

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-29>

УДК 338.486.1:005.8(477)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УКРАЇНИ

PECULIARITIES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE TOURISM SECTOR: CONTEMPORARY CHALLENGES AND UKRAINE'S PRACTICAL EXPERIENCE

Цесьців Діана Степанівнакандидатка географічних наук, викладачка кафедри туризму,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7794-8049>**Турка Ростислав Орестович**кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент кафедри фітнесу та рекреації,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6840-8692>**Tsestsiv Diana, Turka Rostyslav**

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

У статті з'ясовано особливості управління туристичними проектами України в умовах повномасштабної війни. Метою є визначення ключових викликів, інструментів та практик, що забезпечують стійкість галузі. Використано порівняльний аналіз, SWOT, контент-аналіз успішних кейсів («Війна і туризм», віртуальні тури музеями, «Поділля приймає», «Мандрівка героїв»). Результати демонструють трансформацію життєвого циклу проекту, пріоритети цифровізації, активації внутрішнього туризму, партнерства стейкхолдерів і використання Agile та PMBOK. Практична цінність полягає у запропонованих рекомендаціях з грантового фінансування, соціальної інтеграції ВПО та збереження культурної спадщини, що сприятиме відновленню туристичної сфери та розвитку громад. Окремо оцінено потенціал фінансування від GIZ, House of Europe, UNDP, USAID для інноваційних продуктів і конкурентного позиціонування України після перемоги.

Ключові слова: управління проектами, туризм, туристичні ресурси, туристичний проект, криза, цифрові інструменти, воєнний час, сталий розвиток.

The article explores the peculiarities of project management in the Ukrainian tourism sector during the large-scale war unleashed by Russia in February 2022. The purpose is to systematise the contemporary challenges, instruments and successful practices that allow destination stakeholders to maintain resilience and unlock the developmental potential of communities. The methodological basis includes comparative analysis, SWOT, stakeholder mapping, content analysis of evidence-based cases, and expert interviews conducted in 2023–2025. The study analyses the entire project life – cycle – initiation, planning, implementation, monitoring and closure – under conditions of extreme uncertainty and identifies decisive success factors: rapid digitisation, activation of domestic tourism demand, flexible Agile-oriented governance, attraction of international grant funds, and transparent communication with local communities. Empirical results draw on four emblematic initiatives: «War and Tourism» heritage trails in Lviv region, USAID-supported 3D virtual museum tours, the community-based «Podillia Welcomes» social tourism programme, and the youth-centred «Journey of Heroes». These projects demonstrate the ability to transform trauma into educational and economic opportunities, promote social inclusion of internally displaced persons, safeguard cultural memory, and strengthen regional brands. The article also highlights the role of leading donors (GIZ, House of Europe, UNDP, USAID) and digital platforms such as Trello, Notion, MS Project and GanttPRO in ensuring agile scheduling, transparent resource allocation and real-time risk mitigation. The practical value is expressed in a set of managerial recommendations: integrate blended on-site and virtual products, incorporate adaptive funding portfolios,

apply iterative feedback loops, and mainstream sustainability criteria into every work package. Implementing these recommendations will enhance the competitive positioning of Ukraine's tourism destinations in post-war reconstruction, foster community cohesion, and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals. The findings can serve policymakers, project managers and scholars in designing crisis-resilient tourism projects in fragile contexts worldwide.

Keywords: project management, tourism, tourism resources, tourism project, crisis, digital tools, wartime, sustainable development.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, що триває в Україні з 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентні виклики для всіх галузей національної економіки, зокрема й туристичної. Зміни в безпековому середовищі, переміщення населення, руйнування об'єктів туристичної інфраструктури, скорочення зовнішнього потоку туристів та зростання внутрішніх соціальних запитів призвели до необхідності переосмислення функцій туризму як явища і як галузі. У таких умовах управління туристичними проєктами набуває нових акцентів - не лише економічних, але й соціокультурних, гуманітарних і стратегічних.

Сучасний проєктний менеджмент в туризмі має враховувати не лише традиційні етапи планування та реалізації, але й високу нестабільність зовнішнього середовища, потребу в гнучких методах управління, швидку цифровізацію та соціальну значущість туристичних ініціатив. Попри наявність окремих успішних кейсів, досвід реалізації туристичних проєктів в умовах війни ще не був системно узагальнений, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років науковці приділяють значну увагу питанням адаптації туристичної галузі до умов кризи, спричиненої повномасштабною війною в Україні. У працях І. Смірнова, О. Любіцевої, Д. Гринюк [5], та Ю. Костинця, В. Костинця, О. Шевченка [3] розглядаються трансформації туристичного ринку, виклики для внутрішнього туризму та роль громад у збереженні туристичної привабливості. Дослідники наголошують на необхідності стратегічного управління та залучення цифрових інструментів як ключових умов збереження життєздатності туристичних проєктів.

У статті С. Карвацького [2] акцент зроблено на важливості гнучких підходів до планування та реалізації проєктів у сфері культурного туризму, зокрема через методології Agile та використання онлайн-платформ. Практичні кейси, описані у звітах USAID [1] та аналітичних матеріалах «Ukrainian Cultural Foundation»

[6], ілюструють, як правильно структуровані туристичні ініціативи можуть сприяти соціальній згуртованості та відновленню культурного життя в громадах.

Також, звернімо увагу, що туристичний проєкт розглядається як тимчасова ініціатива зі створення нового продукту або послуги з урахуванням обмежених ресурсів і зовнішніх викликів. За Павлюк С. І. [4], туристичний проєкт є складним міждисциплінарним процесом, що потребує планування, організації, управління ресурсами та аналізу результатів. Серед характерних особливостей туристичних проєктів – мультидисциплінарність, орієнтація на стейкхолдерів та високий рівень ризику.

Загалом, вище згадані автори фокусуються на міждисциплінарному підході до управління проєктами в туризмі - з урахуванням соціального, економічного, безпекового та культурного контекстів. Водночас необхідність систематизації практичного досвіду, отриманого після 2022 року, залишається актуальною проблемою, адже попри наявність досліджень, що аналізують первинну реакцію туристичної галузі на війну, досі недостатньо вивчено довготривалі стратегії адаптації та відновлення туристичних проєктів у затяжних кризових умовах. Окрім того, залишається нерозкритим потенціал цифрових рішень, зокрема створення «цифрових двійників» туристичних об'єктів, як інструменту підтримки галузі в умовах обмеженого фізичного доступу.

Мета статті. Метою дослідження було проаналізувати особливості управління туристичними проєктами в умовах воєнного стану в Україні: від сучасних викликів до практичних підходів, інструментів проєктного менеджменту та успішних ініціатив, що сприяють підтримці туристичної сфери та розвитку громад у кризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління туристичними проєктами, як і будь-якими іншими проєктами у сфері соціокультурного розвитку, здійснюється відповідно до загальноприйнятих фаз життєвого циклу [4]. Згідно з сучасними концепціями проєктного менеджменту, життєвий

цикл туристичного проєкту охоплює п'ять ключових етапів: ініціацію, планування, реалізацію, контроль та завершення [2].

На етапі ініціації формується ідея проєкту, здійснюється попередній аналіз ринку, ідентифікуються потреби цільових аудиторій. Далі, у фазі планування, визначаються фінансові ресурси, логістичні аспекти, розробляється маркетингова стратегія. Реалізація передбачає впровадження практичних заходів, запуск туристичного продукту та координацію виконавців. Наступний етап – контроль – включає моніторинг прогресу та оцінку ключових показників ефективності. Завершальна фаза – завершення – передбачає підбиття підсумків, формування підсумкової звітності та розробку рекомендацій для подальших ініціатив.

З початком повномасштабної війни управління проєктами у туристичній галузі в Україні зазнало суттєвих трансформацій. Як зазначають І. Смирнов, О. Любіцева та Д. Гринюк, нові безпекові умови, внутрішня міграція та скорочення мобільності змінили не лише логістику, а й структуру попиту на туристичні послуги [5]. Також, за Ю. Костинцем та ін., важливими викликами стали зниження інвестиційної активності, зміна туристичних уподобань та емоційне вигорання персоналу [3]. У нових реаліях перед менеджерами постали численні виклики, серед яких найсуттєвішими є: обмеження мобільності через воєнну небезпеку, скорочення приватних інвестицій, зміна уподобань туристів на користь безпечніших напрямів, а також емоційне та професійне вигорання персоналу, задіяного у туристичній сфері.

Водночас ці складнощі створили і можливості для оновлення та переорієнтації туристичних проєктів. Серед таких можливостей варто відзначити: активізацію внутрішнього туризму, що компенсує зменшення зовнішнього потоку; розвиток соціально орієнтованих маршрутів, які сприяють інтеграції внутрішньо переміщених осіб; зростання ролі онлайн-туризму та віртуальних візитів; а також збільшення доступу до грантового фінансування з боку міжнародних організацій і донорів.

У відповідь на нові виклики в Україні почали з'являтися численні туристичні ініціативи, які не лише адаптувалися до умов воєнного часу, але й стали ефективним інструментом соціальної згуртованості та підтримки культурної ідентичності. Прикладом є проєкт «Війна і туризм» на Львівщині, який пропонує тематичні маршрути, що висвітлюють внесок міс-

цевих громад у підтримку Збройних сил України.

Цифрові ініціативи, як-от віртуальні тури українськими музеями, реалізовані за підтримки USAID, забезпечили безперервну присутність української культури в інформаційному просторі навіть під час активних бойових дій. У свою чергу, соціальний проєкт «Поділля приймає» на Вінниччині сприяв адаптації внутрішньо переміщених осіб через включення їх до туристично-культурного середовища регіону. Інший приклад – «Мандрівка героїв» – орієнтований на молодіжну аудиторію, акцентуючи увагу на темах волонтерства, героїзму та національної пам'яті [1].

Пропонуємо розглянути кілька прикладів успішно реалізованих туристичних проєктів, що були ініційовані після 2022 року та демонструють адаптивність галузі до умов воєнного часу, а саме:

1. «Війна і туризм» (Львівщина). Цей проєкт реалізовано як частину ініціатив громад Львівської області, спрямованих на збереження національної пам'яті та підтримку патріотичного виховання. Тематичні маршрути включають екскурсії місцями волонтерської активності, збору гуманітарної допомоги, місцевими музеями та меморіальними просторами, пов'язаними з подіями війни. Метою є не лише інформування, а й моральна підтримка відвідувачів та промоція стійкості регіону.

2. Віртуальні тури українськими музеями (за підтримки USAID). У відповідь на обмеження фізичного доступу до туристичних об'єктів, за фінансової підтримки USAID було оцифровано десятки експозицій українських музеїв. Створено інтерактивні 3D-тури, які дозволяють віртуально «відвідати» заклади, зокрема Національний художній музей, Музей історії України у Другій світовій війні, Музей Голодомору тощо. Це сприяло збереженню зацікавленості до української культури серед українців та іноземців, а також підтримці музейної індустрії [1].

3. «Поділля приймає» (Вінниччина). Проєкт спрямований на соціальну адаптацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які оселилися в громадах Поділля. Через проведеної пішохідних екскурсій, фестивалів, творчих майстер-класів і гастрономічних турів учасники знайомилися з культурною спадщиною регіону. У такий спосіб туризм виступає інструментом соціальної інтеграції, психологічної реабілітації та формування локальної ідентичності.

4. «Мандрівка героїв». Це екскурсійний проєкт для шкільної та студентської молоді, який охоплює відвідування місць, пов'язаних з обороною України, постатей сучасних героїв, волонтерських ініціатив. Програма передбачає живе спілкування з ветеранами, перегляд документального контенту та інтерактивні завдання. Вона спрямована на патріотичне виховання, формування активної громадянської позиції та посилення довіри до інституцій.

Ефективне управління туристичними проєктами в умовах високої турбулентності, спричиненої зокрема війною, потребує використання сучасних інструментів та гнучких методологій. Найбільш популярними підходами залишаються PMBOK, Agile і Scrum, які дозволяють не лише чітко структурувати діяльність, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

Зокрема, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) застосовується для комплексного планування, структурування та контролю всіх етапів проєкту з урахуванням наявних ресурсів, ризиків і потреб зацікавлених сторін. Agile забезпечує високу гнучкість у реагуванні на непередбачувані обставини та зміни, що особливо актуально в умовах воєнного часу; цей підхід дозволяє адаптувати реалізацію проєкту в режимі реального часу. У свою чергу, Scrum як одна з реалізацій Agile-методології є ефективним інструментом для командної роботи в ситуаціях невизначеності, адже дає змогу динамічно розподіляти завдання, швидко виявляти проблеми та підтримувати сталі комунікації між учасниками команди [2; 6].

Таким чином, застосування зазначених підходів підвищує стійкість туристичних ініціатив та сприяє успішному досягненню цілей проєкту навіть у кризових умовах.

У сфері проєктного планування туристичних ініціатив все активніше використовуються цифрові платформи, які забезпечують ефективну візуалізацію завдань, контроль за строками виконання та організацію спільної роботи команди. Серед найбільш популярного програмного забезпечення варто виділити Trello, Notion, MS Project та GanttPRO [6].

Trello дозволяє зручно візуалізувати завдання та етапи реалізації проєкту, що особливо цінно для невеликих команд з чітким поділом обов'язків. Notion виступає як багатофункціональний інструмент, що поєднує можливості зберігання проєктної документації, створення баз знань і щоденників, а також

організації спільної взаємодії. MS Project – це класична система управління великими проєктами, яка дозволяє здійснювати детальне календарне планування, облік ресурсів та відстеження прогресу. Водночас GanttPRO забезпечує створення діаграм Ганта, що дає змогу наочно відображати часові рамки виконання завдань і критичні шляхи [6].

Інтеграція таких інструментів у процес управління проєктами значно підвищує ефективність комунікації, дотримання дедлайнів і прозорість реалізації туристичних ініціатив.

Для стратегічного аналізу проєктного середовища ефективними залишаються методи:

- SWOT-аналіз – дозволяє виявити сильні й слабкі сторони проєкту, а також зовнішні можливості та загрози.

- PESTEL-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, що впливають на проєкт.

- Карти стейкхолдерів – візуалізація зацікавлених сторін з урахуванням їх впливу, інтересів і рівня залучення.

Щодо фінансування, ключову роль відіграють міжнародні донори, серед яких – GIZ, House of Europe, UNDP, USAID, що відкривають доступ до фінансових ресурсів і технічної підтримки для реалізації проєктів соціального спрямування:

- GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) – надає фінансування туристичним та культурним ініціативам з фокусом на децентралізацію.

- House of Europe – програма підтримки міжсекторальної співпраці, креативного підприємництва та мобільності.

- UNDP (Програма розвитку ООН) – реалізує низку грантових програм на підтримку сталого туризму, локального розвитку та проєктів ВПО.

Висновки. Управління туристичними проєктами в умовах війни набуває особливої ваги, адже туризм у цей період перестає бути лише економічною категорією і трансформується в інструмент соціальної стабільності, психологічної підтримки населення та збереження національної ідентичності. Складна безпекова ситуація, економічні виклики та загроза руйнування інфраструктури вимагають від менеджерів туристичних проєктів гнучкості, креативності й здатності до швидкої адаптації.

Український досвід доводить, що навіть у кризових умовах можливе створення ефективних туристичних ініціатив, які не лише

зберігають працездатність галузі, а й сприяють згуртуванню громад, підтримці Збройних сил України, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та промоції культурної спадщини. Успішна реалізація таких проєктів забезпечується використанням сучасних підходів до управління, зокрема застосуванням методологій Agile, Scrum, PMBOK, а також впровадженням цифрових інструментів на кшталт Trello, Notion, MS Project, GanttPRO. Це дозволяє здійснювати проєктне планування в режимі реального часу, координувати дії розподілених команд і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, туризм в умовах війни набуває нових функцій – він перетворюється на платформу для громадського діалогу, патріотичного виховання, збереження пам'яті та

мобілізації ресурсів. Таким чином, управління туристичними проєктами має бути орієнтоване не лише на економічний результат, а й на соціальну значущість та довгостроковий вплив.

Майбутній розвиток туристичної сфери в Україні залежить від здатності фахівців з проєктного менеджменту впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати сталість проєктів, залучати міжнародні ресурси та адаптуватися до викликів, зберігаючи стратегічне бачення. У цьому контексті туризм постає як одна з ключових галузей для відбудови країни, її репутації та внутрішньої єдності.

Таким чином, навіть в умовах кризи туристичний сектор може не лише виживати, а й розвиватися, формуючи нові моделі сталого туризму на основі цінностей, адаптивності та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грантові проєкти USAID. Київський національний торговельно-економічний університет. URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=49304&uk=> (дата звернення: 21.05.2025).
2. Карвацький С. Сучасні підходи до проєктного менеджменту в культурному туризмі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2022. № 72. С. 103–109.
3. Костинець Ю.В., Костинець В.В., Шевченко О.О. Розвиток туризму України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3 (261). С. 51–57. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-51-57>
4. Павлюк С. І. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>
5. Смирнов І. Г., Любіцева О. О., Гринюк Д. Ю. Географія туризму: зміна завдань у доковідний, ковідний, постковідний періоди, в умовах російсько-української війни та повоєнний час (український та світовий досвід). *Українська географія у викликах війни*: зб. тез доповідей за матер. Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 08-09 червня 2023 р.). Херсон : Херсонський державний університет [за ред. І. О. Пилипенка, Д. С. Мальчикової], 2023. С. 39–40.
6. Ukrainian Cultural Foundation.. URL: <https://ucf.in.ua/en/about> (дата звернення: 21.05.2025).

REFERENCES:

1. Hrantovi proiektu USAID. Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. [USAID grant projects. Kyiv National University of Trade and Economics]. Available at: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=49304&uk=> (accessed May 21, 2025).
2. Karvatskyi S. (2022) Suchasni pidkhody do proiektnoho menedzhmentu v kulturnomu turyzmi [Modern approaches to project management in cultural tourism]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 72, pp. 103–109.
3. Kostynets Y. V., Kostynets V. V., Shevchenko O. O. (2023) Rozvytok turyzmu Ukrainy v umovakh viiny [Development of tourism in Ukraine under conditions of war]. *Actual Problems of Economics*, vol. 3(23), pp. 51–57. Available at: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-51-57> (accessed May 21, 2025).
4. Pavliuk S. I. Stan rozvytku haluzi turyzmu v umovakh viiny ta perspektyvy vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>
5. Smyrnov I. H., Liubitseva O. O., Hryniuk D. Yu. (2023) Heohrafiia turyzmu: zmina zavdan u dokovidnyi, kovidnyi, postkovidnyi periody, v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny ta povoyennyi chas (Ukrainskyi ta svitovyi dosvid) [Geography of tourism: changing tasks in the pre-COVID, COVID, and post-COVID periods, during the Russo-Ukrainian war and the post-war period (Ukrainian and global experience)]. *Ukrainska heohrafiia u vyklykakh viiny – 2023: International Scientific and Practical Conference (Kherson, June 8–9, 2023)*. Kherson: Kherson State University (I. O. Pylypenko, D. S. Malchykova, Eds.), pp. 39–40. (in Ukrainian).
6. Ukrainian Cultural Foundation [Ukrainian Cultural Foundation]. Available at: <https://ucf.in.ua/en/about> (accessed May 21, 2025).