідведення у Донецькій, Запорізькій, Харківській та Миколаївській областях. Через війну понад 4,6 млн людей в Україні мають проблеми з доступом до питної води. Внаслідок знищення військової техніки, вибухів боєприпасів, горіння нафтопродуктів, лісових пожеж, пожеж у житлових приміщеннях, на промислових підприємствах тощо в атмосферу викинуто велику кількість небезпечних речовин – щонайменше 87 тис. тонн від знищеної ворожої техніки, 2,7 млн тонн від лісових пожеж та пожеж на промислових об'єктах без урахування парникових газів (за оцінкою згідно методології ЕМЕР). Деякі втрати природних екосистем та унікальних природних об'єктів є вже невідновлюваними, відновлення інших втрат (ґрунтів, лісів, природного багатства рослинного і тваринного світу на деяких територіях) потребуватиме десятків років. Внаслідок воєнних дій 812 заповідних територій України перебувають в небезпеці – це близько 20% площі всіх природоохоронних територій України. Від дій Росії під загрозою знищення опинились 2,5 млн га природоохоронних територій. Території, які завжди були під особливою охороною держави, зазнають варварського використання або прямого знищення. Наприклад, на території Чорнобильського радіаційного екологічного біосферного заповідника, який віднесено до території Смарагдової мережі, було виявлено 31 осередок пожеж на площі 10111 га. Внаслідок пожеж на цій території пошкоджено цінні оселища на відтворення яких потрібно час. В районі Херсону окупанти підпалили Дніпровські плавні, які також входять до територій Смарагдової мережі – Нижній Дніпро. Всі ці дії призводять до порушення спокою диких тварин, зменшення біорізноманіття, пошкодження або знищення цінних біотопів, оселищ, які занесено до Резолюції 4 та 6 Бернської конвенції – конвенції про охорону дикої флори і природних середовищ існування в Європі [10].

Підлив дамби Каховської ГЕС росією спричинив масштабні затоплення міст та територій. Внаслідок злочинних дій агресора зазнали шкоди цілі екосистеми, було порушено середовища існування та можлива загибель диких, свійських та домашніх тварин, зазнали забруднення води Дніпра і Чорного моря, порушено водопостачання, без доступу до питної води залишилась частина населення, ймовірним є заболочення осушених земель і зміна кліматичного режиму регіону. Можливе утворення нової пустелі в результаті відкриття піщаного дна із супутніми кліматичними наслідками, такими як зменшення опадів, поява пилових бур, а також загаль-

ний підйом температури у регіоні, що створить ризик посухи на полях центру і півдня України.

Історико-культурні пам'ятки зазнали значних втрат внаслідок військових дій не тільки з точки зору їх розміру в загальній частині втрат, але й з точки зору моральної цінності. Культурна сфера є особливою частиною національної ідентичності і тому відновлення постраждалих культурних установ і об'єктів займатимуть важливе місце в процесі відбудови країни у післявоєнний час. Через велику інтенсивність бойових дій на сході та півдні України, а також регулярні ракетні обстріли по всій її території, більшість культурних та спортивних установ припинили свою роботу, або значно її скоротили. Міністерство культури та інформаційної політики (МКІП) повідомило, що внаслідок повномасштабної російської збройної агресії в Україні постраждали 823 об'єкти культурної спадщини. За період з 24 лютого 2022 року до 25 серпня 2023 року пошкоджено або зруйновано 823 об'єкти культурної спадщини. З них об'єктів національного значення – 109, місцевого значення – 650, щойно виявлених – 64. Зокрема, пам'ятки архітектури становлять 252 об'єкти, архітектури та містобудування – 244, історії – 199, архітектури та містобудування, історії – 32, архітектури, історії – 30, археології – 20, монументального мистецтва – 19, містобудування, монументального мистецтва – 17, містобудування – 5, науки і техніки – 2, садово-паркового мистецтва – 1, архітектури та містобудування, монументального мистецтва – 1, архітектури, монументального мистецтва – 1. Зазначається, що згідно з даними обласних військових адміністрацій, від початку повномасштабного вторгнення повністю було зруйновано 23 пам'ятки, частково пошкоджено 636 пам'яток, ступінь пошкодження 164 об'єктів залишається невідомим [10].

З огляду на вище сказане, визначено необхідність розроблення комплексу стратегічних заходів на державному рівні щодо відновлення потенціалу туристичної сфери України та її розвитку в післявоєнному періоді. Враховуючи завдані різним регіонам України збитки і руйнування, включаючи екоцид та інші наслідки військової агресії з боку РФ, які знижують туристичний потенціал територій, вважаємо за доцільне в процесі розробки інвестиційних проектів, враховувати чинники зовнішнього середовища з позицій впливу на розвиток туристичної галузі на конкретних територіях та необхідних обсягів інвестиційних ресурсів. Це дозволить більш виважено підійти до управління процесами відновлення туристичного бізнесу в регіонах України. Реалізація проектів у сфері туризму має відбуватися за підтримки місцевих органів самоврядування і співпраці з науковими, проектними організаціями, оскільки

знання особливостей території, вимог туристів щодо матеріально-технічної бази та якості туристичного сервісу, додаткових послуг вимагають не тільки визначення проблеми, а й формування концепції проекту, проведення комплексного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування й структуризації, використання сучасних комп'ютерних програм з контролю проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему за рахунок приватного, державного та іноземного інвестування. Врахування цих особливостей управління проектами в туристичній сфері дозволить ефективно ініціювати, реалізовувати й завершувати проекти, а туристичній сфері діяльності в Україні – планомірно розвиватися.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки. В умовах повоєнного відновлення туризм є однією з пріоритетних вітчизняних галузей народного господарства, яка тісно пов'язана з вирішенням соціальних завдань щодо створення нових робочих місць, розвитком місцевих громад та інфраструктури. В цьому контексті варто звернути увагу на сучасні технології управління проектами в туризмі, в основі якого лежить якісне кадрове та ресурсне забезпечення.

Сутність управління проектами в туризмі полягає у створенні збалансованої стратегічно-цільової програми дій, спрямованої на якісний результат і управління його досягненням у встановлений термін відповідно до допущень й обмежень системи проектів. За сприяння державних органів влади у галузі туризму використання проектного підходу вимагає ініціювання проектів для комплексного розвитку туризму в регіоні, просування на національний і міжнародний туристичний ринки, заохочення і використання підприємницьких ініціатив. Застосування проектного підходу до управління розвитком туризму передбачає створення нових, відродження занедбаних та розвиток успішних туристичних об'єктів через реалізацію чіткої програми дій з виділенням конкретних завдань: модернізація та реконструкція наявної туристичної інфраструктури у відповідності з вимогами міжнародних стандартів; створення нових туристично-рекреаційних комплексів; створення системи кадрового супроводу розвитку сфери туризму; підтримка системи малого та середнього бізнесу, спрямованої на розвиток сфери туризму; усвідомлення необхідності розвитку сфери туризму органами законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів.

В подальших наукових дослідженнях варто звернути увагу на сучасні технології управління проектами в туризмі, які дозволяють використовувати гнучкі та ефективні інструменти управління для забезпечення якісного досягнення результатів.

Бібліографічний список:

1. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. 2023. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomicchni_naslidki.html (дата звернення: 15.09.2023).
2. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 28-1. С. 115–118.
3. Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664> (дата звернення: 15.09.2023).
4. Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. № 2. С. 40–46.

5. Козловський С.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.78>
6. Несторишен І. В. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1(7). С. 21–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
7. Нова Україна: Стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання – Звіт USAID. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/04/A-New-Ukraine_Ukr_Online_FINAL.pdf (дата звернення: 15.09.2023).
8. Перегуда Ю., Кривоберець М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та після-воєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>
9. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (дата звернення: 15.09.2023).
10. Report on Damages to Infrastructure Caused by Russia's War against Ukraine One Year after the Start of the Full-Scale Invasion. March, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG_FINAL_Damages-Report_.pdf (дата звернення: 16.09.2023).
11. Редько В. Особливості методології проєктного менеджменту в туристичному бізнесі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24. Вип. 6. С. 114–122.
12. Холодок В.Д. Управління туризмом на регіональному рівні в умовах війни та стратегії на майбутнє. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 16. С. 206–214. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27>

References:

1. Bohdan T. (2023) *Financial and economic consequences of the war*. Available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html (accessed September 15, 2023).
2. Hryzovska L. O. (2018) *Osoblyvosti ta suchasni tendentsii upravlinnia turystychnym biznesom v Ukraini* [Features and modern trends in tourism business management in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and business management*, vol. 28-1, pp. 115–118.
3. Danylyshyn B. (2023) *How to ensure economic growth in conditions of war*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664> (accessed September 15, 2023).
4. Kara N. I., Zynych L. V. (2021) *Osoblyvosti innovatsiinoho menedzhmentu v diialnosti mizhnarodnykh kompanii* [Features of innovation management in the activities of international companies]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlenia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. Lviv: NU "Lvivska politehnika", no. 2, pp. 40–46.
5. Kozlovskiy Ye., Tkachenko T. (2019) *Osoblyvosti upravlinnya proektamy v sferi turizmu na osnovi zastosuvannya mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva*. [The features of project management in tourism based on the application of public-private partnership mechanisms]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience*, no. 9, pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.78>
6. Nestoryshen I. (2023) *Innovatsiynny ta proyektyny menedzhment v turyzmi* [Innovative and project management in tourism]. *Innovatsiynny ta tekhnolohiyi u sferi posluh ta kharchoviy promyslovosti – Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, no. 1(7), pp. 21–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
7. New Ukraine: Stimulating Investments in Freedom, Peace and Prosperity – USAID Report. Available at: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/04/A-New-Ukraine_Ukr_Online_FINAL.pdf (accessed September 15, 2023).
8. Perehuda Y., Kryvobereets M. (2022) *Derzhavna pidtrimka pidpriemstv turistichnoyi galuzi v umovah voyennogo stanu ta pislyavoyennogo vidnovlennya* [State Support of Enterprises in the Tour-ist Industry in the Conditions of Maritime and Post-War Reconstruction]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsiynny*, vol. 23, pp. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>
9. Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Restoration and development of infrastructure. The sphere of tourism and resorts". Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (accessed September 15, 2023).
10. Report on Damages to Infrastructure Caused by Russia's War against Ukraine One Year after the Start of the Full-Scale Invasion. March, 2023. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG_FINAL_Damages-Report_.pdf (accessed September 15, 2023).
11. Redjko V. (2016) *Osoblyvosti metodologiji proektnogho menedzhmentu v turystychnomu biznes* [Features of the project management methodology in the tourism business]. *Visnyk Dnipropetrovskogo universytetu. Seriya: Menedzhment innovacij – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations*, t. 24, vol. 6, pp. 114–122.
12. Kholodok V. D. (2023) *Upravlinnya turyzmom na rehional'nomu rivni v umovakh viyny ta stratehii na maybutnye* [Regional tourism management in wartime and strategies for the future]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, vol. (16), pp. 206–214. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27>

Стаття надійшла до редакції 15.08.2023