

УДК 338.48

DOI: <http://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280619>

О. В. КУЧАЙ

Київський національний лінгвістичний університет, Україна

e-mail: [oksana.kuchai@knlu.edu.ua](mailto:oksana.kuchai@knlu.edu.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4201-7236>

## МЕТОДИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### Анотація

Метою пропонованої статті є теоретичне дослідження методів управління проектами в сфері туризму та рекреації, висвітлення шляхів вдосконалення управлінського процесу, які обґрунтовують необхідність сучасному туристичному підприємству спрямовувати зусилля на розробку або вдосконалення нових продуктів чи послуг. **Методологія** ґрунтується на наукових і спеціальних методах дослідження. Використовувались методи аналізу, синтезу, систематизації, класифікації, узагальнення економічної та методичної літератури, наукових видань. Також було використано горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників. **Наукова новизна.** Дослідження особливостей різних підходів до управління проектами в сфері туризму та рекреації зумовило необхідність ретельного аналізу їх переваг та недоліків. Автором було розглянуто ключові проблеми в процесах управління та визначено шляхи їх подолання під час впровадження туристичної діяльності суб'єктами господарювання. **Результати дослідження.** В статті розв'язуються важливі проблеми туристичної сфери через ефективне управління проектами в туризмі та рекреації, доцільний вибір стратегій цінової та маркетингової політик, забезпечення якості турисько-рекреаційних послуг. на основі аналізу розглянутих проєктів в сфері туризму та рекреації, наголошуємо, що ефективність процесу проєктування залежить від продуктивного управління; узгодженої діяльності учасників проєкту; особливостей національної культури, ресурсів, ринкових умов; стратегії сталого розвитку туризму у конкретному регіоні. Управління проектами в сфері туризму та рекреації потребує обліку особливостей туристичних послуг, які полягають у нестабільності попиту, змінах якості та умовах зберігання, а вірно обрані методи управління проектами створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності дестинації. Доведено, що ефективність управління проектами в сфері туризму та рекреації багато в чому залежить від командної роботи, креативності спеціалістів, співробітництва та підтримки на різних ієрархічних рівнях.

**Ключові слова:** туристичні проєкти, проєкти в сфері рекреації, управління проектами, вдосконалення управлінського процесу, маркетингові стратегії.

## METHODS AND WAYS OF IMPROVING PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF TOURISM AND RECREATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

### Abstract

The purpose of the proposed article is a theoretical study of project management methods in the field of tourism and recreation, highlighting the ways of improving the management process, which justify the need for a modern tourist enterprise to direct efforts to the development or improvement of new products or services. **The methodology** is based on scientific and special research methods. Methods of analysis, synthesis, systematization, classification, generalization of economic and methodical literature, scientific publications were used. Horizontal analysis, vertical analysis, trend analysis, comparative analysis, analysis of relative indicators were also used. **Scientific novelty.** Scientific novelty. The study of the features of various

approaches to project management in the field of tourism and recreation necessitated a thorough analysis of their advantages and disadvantages. The author considered key problems in management processes and identified ways to overcome them during the implementation of tourism activities by business entities. **Conclusions.** The article solves important problems of the tourism sphere through the effective management of projects in tourism and recreation, the appropriate choice of price and marketing policy strategies, ensuring the quality of tourism and recreation services. based on the analysis of the considered projects in the field of tourism and recreation, we emphasize that the effectiveness of the design process depends on productive management; coordinated activity of project participants; peculiarities of national culture, resources, market conditions; strategies for the sustainable development of tourism in a specific region. Project management in the field of tourism and recreation needs to take into account the peculiarities of tourist services, which consist in the instability of demand, changes in quality and storage conditions, and correctly chosen methods of project management create opportunities for increasing the competitiveness of the destination. It has been proven that the effectiveness of project management in the field of tourism and recreation largely depends on teamwork, creativity of specialists, cooperation and support at different hierarchical levels.

**Key words:** tourism projects, projects in the field of recreation, project management, improvement of the management process, marketing strategies.

**Вступ.** В умовах глобалізації та зумовленої нею гострої конкуренції на міжнародному туристичному ринку збільшується важливість співпраці держави та бізнесу у маркетинговій та рекламній діяльності в напрямі просування туристичного продукту країни. Це звісно потребує значних фінансових витрат, однак у підсумку партнерство дасть можливість об'єднати фінансові ресурси і принести значні доходи. Напрямами співробітництва в основному є розробка туристичних продуктів, розвиток туристичної інфраструктури, освіта та підготовка кадрів для сфери туризму, що може реалізуватися у відповідних проектах.

На сьогоднішній день розвиток туристичної галузі характеризується проектно-орієнтованими напрямками і зумовлюється необхідністю переробки напряму управління проектами на державному рівні. В Україні існує важлива науково-практична проблема розроблення ефективної централізованої системи управління проектами, зокрема, розкриття та обґрунтування системних засад управління проектами у сфері туризму та рекреації. Ефективність цих проектів залежить від продуманого управління ними, натомість самі проекти ще не до кінця укомплектовані методичними розробками, що не изавжди забезпечує результат.

Крім того, у контексті євроінтеграції України відбувається імплементація міжнародних стандартів проектного менеджменту під українські реалії в різних сферах. Тим паче, що на сучасному етапі розвитку українських туристичних підприємств в умовах війни, пандемії, нестабільної економіки та економічної кризи актуальним стає питання подальшого стратегічного розвитку. Це зумовлює пріоритетність формування мотиваційного механізму управління проектами в сфері туризму та рекреації. Підкреслимо, що в наш час, в організації діяльності туристичних підприємств існують значні ризики, які формують переваги та недоліки стратегічного управління підприємствами сфери туризму та рекреації. Звісно в таких умовах вплив різних факторів на стратегічне управління туристичними підприємствами стає закономірністю і поступово уповільнює процес формування мотиваційного механізму управління проектами (Белова, 2018, с. 126–127).

Відзначимо, що подібний стиль управління ґрунтується на точному дотриманні часу, матеріального забезпечення і трудових ресурсів. У цьому контексті теоретичне дослідження методів управління проектами в сфері туризму та рекреації є актуальною науковою проблемою, оскільки потребує вивчення питання вдосконалення управління в умовах обмеження таймінгу, зникнення фінансової стабільності, оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів. Ось

чому, надзвичайно актуальним на сьогодні є практичне дослідження розробки та обґрунтування проєктів на базі туристичних підприємств, а також вдосконалення системи управління проектами з метою підвищення їх ефективності.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що сьогодні важливою є співпраця України з країнами Європи та використання їхнього досвіду управління різними проєктами в сфері туризму та рекреації. Це буде гарантом майбутнього успіху у розбудові турстсько-рекреаційного комплексу та буде допоміжним фактором у розвитку стратегії в сфері туризму та рекреації України. В той же час, наголошуємо, що включення України в різні структури Європейського Союзу вимагає від нашої держави розробки і вдосконалення взаємовідносин центру та регіонів. Це має відповідати стандартам регіональної політики та сприяти розвитку співробітництва як між регіонами в середині країни, так і транскордонному співробітництву територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В новітній історіографії дослідженням питань управління проектами і формування та використання економічного потенціалу розвитку підприємств туристичного бізнесу в Україні займаються багато науковців. Ряд дослідників у своїх працях вивчають важливі аспекти змісту, принципів формування, механізму реалізації заходів щодо управління потенціалом туристичних підприємств (Ажаман & Жидков, 2021; Григораш, 2012; Михайличенко, 2013; Козловський & Ткаченко, 2019). В деяких працях сучасної історіографії запропоновано підходи до створення інноваційних туристичних проєктів (Ноздріна, 2019), а також аналізуються пріоритетні фактори, які здійснюють значний вплив на формування мотиваційного механізму управління проектами на стратегічно орієнтованих підприємствах (Белова & Поскрипко, 2020). Ряд вчених досліджували питання пов'язані з проєктуванням підприємств готельного господарства (Леоненко, 2019; Коваль, 2018). Однак, незважаючи на наявність низки досліджень стосовно питань управління проектами в сфері туризму, визначення методів управління проектами в сфері туризму та рекреації та шляхів їх вдосконалення в Україні потребують подальшого наукового дослідження у складних умовах економічного розвитку нашої держави.

**Мета статті** – теоретичне дослідження методів управління проектами в сфері туризму та рекреації, висвітлення основних шляхів вдосконалення управлінського процесу, які обґрунтовують необхідність сучасному туристичному підприємству спрямовувати зусилля на розробку або вдосконалення нових продуктів чи послуг.

Для реалізації мети поставлені такі **завдання**: проаналізувати стан дослідження теми в науковій літературі; проаналізувати сучасні підходи до управління проектами в сфері туризму та рекреації; розглянути методичні підходи щодо визначення ефективності проєктів в сфері туризму та рекреації; охарактеризувати проблеми ефективної реалізації управління проектами в сфері туризму та рекреації в сучасних умовах та окреслити шляхи їх вирішення; визначити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність туристичних підприємств.

**Методи та методологія проведення дослідження.** Під час підготовки і написання статті були використані як наукові, так і спеціальні методи дослідження. Оскільки ставилося завдання у тому числі обґрунтувати поняття «проєкт» та дати йому загальну характеристику, то використовувались методи аналізу, синтезу, систематизації, класифікації, узагальнення економічної та методичної літератури, наукових видань. Застосовані методи також дозволили обґрунтувати та дослідити підходи до управління проектами на туристичному підприємстві та оцінити можливості і доцільності їх впровадження. У ході виконання розрахунків фінансово-економічного стану та ефективності проєктної діяльності було використано горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз,

аналіз відносних показників. Для аналізу товарного асортименту підприємства було використано таксономічний аналіз.

**Виклад та обговорення основного матеріалу дослідження.** Проектна діяльність характерна для всіх сфер функціонування економічного простору. Для маркетингу характерні проекти відповідних досліджень та рекламні акції, в конструкторських підрозділах розробляються проекти технологій, у збуті формуються проекти вдосконалення торговельно-збутової мережі. У виробництві завжди акцентується увага на виробництві якісної продукції, передбачуваності й повторюваності дій, а керівники опікуються стандартизацією і раціоналізацією виробничих процесів. Вже після долучення підприємств до ринку розробляються комплексні проекти їх реструктуризації та перебудови. Разом з тим, процес управління проектами в сфері туризму та рекреації зосереджується на туристичних потоках і починається з вивчення всіх варіантів рішення.

Важливим шляхом вдосконалення управлінського процесу в сфері туризму та рекреації є послідовність його розробки, коли кожна дія має виконувати конкретне завдання, яке приводить до досягнення мети проекту. Саме ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення. Наприклад, може бути розробка плану виробництва, яка полягає в пошуку ідеї, визначення характеристики проекту, що полягає у обґрунтуванні саме цього інноваційного туру, розробка програми проекту, розрахунок його вартості, розробка рекламного проекту і, як підсумок, власне реалізація туристичного продукту. Таким чином формується система управління проектами в сфері туризму та рекреації, яка по факту являє собою сукупність процесів, інструментів та методів управління проектами. Вона включає визначення вимог до результатів проекту та перебігу його виконання; постановку мети; вимоги до якості, строків та вартості реалізації проекту; можливість корегування планів відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища. В результаті відзначимо, що управління проектами в сфері туризму та рекреації – це методологія організації, планування, керівництва, координації людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів впродовж проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення цілей шляхом застосування методів і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів (Угоднікова, 2021, с. 9–10).

Євроінтеграція в сфері туризму є актуальним і важливим складником всього комплексу державної політики у сфері туризму. Розвиток міжнародного туристичного співробітництва у поєднанні з євроінтеграційними процесами в Україні зумовлює формування передумов для активізації туристичних комплексів, ефективного використання туристичних ресурсів, формування транскордонної інфраструктурної мережі, розвитку української економіки та культури. Діяльність України в цьому напрямі визначається на законодавчому рівні, зокрема Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм № 1282-IV (розділ VII, ст. 35), а також відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у сфері туризму». Україна через власне представництво у Європейському Союзі подала заявку щодо включення в програми співробітництва у сфері туризму, за якою сторони мають розвивати співробітництво між туристичними організаціями, вивчати нові напрями і можливості спільної діяльності, проводити інформаційне забезпечення, готувати кадри (Лінтур, Кампов & Касинець, 2018, с. 614).

Важливим напрямом співпраці з Європейським Союзом у сфері туризму та рекреації була участь України у Національній програмі TACIS. Вона писалася для підвищення можливостей туристичної інфраструктури за напрямами міжнародних транспортних коридорів, а практичними кроками визначалися реконструкція

автомобільних доріг, будівництво туристичної інфраструктури та об'єктів сервісу. Крім того, ряд програм передбачав поширення культурних зв'язків, збереження історико-культурної спадщини, спрощення перетину кордону, розвиток транспорту та його інфраструктури, прикордонних територій та туристичних ресурсів. Саме за активного сприяння Європейського Союзу було реалізовано транскордонний туристичний проект в Яремче під назвою «Розвиток транскордонного туризму та мережі в Івано-Франківську (Україна) і Марамуреші (Румунія)», який спонукав до створення в Яремче Центру екотуризму. Другий проект «Велокраїна» в рамках програми транскордонного співробітництва «Румунія – Молдова – Україна», спрямований на розвиток мережі пішохідних та веломаршрутів у регіоні, а його партнерами є Карпатський національний природний парк та румунська організація Asociația PentuTurisim (Зікеєва, 2013, с. 74–75).

Важливою була також реалізація проекту FORZA – комплексного туристичного проекту на Закарпатті екологічного, соціального та економічного спрямування, в рамках якого ще у 2005 році було утворено Рахівський туристичний центр та Закарпатський туристичний шлях у Рахівському районі, а також засновано Закарпатський туристичний шлях довжиною у 80 км. Подібні проекти направлені на популяризацію в Україні екологічного туризму, який покликаний підкреслювати повагу до збереження природи, ландшафтів та історико-культурних ознак території, сприяти активній участі місцевих жителів в сільському або зеленому туризмі. Проект FORZA також передбачав створення нових форм співробітництва у сфері туризму; нові можливості туризму в прикордонних районах та активну маркетингову діяльність (Газуда & Рубіш, 2015, с. 112–113).

Більшість українсько-польських проектів у сфері туризму та рекреації реалізуються у Львівській, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській і Тернопільській областях. За більшість проектів відповідають Люблінське та Підкарпатське воєводства, натомість за впровадження 18 польсько-українських проектів відповідає українська сторона. Зокрема, у Програмі транскордонного співробітництва «Польща – Білорусь – Україна» реалізовувалися такі проекти туристичного спрямування: «Любашів – Яворів: два потенціали, спільний шанс»; «ГеоКарпати – створення польсько-українського туристичного маршруту»; «Підземне місто: розвиток та популяризація туризму шляхом створення транскордонного туристичного маршруту підземними шляхами Львова, Жешува та Любліна»; «Ярослав – Ужгород: спільна ініціатива щодо поліпшення туристичної привабливості історичних міст-партнерів»; «Польсько-українське співробітництво для розвитку туризму в районі кордону» та інші. Відзначимо, що Європейський Союз фінансує туристичний проект «Заснування Міжнародної українсько-польської Асоціації гірських гідів у Карпатах», який упроваджується за підтримки Львівської асоціації розвитку туризму (Лінтур, Кампов & Касинець, 2018, с. 616).

Але є об'єктивні перешкоди на шляху до реалізації проектів в сфері туризму та рекреації. Зокрема зазначимо, що зараз на міжнародному ринку посилюється боротьба серед бюджетних перевізників, виникають горизонтальна та вертикальна кооперації між учасниками ринку, певне відмежування державних владних структур від реалізації туристичного продукту. Внаслідок цього відбувається децентралізація державного управління в сфері туризму, зменшення коштів, які виділяються розвитку проектів в сфері туризму та рекреації. Натомість держава має системно залучати інвестиції для розвитку туристичної інфраструктури та впроваджувати інноваційні технології туристичного обслуговування. В рамках нових проектів мають створюватися також національні туристичні організації,



туристичні кластери, туристично-інформаційні центри. Тобто фактично, системний підхід до управління інноваційним розвитком передбачає комплекс дій щодо прийняття і реалізації управлінських рішень, які мають забезпечити раціональне використання і нарощування потенціалу з метою забезпечення стійкого розвитку. В основі цього підходу є наявність економічного потенціалу, однак не враховується зовнішнє середовище (Ажаман & Жидков, 2021, с. 48).

Зазначимо, що проекти згортаються, як тільки реалізовується поставлена мета і завдання проекту є виконаними. Дійсно, проект в сфері туризму та рекреації завжди має чітку мету, момент завершення, потребує зусилля фахівців і є обмеженим в часі. Методи управління проектами в сфері туризму та рекреації дають змогу визначити мету проекту і провести його обґрунтування; скласти графік реалізації проекту; виявити структуру проекту та визначити оптимальні джерела фінансування; підібрати виконавців проекту та обговорити їх матеріальне стимулювання; запланувати і врахувати можливі ризики в реалізації проекту. Методи управління проектами в сфері туризму та рекреації включають: сіткове планування й керування, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання та інші. Жорсткі методи застосовуються в умовах суворого управління проектом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальності замовника і виконавця. Гнучкі ж методи управління проектами базуються на поділі управлінської праці, тобто через розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів (Жигалкевич & Чухліб, 2019, с. 127–128).

Вибір правильної методики управління проектами важливий в тому плані, що він визначає, як буде працювати команда над проектом. Тут потрібно враховувати особливості і складність проекту, наявність ресурсів для його втілення та хронологічні рамки його реалізації. Велике значення в цьому контексті має моделювання системи управління, що забезпечується відповідними структурами і враховує наявні ресурси та обмеження проекту. Реалізація системи управління проектом полягає в підготовці однієї або декількох моделей на фазі розроблення та втілення ідей, закладених у модель управління проектами в сфері туризму та рекреації.

Як відомо, необхідність впровадження проектів управління інноваційним розвитком в сфері туризму та рекреації включає у себе інноваційний потенціал підприємства та ступінь його готовності до системи управління інноваційними проектами. Впровадження проектного управління інноваційним розвитком це показник комплексний, що характеризує можливість підприємства щодо розробки, генерації, аналізу, впровадження та реалізації інноваційних проектів через створення системи управління проектами. Відбувається це з метою підвищення ефективності роботи наприклад туристичного підприємства та реалізації завдань його стратегічного розвитку, а визначення інноваційного потенціалу буде враховувати специфіку управління інноваційними проектами. Для підвищення ефективності використання потенціалу проектного управління інноваційним розвитком, треба розуміти на основі яких критеріїв він оцінюється. Звісно, сучасний стан економіки, руйнування науково-дослідних і технологічних досліджень, зменшення інтелектуального потенціалу, нераціональне управління виробничими потужностями зумовлює необхідність визначення готовності українських підприємств до впровадження інноваційних проектів. Втім, необхідно відзначити, що під час здійснення оцінювання рівня інноваційного потенціалу треба враховувати всі фактори, що беруть участь у його формуванні, результат має бути однозначним та характеризуватися допустимим рівнем точності; необхідно забезпечити створення та використання інформаційної бази, що вміщує дані про туристичне підприємство (Угоднікова, 2021, с. 32–33).

Слід наголосити, що управління проектами передбачає розроблення технології складання туристичного продукту, який має задовольняти рекреаційні потреби людей. Туроператор має прагнути створити продукт, цінний для великої кількості людей, тому для його проєктування і виробництва потрібно використовувати й індустріальні технології. В цьому аспекті інноваційна активність є результатом системи управління проектами в туризмі, оскільки спочатку мета проєкту полягає у створенні нового туристського продукту (Тімейчук, 2018, с. 380). Результат проєкту звичайно залежить від командної роботи фахівців, що здатна забезпечити ефективну співпрацю.

Дійсно треба відзначити, що ключовим фактором для успішної реалізації проєктів в сфері туризму та рекреації є мотивований професійний кадровий склад. У цьому контексті дуже важливо визначити ключові аспекти мотивації робітників та виявити причини можливої незадоволеності механізмом управління проектами. Від того, як керівник вирішить питання мотивації праці, буде залежати віддача працівників, результат їх діяльності.

Безумовно, у контексті мотивації важливу роль відіграють умови праці і матеріальне забезпечення, оскільки дуже часто компанії недооцінюють цей фактор. Дійсно, від того, наскільки працівник задоволений матеріальною винагородою, залежатиме ефективність його праці. Однак, дуже часто талановиті працівники не отримують достатньої та зростаючої винагороди за свою працю. В той же час, якщо людина зосереджена лише на заробітній платі, то у неї немає змоги розкривати свій внутрішній потенціал.

Ефективність управління проектами в сфері туризму та рекреації також значною мірою залежить від психологічного клімату в команді та оцінки проєктної команди її стейкхолдерами. У цьому аспекті важливою є роль самоконтролю, особливо коли учасник команди управління проектами контролює процес дослідження, ефективно керує співробітниками та забезпечує потенціал для творчого та ділового зростання. Саме тому мотивація кар'єрного зростання є дуже важливою (Белова & Поскрипко, 2020, с. 77).

Зазначені вище мотиви членів команди проєкту впливають на ефективність стратегічного управління, яка визначається успішною реалізацією та досягненням мети. Таким чином постає можливість впливу на стратегічну поведінку учасників управління проектами, яка є реакцією на зовнішні та внутрішні фактори і є проявом стратегічного мислення. Вона має формуватися на основі певних стимулів і залежить від організаційної культури, яка сформована на підприємстві.

В той же час акцентуємо увагу на тому, що далеко не всі керівники можуть бути гарними менеджерами в сфері управління проектами. Перш за все для ефективного керівництва необхідно мати хороші комунікативні навички, вміння організувати роботу команди, вміння зацікавити всі сторони проєкту в його результаті. Для керівника важливо вірно і чітко визначити мету проєкту та його завдання, сформувавши ефективну команду, створити сприятливу атмосферу в колективі, тобто максимально виявити лідерські якості. Вони мають забезпечити мінімізацію перешкод, мотивуючи підлеглих на досягнення результату, а також володіти управлінськими навичками. Керівники керують командою проєкту та зацікавленими сторонами, що передбачає інтерактивний підхід до стратегії. Натомість у колективі мають бути відповідальні люди, які прислухаються до точки зору колег. Ось чому, успіх проєктів залежить від поєднання лідерства та управління. Стиль керівництва може змінюватися протягом різних фаз життєвого циклу проєкту. Вважається, що чим ближче проєкт до завершення, тим ретельніше треба підходити до його керівництва. Успішний проєкт-менеджер має підлаштовуватися під стиль керівництва під час, а керівник має бути рішучим і впевненим у своїх поглядах.

Дійсно, організація праці повинна базуватися на умовах праці, засобів виробництва, організації трудового процесу та багатьох інших факторах, а мотиваційні моделі мають передбачати організаційну систему стимулювання грошового та негрошового змісту. Однак, часто керівництво помилково ставить пріоритети у виборі стимулів для своїх працівників, віддаючи перевагу малоефективним мотиваторам у створенні мотиваційного механізму управління проектами.

Слід наголосити, що сьогодні суспільство переорієнтовується на впровадження цифрових технологій як в процес виробництва, так і в процес управління. Ми говоримо не тільки про використання робототехніки у виробництві, керованих автопілотом автомобілів у сфері транспортування продукції, але і про розширення персоналізованого виробництва. По суті відбувається зміна способів організації бізнесу з використанням цифрових платформ, формування управлінських рішень, переформатування управління проектами у цифровий формат.

В управлінні проектами в сфері туризму та рекреації застосовується низка інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють забезпечити: планування ресурсів підприємства (ERP-системи), електронний документообіг (EDM системи), управління взаємовідносинами з клієнтами (системи CRM) тощо. Відбувається планування кожного з етапів реалізації проектів, а також аналізу потенційних витрат та доходів від їх впровадження з метою забезпечення потреб розвитку. Проекти в сфері туризму та рекреації включають такі елементи як: мета; основні етапи та їх хронологічні межі; список фахівців і відділів, які залучені до реалізації проекту; фінансові витрати, а їх ефективна реалізація є частиною стратегії розвитку галузі (Смесова, Дудка & Дмитрієва, 2021, с. 117).

В процесі управління проектами сфери туризму та рекреації аналізується економічне середовище, ринок та наявні ресурси, підбираються фахівці, а також використовуються найбільш ефективні методи та інструменти реалізації проектів. Ця система включає розробку мети і вимог до проекту; комунікацію між його учасниками; визначення часу та бюджету та інші завдання, які можуть виникати під час управління. Також актуальною є потреба створення відповідних програм і програмного забезпечення для більш ефективної реалізації проектів на основі хронологічних меж його етапів, підвищення ефективності праці залучених спеціалістів. Це дозволить контролювати етапи реалізації проектів і чітко розподілити обов'язки між його учасниками.

Програмними продуктами, які використовуються для управління проектами в сфері туризму та рекреації можуть бути Бітрікс24, Jira, Asana, Trello та Basecamp, які використовуються для управління туристичним бізнесом, продажами та комунікаціями. Ризики в їх реалізації звичайно існують. Стосуються вони майбутньої вартості проекту, технічних характеристик продукту проекту, а також графіків виконання поточних завдань проектів і в результаті можуть вплинути на відношення клієнта до туристичного продукту. Ризик має хронологічні рамки від моменту початку якихось несприятливих подій та їх прояву до їх вирішення. Ось чому управління ризиками в проектах в сфері туризму та рекреації – це спеціальні заходи, що дають змогу керівнику проекту передбачати, виявляти, ідентифікувати, оцінювати та усувати їх ще до того, як вони перетворюються на проблему. Причому витрати ресурсів повинні бути мінімальними (Козловський & Ткаченко, 2019, с. 76).

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Таким чином, на основі аналізу розглянутих проектів в сфері туризму та рекреації, наголошуємо, що ефективність процесу проектування залежить від продуктивного управління; узгодженої діяльності учасників проекту; особливостей національної культури, ресурсів, ринкових умов; стратегії сталого розвитку туризму у конкретному регіоні. Управління проектами в сфері



туризму та рекреації потребує обліку особливостей туристичних послуг, які полягають у нестабільності попиту, змінах якості та умовах зберігання, а вірно обрані методи управління проектами створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності DESTINATION. Використання сучасної методології управління в сфері туризму та рекреації створює умови для планового розвитку туристичної сфери, мінімізує ризики в ефективності реалізації проєктів, які можуть впливати на задоволеність клієнта.

Вибір оптимальної методики управління проектами в сфері туризму та рекреації надзвичайно важливий в контексті майбутнього успіху в його реалізації. Під час вибору оптимального методу реалізації проєкту треба враховувати потреби зацікавлених сторін, пов'язані з проєктом ризики, розмір проєкту, вартість і, звичайно ж, складність проєкту. Ефективне управління проектами в сфері туризму та рекреації може допомогти подолати кризові явища. Відзначимо також різне застосування стимулювання персоналу, що говорить про необхідність різноманітних засобів ефективною мотивації їх стратегічної діяльності.

Ефективними проектами сфери туризму та рекреації у контексті співпраці України та Європейського Союзу можуть бути організація і проведення міжнародних спеціалізованих семінарів, конференцій, освоєння туристичних ринків, визначення перспектив розвитку новітніх технологій надання туристичних послуг, формування туристичної стратегії та стандартів обслуговування тощо.

## ЛІТЕРАТУРА

- Ажаман, І. А., Жидков, О. І. (2021), Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах. *Економіка та держава*, 2, 47–52.
- Белова, О. І., Поскрипко, Ю. А. (2020). Мотиваційний механізм управління проектами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (58), 75–81.
- Белова, О.І. (2018). Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*, 51, 125–134
- Газуда, Л.М., Рубіш, М.А. (2015). *Реалізація спільних проєктів транскордонного співробітництва*. Ужгород.
- Григораш, О.В. (2012). Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка і організація управління*, 2(12), 105–112.
- Жигалкевич, Ж.М., Чухліб, В.Є. (2019). Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*, 6(17), 126–130.
- Зікеєва, с. (2013). Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект. *Економіка і менеджмент культури*, 1, 74–82.
- Коваль, М.Н. (2018). Сучасні підходи до вирішення питань відповідності проєктування та контенту готелів нормативним вимогам. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*, 20, 107–112.
- Козловський, Є. В., Ткаченко, Т. І. (2019). Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 78–83.
- Лінтур, І. В., Кампов, Н.С., Касинець, О.В. (2018). Інвестиційні проєкти розвитку туристичного комплексу України. *Економіка та суспільство*, 14, 613–618.
- Леоненко, Н. А. (2019). Дослідження моделей державного регулювання у сфері туризму. *Публічне управління і адміністрування в Україні : наук. журн*, 11, 91–97.
- Михайліченко, Г. І. (2013). Методологічні основи оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства. *Економічний часопис*, 1–2, 80–83.

- Ноздріна, Л. В. (2019). Проектні підходи до створення туристичних квестів. *Вісник університету банківської справи*, 2–3 (35–36), 121–127.
- Смесова, В. Л., Дудка, А.С., Дмитрієва, А.О. (2021). Цифровізація у сфері управління проектами та електронній торгівлі. *Економічний бюлетень*, 1, 115–126.
- Тимейчук, А. М. (2018). Управління туристичними проектами як основний функціональний елемент практичного туризмознавства. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 50, 379–383.
- Угоднікова, О.І. (2021). *Управління проектами в туризмі : навч. посібник*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.

## REFERENCES

- Azhaman, I. A., Zhydkov, O. I. (2021), Kontseptualni aspekty upravlinnia potentsialom pidpriemstva na marketynhovykh zasadakh. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 47–52.
- Bielova, O.I., Poskrypko, Yu. A. (2020). Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia proektamy: stratehichnyi aspekt. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2 (58), 75–81.
- Bielova, O.I. (2018). Innovatsiina aktyvnist personalu ta sposoby yii stymuliuвання na pidpriemstv. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*, 51, 125–134.
- Hazuda, L.M., Rubish, M.A. (2015). *Realizatsiia spilnykh proektiv transkordonnoho spivrobotnytstva*. Uzhhorod.
- Hryhorash, O.V. (2012). Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia ekonomichnym potentsialom torhovelnykh pidpriemstv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(12), 105–112.
- Zhyhalkevych, Zh.M., Chukhlib, V.Ie. (2019). Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 6(17), 126–130.
- Zikeieva, S. (2013). Turystychna haluz Ukrainy v period yevrointehratsii: sotsialno-ekonomichnyi aspekt. *Ekonomika i menezhment kultury*, 1, 74–82.
- Koval, M.N. (2018). Suchasni pidkhody do vyrishennia pytan vidpovidnosti proektuvannia ta kontentu hoteliv normatyvnym vymoham. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Tekhnichni nauky*, 20, 107–112.
- Kozlovskiy, Ye. V., Tkachenko, T. I. (2019). Osoblyvosti upravlinnia proektamy v sferi turyzmu na osnovi zastosuvannia mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 78–83.
- Lintur, I. V., Kampov, N.S., Kasynets, O.V. (2018). Investytsiini proekty rozvytku turystychnoho kompleksu Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 14, 613–618.
- Leonenko, N. A. (2019). Doslidzhennia modelei derzhavnoho rehuliuвання u sferi turyzmu. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini : nauk. zhurn*, 11, 91–97.
- Mykhailichenko, H. I. (2013). Metodolohichni osnovy otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu turystychnoho pidpriemstva. *Ekonomichnyi chasopys*, 1–2, 80–83.
- Nozdrina, L. V. (2019). Projektні підходи до створення туристичних квестів. *Вісник університету банківської справи*, 2–3 (35–36), 121–127.
- Smiesova, V. L., Dudka, A.S., Dmitriieva, A.O. (2021). Tsyfrovizatsiia u sferі upravlinnia proektamy ta elektronniі torhivli. *Ekonomichnyi biuleten*, 1, 115–126.
- Tymeichuk, A. M. (2018). Upravlinnia turystychnymy proektamy yak osnovnyi funktsionalnyi element praktychnoho turyzmознавства. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy*, 50, 379–383.
- Uhodnikova, O.I. (2021). *Upravlinnia proektamy v turyzmi : navch. posibnyk*. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova.