

УДК 338.486:658.012.2:351.858(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.37>**Литвин О.В.**

доктор філософії, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

**Кирилюк І.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-195X>

**Подзигун С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

**Lytvyn Oksana, Kyryliuk Iryna**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

**Podzihun Svetlana**

Uman National University

## ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

## PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC GUIDELINES FOR THE POST-WAR RECOVERY OF TOURIST DESTINATIONS

*У статті обґрунтовано роль проєктного підходу як базового інструменту менеджменту в повоєнному відновленні туристичних дестинацій України. Доведено, що традиційні методи управління потребують доповнення гнучкими методологіями та ІТ-інструментарієм, що дозволяє консолідувати окремі туристичні ресурси та забезпечувати прозорість інвестицій. Визначено стратегічні орієнтири, що базуються на безпеці, екологічності, цифровізації клієнтського досвіду та розбудові партнерських екосистем. Уточнено механізм взаємодії стейкхолдерів на засадах технологічної синхронізації та спільного управління ризиками. Акцентовано увагу на концепції SMART-територій як вищому рівні цифрової зрілості, що забезпечує дестинаціям стратегічну стійкість та здатність до самовідновлення. Запропонований підхід трансформує галузь від операційного реагування до проактивного проєктування майбутнього.*

**Ключові слова:** туризм, проєктний менеджмент, туристична дестинація, повоєнне відновлення, резильєнтність, стратегічні орієнтири, партнерські екосистеми, SMART-територія, цифрова трансформація.

*Full-scale military aggression against Ukraine has created unprecedented challenges for the national economy, and the tourism sector is one of the most vulnerable. The destruction of infrastructure, the loss of security guarantees and the changing patterns of demand require not just recovery, but a fundamental transformation of the industry. This article aims to substantiate the role of the project approach and strategic guidelines as the main tools for managing the*



© Литвин О.В., Кирилюк І.М., Подзигун С.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

*post-war recovery of Ukrainian tourist destinations, ensuring their long-term stability and competitiveness. The study is based on a systemic approach to the management of complex socio-economic systems. To achieve the goal, a combination of general scientific and specialized methods were used: analysis and synthesis to determine the current state of the industry; project-based management structure (integration of PMBOK, PRINCE2 and Agile) to model recovery processes; and the Balanced Scorecard (BSC) method to align strategic objectives with operational activities. In addition, the study includes conceptual modelling to define smart area architecture and partner ecosystems. The study demonstrates that traditional management practices are insufficient in high-uncertainty environments and should be complemented by flexible methodologies (Agile, Scrum, CCPM) and modern IT tools such as Jira and Worksection. This integration allows the consolidation of fragmented assets and ensures transparency of investments. The authors identified key strategic priorities: security, environmental sustainability ("green" technologies), digital transformation of customer experience and development of multi-level partner ecosystems. The mechanism of stakeholder interaction in these networks, based on technological synchronization and joint risk management, has been clarified. An important conclusion is the conceptualization of SMART territories as the highest level.*

**Keywords:** *tourism, project management, tourist destination, post-war recovery, resilience, strategic orientations, partner ecosystems, SMART territory, digital transformation*

**Постановка проблеми.** Трансформація глобального геополітичного середовища детермінувала виникнення критичних дестабілізаційних чинників для національної економічної системи. В цьому контексті сфера туризму продемонструвала високий ступінь вразливості до впливу екзогенних шоків. Знищення та руйнування матеріально-технічної бази і туристичних об'єктів, нівелювання безпекових гарантій та зміна структури попиту вимагають не просто точкового відновлення, а комплексної трансформації туристичних дестинацій. У цьому контексті проектний підхід стає ключовим інструментом менеджменту, оскільки дозволяє зосереджувати обмежені ресурси, забезпечувати прозорість інвестицій з реалізацією стратегічних цілей у чітко визначені терміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання відновлення туристичних дестинацій у повоєнний період перебувають у центрі уваги широкого кола вітчизняних та зарубіжних дослідників, які розглядають індустрію туризму як стратегічний інструмент комплексної соціально-економічної реабілітації територій. Так О. Аверчев, Л. Алещенко [1] вважають, що ефективне застосування методів та інструментів управління проектами дозволяє успішно реалізувати будь-який проект відповідно до високих стандартів якості, вчасно досягаючи поставлених цілей, заощаджуючи час та зменшуючи ризики. Дослідженню сталого розвитку в управлінні проектами у сфері туризму із взаємодією влади, громади та бізнесу, що забезпечують екологічну, економічну та соціальну стійкість туристичних проектів присвячена наукова праця О.В. Зибаревої, В.Н. Підгірної, Я.Я. Пушак [2]. Особливості управління туристичними проектами на основі використання кластерного підходу розкривають роботи С.В. Козловського, Т.І. Ткаченко [3], вважаючи його ефективним інструментом підвищення продуктивності, результативності та інноваційної спрямованості окремих галузей і територій. Д.Ю. Мамотенко, Т.В. Шелеметева [4] приділяють увагу методології управління проектами в туризмі з врахуванням невизначеності та ризиків, властивих туристичним послугам, основним закономірностям розвитку світового туризму та локальний проектній перспективі, спрямованій на взаємодію та інтеграцію локальних, регіональних та глобальних туристичних проектів. Дослідники О. Климчук та Я. Савишен [5] акцентують увагу на тому, що в межах антикризових заходів держави грантове фінансування виступає дієвим механізмом підтримки малого й середнього підприємництва. У туристичній галузі такий підхід стимулює ініціацію та реалізацію нових проектів, що є критично важливим у нестабільних умовах. Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, питання інтеграції проектного підходу із цифровими інструментами стратегічного планування саме в контексті повоєнного відновлення дестинацій залишаються недостатньо висвітленими, що потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у розробці концептуальних засад застосування проєктного менеджменту для відновлення туристичних дестинацій України, а також у формуванні системи стратегічних орієнтирів, що сприятимуть посиленню їхньої стійкості та адаптивного потенціалу в довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація туристичних дестинацій у післявоєнний період має ґрунтуватися на принципах гнучкого реагування на запити ринку та систематичному впровадженні інновацій. Ключовим механізмом такої адаптації виступає проєктний менеджмент, який у синергії з інноваційним управлінням забезпечує необхідну гнучкість та стійкість дестинацій до різноманітних викликів. Ефективне управління туристичними проєктами в умовах високої невизначеності потребує переходу до моделей, що базуються на принципах сталого та інклюзивного розвитку. Пріоритетними орієнтирами майбутньої конкурентоспроможності дестинацій стають екологічна відповідальність, цифровізація управлінських процесів та персоналізація послуг. Особливого значення набуває інклюзивна доступність туристичного простору та формування екосистеми взаємодії суб'єктів господарювання, що забезпечує синергетичний ефект у реалізації проєктних цілей.

З позиції системного підходу функціонування сфери туризму розглядається як безперервний цикл ініціювання, управління та реалізації проєктів. Туристичний проєкт є багатоаспектною категорією, що інтегрує процеси формування турпродукту, організацію діяльності суб'єктів господарювання, проєктування маршрутів та стратегічний розвиток дестинацій. У широкому сенсі такий проєкт становить інтегровану сукупність процесів і технологій, впровадження яких забезпечує створення високо-технологічного результату з високими якісними характеристиками [6].

Впровадження цих принципів є частиною випереджальної стратегії, яка допоможе зробити місцевий туризм популярнішим як в Україні, так і за її межами. Це не лише підвищить конкурентоспроможність, а й допоможе залучити іноземні інвестиції, гранти та додаткові кошти для розвитку галузі [7]. У цьому процесі проєктна діяльність формує чітку організаційно-методичну базу для планомірного накопичення інтелектуального капіталу, апробації креативних ідей та забезпечення реальних результатів у відновленні територій.

В умовах глобальної трансформації управлінських моделей, методологія менеджменту проєктів набуває статусу універсального професійного стандарту. Провідні міжнародні інституції систематизують цей інструментарій у формі спеціалізованих довідників і посібників. До найвідоміших світових стандартів належать РМВОК, P2M, PRINCE2, Agile, а також міжнародні стандарти серії ISO (21500, 21503, 21504) та багатофакторна система сертифікації IPMA [8].

Водночас вибір конкретної методології не є універсальним і детермінується специфікою галузевого середовища. Порівняльний аналіз провідних практик дозволив ідентифікувати інструментарій, що демонструє найвищу ефективність для туристичної сфери в умовах перманентної невизначеності та безпекових ризиків (Рис. 1).

Кожна з проаналізованих методологій пропонує унікальні принципи супроводу проєктного циклу від фази ініціювання до постпроєктного моніторингу. Інструментарій проєктної організації в сучасній економічній системі є критично важливим як для реалізації масштабних комплексних стратегій відбудови, так і для вирішення вузькоспеціалізованих завдань щодо підвищення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних дестинацій

Сучасна технологічна трансформація створює інструментальну базу для нівелювання або ефективного модерування деструктивних чинників, що детермінують ризики недосягнення стратегічних цілей проєкту. Зокрема, сервіс Jira від Atlassian, що імплементований у практику понад 20% проєктних груп світу, виступає функціональним драйвером підвищення операційної ефективності. Завдяки інтеграції з принципами Agile-менеджменту, сервіс дозволяє здійснювати безперервний моніторинг

Методологія РМВoК (Project Management Body of Knowledge)	пропонує стандартний фреймворк та інструменти для управління туристичними проектами, зокрема в частині роботи з ризиками та невизначеністю
Стратегічне планування ризиків	передбачає завчасне виявлення ризиків та розробку стратегій їхнього попередження ще до старту проекту
Методологія PRM (Project Risk Management)	пропонує інструменти для виявлення, аналізу та мінімізації ризиків у туристичних проектах.
RISKMAN (Управління ризиками)	дозволяє ефективно виявляти, аналізувати та контролювати ризики в проектах, забезпечуючи надійне планування заходів щодо їх подолання
PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments)	забезпечує чіткий контроль над складними проектами за допомогою розподілу ролей та процедур, що дозволяють ефективно керувати ризиками, координувати ресурси та адаптувати плани до змін
Agile (гнучкий метод): Scrum і Kanban	завдяки ітеративній роботі та постійному зворотному зв'язку, методологія Agile дозволяє туристичним проектам миттєво адаптуватися до змін погоди чи попиту, мінімізуючи ризик невдачі
Метод критичного шляху (CPM) із застосуванням імітаційного моделювання	дозволяє детально планувати ресурси, а використання імітаційного моделювання допомагає ефективно враховувати невизначеність на кожному етапі проекту завдяки акценту на взаємозв'язках і пріоритетності завдань
Метод критичного ланцюга (CCPM) із застосуванням імітаційного моделювання	забезпечує високу результативність у складних проектах завдяки пріоритету «хороших» рішень, фокусу на кінцевій меті та використанню імітаційного моделювання для управління ризиками й невизначеністю на кожному етапі

*Рис. 1. Сучасні методи управління проектами в туризмі з урахуванням факторів ризику та невизначеності*

*Джерело: узагальнено авторами на основі [4]*

та координацію складних проектних завдань. Такий інструментарій забезпечує формування стійкої цифрової архітектури, необхідної для успішної реалізації стратегій відновлення туристичних дестинацій. Альтернативним інструментом є український онлайн-сервіс Worksection, що вирізняється високим рівнем адаптивності до специфіки сфери послуг та креативних індустрій. Система легко інтегрується з екосистемою Google, CRM-рішеннями та месенджерами, пропонуючи розширений функціонал: дашборди ключових показників, діаграми Ганта, канбан-дошки, інструменти тайм-трекінгу та фінансового обліку. Високий рівень технічної підтримки та захисту даних у поєднанні з гнучким інтерфейсом роблять цей інструмент ефективним для координації командної взаємодії та моніторингу етапів реалізації проекту [9].

Реалізація стратегії ефективного проектного менеджменту передбачає імплементацію інтегрованого інструментарію, що забезпечує наскрізне планування, проак-

тивний моніторинг, крос-функціональну комунікацію та глибоку аналітику впродовж усього життєвого циклу проекту. Інтеграція спеціалізованих методологій із сучасними програмними рішеннями дозволяє синхронізувати дії учасників, оперативно адаптуватися до ринкових змін та оптимізувати розподіл ресурсів, запобігаючи при цьому надмірному навантаженню персоналу [10, с. 674]. Такий підхід дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір, необхідний для координації зусиль усіх стейкхолдерів у процесі відновлення території.

Формування єдиного цифрового екосередовища підтримки проектної діяльності базується на синергії багатофункціональних технологічних платформ, що інтегрують: системи операційного менеджменту (Microsoft Project, Jira, Asana, Monday); цифрові середовища крос-функціональних комунікацій (Slack, Microsoft Teams); інструменти візуальної фасилітації та інтерактивної колаборації (Miro, Parabol); хмарні сервіси управління знаннями та інтелектуального документообігу (Google Workspace, SharePoint), а також аналітичні системи бізнес-інтелекту (Power BI, Tableau) [11]. Такий комплексний підхід забезпечує безперервність інформаційних потоків та консолідацію управлінських рішень.

Використання технологічних платформ у туризмі є прямим втіленням проектного підходу, оскільки воно трансформує організацію подорожі або створення турпродукту з хаотичного процесу в чітко структурований проєкт із визначеними межами, ресурсами та термінами, дозволяє мінімізувати ризики операційних помилок через автоматизацію контролю бронювань, забезпечує високу швидкість реагування на непередбачувані зміни (затримки рейсів чи погодні умови) завдяки миттєвій комунікації, а також створює можливості для масштабування бізнесу через систематизацію процесів і глибокий аналіз даних про споживчий попит.

Перехід до стратегічних орієнтирів у туристичному проєкті передбачає трансформацію системи управління від операційного реагування на поточні виклики до проактивного формування довгострокової візії розвитку. У цьому контексті ключову увагу варто акцентувати на впровадженні концепції сталого розвитку, що інтегрує економічну ефективність із збереженням соціокультурних та природних ресурсів дестинації. Важливим аспектом є інтеграція стратегічних орієнтирів у рівні управління через систему збалансованих показників, де пріоритет надається не лише фінансовим результатам, а й цифровій трансформації клієнтського досвіду та розбудові партнерських екосистем. Особливого значення набуває стратегічна гнучкість, що дозволяє адаптувати проєкт до глобальних турбулентностей без втрати його цільової спрямованості, забезпечуючи при цьому високу конкурентоспроможність за рахунок унікальних ціннісних пропозицій та інноваційних моделей взаємодії зі стейкхолдерами [12].

Механізм взаємодії в межах партнерських екосистем у туризмі базується на створенні єдиного інформаційно-координаційного простору, де окремі суб'єкти (туроператори, готелі, перевізники, локальні дестинації) інтегруються у спільну мережу створення цінності. В основі цього механізму лежить технологічна синхронізація, яка реалізується через використання відкритих API-інтерфейсів та хмарних платформ управління проєктами, що дозволяє партнерам обмінюватися даними про наявність ресурсів, динаміку бронювань та клієнтські переваги у реальному часі.

Процесна взаємодія в екосистемі вибудовується навколо спільного життєвого циклу турпродукту, де відповідальність за якість кінцевого результату розподіляється між усіма учасниками через систему взаємоузгоджених стандартів, що передбачає перехід від транзакційних відносин до стратегічного альянсу, де успіх кожного партнера залежить від загальної задоволеності клієнта цифровим сервісом та якістю послуг на кожному етапі подорожі [13].

Важливим елементом механізму є система спільного управління ризиками та розподілу вигод, що стимулює учасників до впровадження інновацій та підвищення

цифрової зрілості. За таких умов партнерська екосистема трансформується у гнучку адаптивну структуру, здатну до оперативного масштабування туристичних проєктів та генерації унікальних ціннісних пропозицій. Подібна синергія створює можливості, недоступні для окремих підприємств поза межами інтегрованої мережі.

Стратегічним продовженням розширення такої мережі стає формування SMART-територій, де цифрова інфраструктура дестинації трансформується з комунікаційної платформи в інтелектуальне управлінське середовище. У його межах механізм партнерської взаємодії масштабується завдяки інтеграції технологій Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дозволяє в режимі реального часу синхронізувати запити туристів із ресурсним потенціалом громади в режимі реального часу. Це створює умови для переходу від розрізнених туристичних проєктів до цілісної «розумної» екосистеми, де управління потоками, енергоефективність локацій та безпека мандрівників стають спільними активами всіх учасників [14]. Таким чином, SMART-територія перетворюється на вищий рівень цифрової зрілості партнерської мережі, забезпечуючи дестинації високу резильєнтність та здатність до саморегенерації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що повоєнне відновлення туристичних дестинацій України має ґрунтуватися на засадах комплексної трансформації, де проєктно-орієнтоване управління виступає базовим інструментом консолідації та стратегічного розподілу фінансових, інтелектуальних, технологічних і людських активів. Доведено, що такий підхід дозволяє трансформувати розпорошені туристичні ресурси у дієвий механізм реалізації пріоритетних завдань відновлення в межах чітких часових та ресурсних обмежень.

Ефективність менеджменту в умовах високої невизначеності та ризиків досягається завдяки синергії класичних і гнучких методологій у поєднанні з сучасним цифровим інструментарієм, що створює надійне підґрунтя для адаптивного планування та моніторингу. Перехід до нових стратегічних орієнтирів передбачає переформування управлінської моделі від операційного реагування до проактивного проєктування майбутнього, де пріоритетну роль відіграє впровадження концепції сталого розвитку та декомпозиція цілей через систему збалансованих показників. Важливим складником успіху визначено розбудову партнерських екосистем, що базуються на технологічній синхронізації та спільному управлінні ризиками, що перетворює автономні суб'єкти на єдину мережу створення ціннісних пропозицій. Вищим рівнем такої трансформації визначено формування SMART-територій, де інтеграція інтелектуальних технологій забезпечує дестинаціям стратегічну резильєнтність, конкурентоспроможність та здатність до саморегенерації у динамічному зовнішньому середовищі.

### Список використаних джерел:

1. Аверчев О., Алещенко Л. Сучасні методи управління проєктами. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення» (Одеса, 8 жовтня 2021 р.), м. Одеса. Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 70–74.
2. Зибарева О. В., Підгірна В. Н., Пушак Я. Я. Сталий розвиток туризму: управління проєктами у практичному вимірі. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 80. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-23>
3. Козловський С. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління регіональними туристичними проєктами на основі використання кластерного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.107>
4. Мамотенко Д. Ю., Шелеметьєва Т. В. Управління проєктами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-29>
5. Климчук О., Савишен Я. Грантове фінансування як інструмент реалізації антикризової державної політики підтримки малого підприємництва. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). С. 263–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-263-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278)

6. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. Вип. 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. Терехух А., Роїк О. Управління проєктами в туризмі: адаптація до нових викликів в умовах стрімких змін. *Український економічний часопис*. 2023. № 2. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-15>

8. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430–434. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

9. Хадарцев О. В. Система управління проєктами на підприємстві: Засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. № 196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283>

10. Подзігун С., Малярчук Н., Литвин О. Формування інтегрованої цифрової екосистеми як фактор підвищення ефективності управління проєктними командами. *Сталій розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 671–678. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-88>

11. Байда Б. Ф., Стрільчук Р. М., Юринець З. В. Аналітичні основи використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579>

12. Kyryliuk I., Krasnomovets V., Sushchenko O., Lytvyn O., Chvertko L., Neshchadym L. Strategies for the Development of Responsible Tourism to Support a Sustainable Tourism Ecosystem. *Data-Centric Business and Applications. Modern Trends in Financial and Innovation*. 2026. Vol. 1. pp 167–186. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_8)

13. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 2022. № 42(2spl). P. 636–646. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872>

14. Кирилюк І. М., Литвин О. В., Барвінок Н. В. Роль SMART-туризму у забезпеченні сталого розвитку та формуванні конкурентних переваг туристичних дестинацій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. Вип. 27. С. 288–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.32>

## References:

1. Averchev O. and Aleshchenko L. (2021) Suchasni metody upravlinnia proiektamy [Modern project management methods]. *Sotsialno-ekonomichni rozvitok u konteksti vyklykiv siohodennia: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Odesa, October 8th, 2021)*. Odesa: Skhidnoevropeiskiy tsentr naukovykh doslidzhen, pp. 70–74.

2. Baida B. F., Strilchuk R. M. and Yurynets Z. V. (2025) Analitichni osnovy vykorystannia informatsiynykh tekhnolohii v upravlinni proektamy pidpriemstv [Analytical bases of the use of information technologies in the management of enterprise projects]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579>

3. Halushka V. (2020) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia proektamy [Theoretical and methodical foundations of project management]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, no. 7, pp. 430–434. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

4. Khadartsev O. V. (2024) Systema upravlinnia proektamy na pidpriemstvi: Zasady efektyvnoho formuvannia [Project management system at the enterprise: Principles of effective formation]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283>

5. Klymchuk O. and Savyshen Ya. (2025) Hrantove finansuvannia yak instrument realizatsii antykrizovoi derzhavnoi polityky pidtrymky maloho pidpriemnytstva [Grant funding as a tool for the implementation of the anti-crisis state policy of supporting small business]. *Naukovi perspektyvy*, no. 5(59), pp. 263–278. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-263-278](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278)

6. Kozlovskiy Ye. V. and Tkachenko T. I. (2019) Osoblyvosti upravlinnia rehionalnymy turystychnymy proektamy na osnovi vykorystannia klasternoho pidkhodu [Features of regional tourism project management based on the use of a cluster approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.107>

7. Kyryliuk I., Krasnomovets V., Sushchenko O., Lytvyn O., Chvertko L. and Neshchadym L. (2026) Strategies for the Development of Responsible Tourism to Support a Sustainable Tourism Ecosystem. *Data-Centric Business and Applications. Modern Trends in Financial and Innovation*, vol. 1, pp. 167–186. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_8)

8. Kyryliuk I. M., Lytvyn O. V. and Barvinok N. V. (2026) Rol SMART-turizmu u zabezpechenni staloho rozvytku ta formuvanni konkurentnykh perevah turystychnykh destynatsii [The role of SMART-tourism in ensuring sustainable development and forming competitive advantages of tourist destinations]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 27, pp. 288–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.32>

9. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O. and Aleshchenko L. (2022) Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 42(2spl), pp. 636–646. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872>

10. Mamotenko D. Yu. and Shelemetieva T. V. (2023) Upravlinnia proiektamy v turyzmi z urakhuvanniam ryzyku ta nevypravanosti [Project management in tourism taking into account risk and uncertainty]. *Infrastruktura rynku*, no. 74, pp. 161–167 DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-29>

11. Nestoryshen I. (2023) Innovatsiinyi ta proiektnyi menedzhment v turyzmi [Innovation and project management in tourism]. *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)

12. Podzihun S., Maliarchuk N. and Lytvyn O. (2026) Formuvannia intehrovanoi tsyfrovoy ekosystemy yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proiektnymy komandamy [Formation of an integrated digital ecosystem as a factor in increasing the effectiveness of project team management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (58), pp. 671–678. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-88>

13. Terebukh A. and Roik O. (2023) Upravlinnia proiektamy v turyzmi: adaptatsiia do novykh vyklykiv v umovakh strimkykh zmin [Project management in tourism: adaptation to new challenges in conditions of rapid changes]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 2, pp. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-15>

14. Zybarena O. V., Pidhirna V. N. and Pushak Ya. Ya. (2024) Stalyi rozvytok turyzmu: upravlinnia proiektamy u praktychnomu vymiri [Sustainable tourism development: project management in the practical dimension]. *Infrastruktura rynku*, no. 80, pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-23>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026