

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
(НА ПРИКЛАДІ ПП «ГРІНВІЧ ТУР»)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

здобувачка II курсу, 204-М групи
спеціальності 073 Менеджмент
Назар Олександра Романівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економічної географії та
екологічного менеджменту
Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено на
засіданні кафедри
протокол № 7 від «28» листопада 2025 р.
Зав. кафедрою _____ д. геогр. наук, проф. Руденко В.П

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Назар Олександра. Управління туристичними проєктами в умовах сучасних викликів (на прикладі ПП «Грінвіч Тур»)

Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 073 Менеджмент. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління туристичними проєктами в умовах сучасних економічних викликів. Проаналізовано специфіку туристичного проєкту як об'єкта управління та особливості проєктної діяльності туристичних підприємств малого бізнесу. На основі матеріалів переддипломної практики проведено аналіз організаційної структури, економічних показників та практик управління проєктами ПП «Грінвіч Тур». Виявлено основні проблеми проєктного управління, зокрема недостатню формалізацію процесів, обмежену цифровізацію та високу залежність від зовнішніх партнерів. Розроблено модель удосконалення системи управління туристичними проєктами з використанням цифрових інструментів.

Ключові слова: туристичний проєкт, проєктне управління, туристичне підприємство, цифровізація, CRM-система, економічна ефективність.

ABSTRACT

Nazar Oleksandra. Management of Tourism Projects under Contemporary Challenges (a Case Study of “Greenwich Tour” Private Enterprise)

The qualification thesis examines theoretical, methodological, and practical aspects of tourism project management under modern economic challenges. The study analyzes the specifics of tourism projects as management objects and the features of project activities in small tourism enterprises. Based on internship materials, the organizational structure, economic indicators, and project management practices of “Greenwich Tour” have been analyzed. Key problems of project management were identified, including insufficient formalization of processes, limited digitalization, and high dependence on external partners. An improved model of tourism project management integrating digital tools is proposed. The economic effect of implementing the proposed measures is calculated, and their practical feasibility is substantiated.

Key words: tourism project, project management, tourism enterprise, digitalization, CRM system, economic efficiency.

The qualification paper contains the results of original research. The use of ideas, results, and texts from other authors' scientific studies is accompanied by references to the appropriate sources.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Олександра НАЗАР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	7
1.1.Сутність та особливості туристичного проекту як об'єкта управління.....	7
1.2.Теоретичні та методичні підходи до управління проектами.....	14
1.3.Концептуальні моделі та сучасні тенденції управління проектами у туризмі.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ГРІНВІЧ ТУР» НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ.....	24
2.1. Організаційна структура та загальна характеристика системи управління ПП «Грінвіч Тур».....	24
2.2. Аналіз показників організаційно-економічної діяльності підприємства.....	29
2.3. Особливості управління туристичними проектами в ПП «Грінвіч Тур».....	36
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ ПП «ГРІНВІЧ ТУР» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	24
3.1. Актуальні проблеми та виклики економіко- організаційного характеру в управлінні туристичними проектами ПП «Грінвіч Тур».....	24
3.2. Розробка моделі удосконалення системи управління туристичними проектами з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку ПП «Грінвіч Тур».....	45
3.3. Використання цифрових інструментів та інновацій для підвищення ефективності проєктного управління в діяльності ПП «Грінвіч Тур».....	50
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної індустрії відбувається в умовах підвищеної нестабільності та багатфакторних викликів, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки, наслідками пандемії COVID-19, геополітичною нестабільністю, воєнними діями на території України, а також істотними змінами у споживчій поведінці туристів. За таких умов туристичні підприємства змушені шукати нові підходи до організації діяльності, адаптувати управлінські механізми та підвищувати ефективність використання ресурсів. Одним із перспективних напрямів забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств є впровадження проєктного підходу до управління, що дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність туристичних продуктів.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю туристичних проєктів як інструменту реалізації стратегічних цілей підприємств туристичної сфери. У сучасних умовах туристичний проєкт є не лише формою організації окремого туру чи послуги, а комплексною управлінською системою, що охоплює планування, координацію ресурсів, управління ризиками, комунікаціями та якістю. Водночас для малих і середніх туристичних підприємств, до яких належить ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», характерні обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, висока залежність від зовнішніх партнерів (туроператорів, перевізників), сезонність попиту та посилення конкуренції з боку онлайн-агрегаторів. Це формує проблемну ситуацію, яка потребує удосконалення системи управління туристичними проєктами з урахуванням сучасних економічних, організаційних і цифрових викликів.

Практична значущість дослідження обумовлена необхідністю розроблення прикладних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності реалізації туристичних проєктів, оптимізацію операційних

процесів та впровадження цифрових інструментів управління. Актуальність теми також посилюється потребою адаптації класичних моделей проєктного менеджменту до специфіки туристичної галузі та регіонального ринку туристичних послуг.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю туристичного підприємства в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми та інструменти управління туристичними проєктами в діяльності ПП «Грінвіч Тур».

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління туристичними проєктами ПП «Грінвіч Тур» в умовах сучасних викликів на основі проєктного підходу та використання цифрових інструментів управління. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- уточнити сутність туристичного проєкту як об'єкта управління та узагальнити теоретико-методичні підходи до проєктного менеджменту;
- проаналізувати сучасні тенденції й концептуальні моделі управління проєктами у сфері туризму;
- здійснити аналіз організаційної структури, системи управління та ключових показників діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»;
- визначити особливості управління туристичними проєктами на підприємстві та окреслити актуальні проблеми й виклики проєктного управління;
- розробити модель удосконалення системи управління туристичними проєктами з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- обґрунтувати застосування цифрових інструментів та інновацій у проєктному управлінні й оцінити економічний ефект від упровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних

підходів до управління туристичними проєктами; системний та структурно-функціональний методи - для дослідження системи управління підприємством; економіко-статистичні методи - для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПП «Грінвіч Тур»; SWOT-аналіз - для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; графічні та табличні методи - для візуалізації результатів дослідження; метод економічного обґрунтування - для розрахунку ефективності запропонованих управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері туризму, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління проєктами та туристичною діяльністю, статистичні матеріали, фінансова й управлінська звітність ПП «Грінвіч Тур», матеріали переддипломної практики, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і моделі удосконалення системи управління туристичними проєктами в діяльності ПП «Грінвіч Тур», а також інших туристичних підприємств малого та середнього бізнесу. Запропоновані заходи можуть бути використані у процесі планування, реалізації та оцінки ефективності туристичних проєктів, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з управління проєктами та туристичної діяльності.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час проходження переддипломної практики на базі ПП «Грінвіч Тур», у процесі аналізу операційної та проєктної діяльності підприємства, а також при підготовці матеріалів для виступу на конференції (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність та особливості туристичного проєкту як об'єкта управління

У сучасних умовах функціонування туристичної індустрії поняття проєкту набуває особливого значення, оскільки саме через проєктну форму реалізуються інноваційні туристичні продукти, організовуються подорожі, формуються нові маршрути та забезпечується адаптація підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Туристичний проєкт виступає ключовим інструментом досягнення стратегічних і тактичних цілей туристичних підприємств, поєднуючи в собі економічні, організаційні, соціальні та сервісні складові.

У загальному розумінні проєкт визначається як обмежена в часі сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети за умов обмежених ресурсів [1]. Згідно з підходами Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA), проєкт вирізняється унікальністю результату, наявністю чітко визначених цілей, часових і бюджетних обмежень, а також зацікавлених сторін [2].

У науковій та нормативно-методичній літературі сутність проєкту розкривається через різні акценти. Так, у стандартах Project Management Institute (PMI) проєкт визначається як тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального результату, що потребує управління строками, вартістю, якістю та ризиками [3]. Підхід IPMA (ICB), окрім параметрів цілей, часу й ресурсів, підкреслює значущість компетентностей та ролі зацікавлених сторін у досягненні результату [5]. Узагальнюючи стандарти управління проєктами, R. Wolniak наголошує на необхідності адаптації інструментів проєктного менеджменту до умов конкретної галузі та рівня

невизначеності [6]. У сфері туризму А. М. Тимейчук розглядає туристичний проєкт як комплекс організаційних і сервісних дій, орієнтованих на формування туристичного продукту та клієнтського досвіду [8]. Узагальнення наведених підходів дозволяє уточнити зміст поняття туристичного проєкту та виокремити його ключові характеристики як об'єкта управління.

Зазначені характеристики є універсальними для проєктів у різних галузях, однак у сфері туризму вони набувають специфічного змісту.

Туристичний проєкт доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних, управлінських і сервісних заходів, спрямованих на розроблення, формування, реалізацію та просування туристичного продукту або послуги з урахуванням потреб споживачів, кон'юнктури ринку та зовнішніх умов функціонування галузі [3]. Такий проєкт охоплює повний цикл створення туристичної пропозиції - від аналізу попиту та вибору напрямку до організації обслуговування туристів і післяпроєктного супроводу клієнтів.

На відміну від виробничих чи інфраструктурних проєктів, туристичні проєкти мають виражену сервісну природу, що зумовлює високу залежність результатів від людського чинника, професійної компетентності персоналу, якості комунікації з клієнтами та рівня організації сервісу. Значна частина цінності туристичного продукту формується безпосередньо у процесі його споживання, що підвищує роль управління взаємодією із зацікавленими сторонами та контролю якості обслуговування на всіх етапах реалізації проєкту.

Важливою особливістю туристичних проєктів є їх нематеріальний результат, який проявляється не лише у фінансових показниках діяльності, а й у сформованому споживчому досвіді туриста, рівні його задоволеності, іміджі туристичного підприємства та ступені клієнтської лояльності [4]. У зв'язку з цим оцінювання ефективності туристичних проєктів не може обмежуватися виключно економічними показниками, а потребує поєднання

фінансових і нефінансових критеріїв, зокрема показників якості сервісу, повторних звернень клієнтів, репутаційних ефектів і довгострокових взаємовідносин із споживачами, табл. 1.1

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки туристичних проєктів

Класифікаційна ознака	Види туристичних проєктів	Управлінське значення
За масштабом реалізації	локальні, регіональні, національні, міжнародні	визначає склад зацікавлених сторін, рівень складності координації та обсяг необхідних ресурсів
За змістовною спрямованістю	рекреаційні, екскурсійні, лікувально-оздоровчі, подієві, освітні, корпоративні, авторські	впливає на формування туристичного продукту, стандарти сервісу та канали просування
За тривалістю реалізації	короткострокові (окремі тури, сезонні пропозиції), довгострокові (формування туристичних напрямів, розвиток туристичних брендів територій)	визначає горизонт планування, потребу в інвестиціях і методи контролю результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8].

Подана класифікація дозволяє обґрунтувати вибір інструментів управління туристичними проєктами залежно від їх типу, масштабу та тривалості. Вона також сприяє точнішій оцінці ресурсних потреб і ризиків на різних етапах реалізації.

Особливістю туристичних проєктів як об'єкта управління є їх висока залежність від зовнішнього середовища. На процес реалізації суттєво впливають макроекономічні умови, політична стабільність, валютні коливання, епідеміологічні ризики, правові обмеження, а також сезонність попиту [6]. У зв'язку з цим туристичні проєкти характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеності, що потребує застосування гнучких управлінських підходів і постійного моніторингу середовища.

Важливою рисою туристичного проєкту є наявність широкого кола зацікавлених сторін, до яких належать туристи, туристичні агентства, туроператори, транспортні компанії, заклади розміщення, органи державної влади та місцевого самоврядування [7]. Координація інтересів цих суб'єктів є

складним управлінським завданням і вимагає ефективних комунікацій, чіткого розподілу відповідальності та узгодження дій.

Аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що традиційні моделі управління проєктами не завжди повною мірою враховують специфіку туристичної галузі. У зв'язку з цим зростає актуальність адаптації класичних інструментів проєктного менеджменту до умов туристичної діяльності, зокрема шляхом інтеграції клієнтоорієнтованих підходів, цифрових технологій та механізмів управління ризиками [8].

З огляду на зазначене, туристичний проєкт доцільно розглядати як складний соціально-економічний об'єкт управління, що поєднує елементи проєктного, стратегічного та операційного менеджменту. Саме така інтерпретація створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління туристичними проєктами на рівні підприємства та формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

В умовах зростання конкуренції на туристичному ринку особливого значення набуває виокремлення ключових управлінських характеристик туристичного проєкту, які визначають специфіку його планування, організації та реалізації. Туристичний проєкт, на відміну від стандартних бізнес-процесів, має чітко окреслений життєвий цикл, що охоплює етапи ініціації, підготовки, реалізації, контролю та завершення, причому кожен з цих етапів характеризується високою динамічністю управлінських рішень і залежністю від зовнішніх чинників.

Важливою управлінською характеристикою туристичного проєкту є його висока залежність від людського чинника. Якість реалізації туристичного проєкту значною мірою визначається професійною компетентністю менеджерів, рівнем сервісної культури персоналу, ефективністю комунікації з клієнтами та партнерами. На відміну від матеріального виробництва, у туризмі результат проєкту має нематеріальний характер і сприймається споживачем через призму особистого досвіду, емоцій і вражень. Це ускладнює процес управління, оскільки потребує

врахування не лише формалізованих показників, а й суб'єктивних чинників задоволеності клієнтів.

Управління туристичним проектом потребує комплексного підходу, оскільки туристична діяльність поєднує економічні, організаційні та сервісні процеси, які реалізуються в умовах обмеженого часу, високої залежності від зовнішнього середовища та значної ролі людського чинника. На практиці ефективність туристичного проекту визначається не лише тим, наскільки чітко сформовано маршрут, підібрано партнерів чи розраховано бюджет, а й тим, наскільки узгоджено працює система управління: від стратегічних орієнтирів підприємства до щоденної операційної координації та контролю якості послуг на всіх етапах реалізації. Саме тому управління туристичним проектом має базуватися на поєднанні елементів стратегічного планування, операційного менеджменту та управління взаємодією із зацікавленими сторонами, що дозволяє забезпечити не лише досягнення запланованих фінансових показників, а й стійкість проекту до ризиків та стабільну якість сервісу.

Водночас специфіка туристичних проектів полягає в тому, що їх результат значною мірою формується клієнтським досвідом, який має суб'єктивний характер і не може бути повністю виміряний лише фінансовими показниками. Туристична послуга “споживається” клієнтом у процесі подорожі, а її якість оцінюється через емоційне сприйняття, комфорт, рівень уваги, відповідність очікуванням, надійність організації та здатність підприємства забезпечити відчуття безпеки й передбачуваності. Навіть за однакових умов туру різні клієнти можуть по-різному оцінювати результат, що зумовлює необхідність системного управління клієнтським досвідом. Це включає роботу з очікуваннями на етапі продажу, деталізацію інформації, прозорість умов, підтримку клієнта до подорожі, оперативні комунікації під час туру, вирішення проблем у режимі реального часу, а також післяпродажний супровід, який формує загальне враження і впливає на

готовність клієнта звернутися повторно або рекомендувати підприємство іншим.

Використання нематеріальних показників дає змогу підприємству оцінювати не лише сам факт продажу туристичного продукту, а й реальну якість виконання туристичного проєкту в цілому. Це створює можливості для своєчасного виявлення слабких місць у сервісних і організаційних процесах, підвищення рівня клієнтського досвіду та формування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення майбутніх проєктів. У довгостроковій перспективі така практика сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його репутації на ринку та формуванню стійких відносин із клієнтами й партнерами.

Отже, комплексне управління туристичним проєктом передбачає системну інтеграцію стратегічного планування, операційної координації, управління стейкхолдерами та клієнтським досвідом на всіх етапах життєвого циклу проєкту - від ініціації та розробки туристичного продукту до його реалізації, контролю результатів і післяпроєктної оцінки. Такий підхід забезпечує узгодженість цілей проєкту з довгостроковими стратегічними пріоритетами підприємства, раціональне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення загальної керованості проєктної діяльності.

Застосування інтегрованої моделі управління дає змогу туристичному підприємству досягати не лише короткострокових фінансових результатів у вигляді доходів і прибутку, а й формувати нематеріальні активи стратегічного характеру - довіру споживачів, лояльність клієнтів, позитивну ділову репутацію та стійкі партнерські відносини. У довгостроковій перспективі саме ці чинники виступають основою конкурентоспроможності туристичного підприємства та визначають його позиції на ринку.

З метою узагальнення та систематизації теоретичних підходів до характеристики туристичного проєкту як об'єкта управління доцільно

виокремити його ключові ознаки, управлінські параметри та особливості реалізації, що відображено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Основні характеристики туристичного проєкту як об'єкта управління

Характеристика	Зміст та управлінське значення
Мета проєкту	Формування та реалізація туристичного продукту з урахуванням потреб цільової аудиторії
Обмеженість у часі	Чітко визначені строки реалізації туру або туристичної програми
Обмеженість ресурсів	Фінансові, кадрові, інформаційні та партнерські ресурси
Унікальність результату	Неповторність туристичного продукту або маршруту
Сервісна природа	Висока залежність результату від якості обслуговування та персоналу
Нематеріальний ефект	Клієнтський досвід, імідж підприємства, лояльність туристів
Рівень ризику	Залежність від зовнішніх чинників і невизначеності
Зацікавлені сторони	Туристи, агентства, туроператори, партнери, органи влади
Необхідність координації	Узгодження дій між усіма учасниками проєкту
Гнучкість управління	Потреба адаптації планів до змін ринкового середовища

Джерело: узагальнено автором на основі [1–8].

Систематизація характеристик туристичного проєкту як об'єкта управління свідчить про його багатовимірну природу та складність управлінських процесів. Це підтверджує доцільність використання спеціалізованих підходів до управління туристичними проєктами, які поєднують класичні методи проєктного менеджменту з клієнтоорієнтованими та адаптивними інструментами. Зазначені положення формують основу для подальшого розгляду теоретичних і методичних підходів до управління проєктами, що буде здійснено в наступному підрозділі.

Таким чином, туристичний проєкт як об'єкт управління характеризується багатовимірністю цілей, сервісною природою результату, високою залежністю від зовнішнього середовища та широким колом стейкхолдерів, що зумовлює підвищені вимоги до планування, координації й

контролю. Виявлені особливості підтверджують необхідність адаптації класичних інструментів проєктного менеджменту до специфіки туризму та використання інтегрованого, клієнтоорієнтованого й гнучкого підходу в управлінні туристичними проєктами.

1.2. Теоретичні та методичні підходи до управління проєктами

Управління проєктами в науковій літературі розглядається як спеціалізована сфера менеджменту, що формує концептуальні принципи, підходи та методи планування і координації робіт для досягнення визначених цілей у межах встановлених обмежень (часу, вартості, ресурсів та якості) [1]. На відміну від операційної діяльності, яка має повторюваний характер, проєкт є тимчасовим і унікальним за результатом, що зумовлює потребу в окремій методології управління та використанні стандартизованих процедур і інструментів [2].

У науковій та практичній площині традиційно виокремлюють кілька базових теоретичних підходів до управління проєктами: класичний (традиційний), процесний, системний, ситуаційний та гнучкий (адаптивний). Кожен із них відрізняється логікою побудови управлінських рішень, рівнем формалізації та вимогами до планування й контролю [3–5].

Класичний (традиційний) підхід ґрунтується на послідовній логіці реалізації проєкту, коли ключові параметри (зміст, строки, бюджет, ресурси) визначаються на етапі планування, а подальше управління орієнтоване на дотримання затверджених планів і базових показників [1; 2]. Для цього підходу характерними є чітка структуризація робіт та фіксація очікуваних результатів до початку виконання.

Процесний підхід трактує управління проєктом як систему взаємопов'язаних процесів, у межах яких визначаються вхідні дані, регламенти, відповідальні, виходи та механізми контролю якості [3]. Акцент

робиться на стандартизації процедур, повторюваності управлінських дій і узгодженості процесів між собою.

Системний підхід розглядає проєкт як цілісну відкриту систему, що складається з взаємозалежних елементів (цілей, ресурсів, обмежень, зацікавлених сторін, ризиків, результатів) та функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем [4; 5]. У межах цього підходу управлінські рішення будуються на принципах комплексності та узгодження впливів, що дає змогу уникати локальних рішень, які погіршують показники системи в цілому.

Ситуаційний підхід виходить із положення про відсутність універсального набору методів, ефективних для всіх умов. Відповідно, інструменти та управлінські рішення обираються залежно від конкретної ситуації, рівня невизначеності, складності проєкту, ризиковості та ресурсних можливостей [5]. Підхід передбачає адаптацію управління до умов реалізації та змін вхідних параметрів.

Гнучкий (адаптивний) підхід (Agile та споріднені методології) базується на ітеративному створенні результату, регулярному зворотному зв'язку та можливості оперативного коригування змісту робіт і пріоритетів [6]. На відміну від класичної моделі, гнучкі підходи допускають уточнення вимог у процесі виконання, що підвищує адаптивність проєкту в умовах змін.

Таким чином, теоретичні підходи відображають різні моделі організації проєктного управління: від жорстко регламентованої послідовності дій (класична модель) до адаптивних ітеративних практик (Agile). Вибір підходу визначається характеристиками проєкту та допустимим рівнем невизначеності, а в практиці можливе комбінування підходів із метою досягнення балансу між керованістю та гнучкістю [1–6].

Методичні підходи до управління проєктами реалізуються через застосування конкретних методів і інструментів, що забезпечують планування, координацію та контроль виконання робіт. До базового інструментарію належать:

- структурування змісту проєкту (визначення складу робіт і результатів, декомпозиція, WBS);
- календарне планування (графіки виконання, діаграма Ганта, визначення залежностей);
- мережеве планування (CPM/PERT, критичний шлях, оцінка резервів часу);
- ресурсне та вартісне планування (оцінка потреб, бюджетування, базові плани витрат);
- управління ризиками (ідентифікація, аналіз, план реагування, моніторинг);
- моніторинг і контроль виконання за показниками строків, вартості та якості, включаючи підходи на кшталт Earned Value (за потреби) та KPI [7–8].

Значна частина методичного забезпечення закріплена у міжнародних стандартах і керівництвах з управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500), які формують універсальну основу термінології, процесів та рекомендованих практик [1; 2]. Гнучкі методології (Agile/Scrum/Kanban) доповнюють стандартні інструменти управління підходами ітеративного планування та регулярної оцінки прогресу на коротких циклах виконання [6].

Водночас застосування зазначених підходів у туристичній сфері потребує адаптації універсальних методик до сервісної природи туристичних проєктів, сезонності попиту та високої ролі клієнтського досвіду в оцінюванні результатів їх реалізації. Особливої ваги набуває необхідність інтеграції маркетингових, організаційних і цифрових інструментів у систему проєктного управління, що дає змогу підвищити гнучкість управлінських рішень. Крім того, ефективність застосування проєктних підходів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З метою систематизації теоретичних і методичних підходів доцільно узагальнити їх ключові характеристики, переваги та обмеження, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика теоретичних і методичних підходів до управління проєктами

Підхід	Основна характеристика	Переваги	Обмеження
Класичний	Послідовна реалізація етапів і фіксація параметрів на старті	Чіткість, прогнозованість, контроль	Низька адаптивність до змін
Процесний	Управління через систему регламентованих процесів	Стандартизація, керованість, відтворюваність	Ризик надмірної бюрократизації
Системний	Проект як цілісна відкрита система взаємозалежних елементів	Комплексність, узгодженість рішень	Високі вимоги до аналітики і компетенцій
Ситуаційний	Вибір методів залежно від умов реалізації та ризику	Гнучкість управлінських рішень	Складність уніфікації, залежність від досвіду менеджера
Гнучкий (Agile)	Ітеративність, зворотний зв'язок, адаптація змісту	Швидка реакція на зміни, орієнтація на цінність	Складніше довгостроково фіксувати бюджет/обсяг

Джерело: узагальнено автором на основі [1–8].

Наведене узагальнення підтверджує, що методологія управління проєктами формується як поєднання теоретичних підходів (концептуальних моделей управління) та методичних рішень (інструментарію планування, оцінювання і контролю). Саме це поєднання забезпечує формування цілісної логіки управління проєктом та обґрунтування вибору відповідних інструментів залежно від параметрів і умов реалізації проєкту.

Таким чином, теоретичні та методичні підходи до управління проєктами формують комплексну основу організації проєктної діяльності, поєднуючи концептуальні моделі управління з конкретним інструментарієм планування, координації та контролю.. Узагальнення підходів і методів створює передумови для обґрунтованого вибору інструментів управління туристичними проєктами з урахуванням галузевої специфіки, що буде деталізовано в наступних підрозділах.

1.3. Концептуальні моделі та сучасні тенденції управління проєктами у туризмі

У цьому підрозділі розглянуто ключові концептуальні моделі управління проєктами в туризмі та систематизовано сучасні тенденції, що визначають трансформацію проєктного менеджменту в умовах високої динаміки ринку. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати методологічні основи управління та актуальні інструменти їх практичної реалізації. Управління туристичними проєктами передбачає використання моделей, які забезпечують одночасно керованість процесів і здатність до адаптації, табл. 1.4 [1].

Таблиця 1.4

Концептуальні моделі та сучасні тенденції управління туристичними проєктами

Концептуальна модель / тенденція	Ключова характеристика	Управлінська спрямованість	Значення для туристичних підприємств
Класична модель життєвого циклу	Послідовність етапів проєкту	Контроль строків і бюджету	Управління типовими турами та стандартними пакетами
Процесно-орієнтована модель	Оптимізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності та якості	Стандартизація послуг і операцій, керованість сервісу
Системна модель	Взаємодія із зовнішнім середовищем	Стратегічна інтеграція, узгодження стейкхолдерів	Адаптація до ринкових змін і регуляторних вимог
Клієнтоорієнтована модель	Орієнтація на споживчу цінність	Управління досвідом клієнта	Підвищення задоволеності та лояльності туристів
Гнучкі моделі (Agile, Scrum, Kanban)	Ітеративність та адаптивність	Оперативні управлінські рішення	Швидке тестування продуктів, коригування сервісу
Цифровізація управління	Використання ІТ-інструментів	Автоматизація, прозорість, аналітика	Прискорення координації, контроль виконання, дані для рішень
Сталий розвиток	Екологічна і соціальна відповідальність	Довгострокова ефективність	Мінімізація негативного впливу, підтримка громад, імідж

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Класична модель життєвого циклу проєкту залишається однією з базових концепцій, що використовується для побудови логіки управління туристичними проєктами. Вона передбачає послідовне проходження етапів ініціації, планування, реалізації, моніторингу та завершення [1]. Основою моделі є попередня визначеність параметрів проєкту (цілей, змісту, строків, бюджету та ресурсів) і подальше управління виконанням через контроль відхилень від затверджених планів. Практична цінність класичної моделі полягає у чіткості процедур, прогнозованості та можливості формалізованого контролю. Водночас обмеженням є нижча адаптивність до змін, що вимагає доповнення класичного підходу іншими моделями, коли середовище реалізації проєкту є нестабільним або суттєво залежить від швидких змін попиту [1].

Процесно-орієнтовані моделі формуються на основі уявлення про туристичний проєкт як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта [2]. У межах таких моделей управлінська увага переноситься з “разових” рішень на регламентування і оптимізацію процесів: формування пропозиції, продажів, організації логістики та сервісного супроводу, роботи з партнерськими контрагентами, обробки звернень і рекламаций. Процесний підхід забезпечує стандартизацію операцій, підвищення якості та стабільності сервісу, скорочення втрат часу й ресурсів. Для туристичних підприємств це важливо через те, що кінцева якість послуги часто є результатом узгодженої роботи ланцюга виконавців, а відхилення на будь-якій ділянці процесу безпосередньо впливають на клієнтське сприйняття [2].

Системні моделі управління проєктами розглядають туристичний проєкт як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і включає сукупність взаємозалежних елементів: цілі, ресурси, обмеження, стейкхолдерів, ризики, комунікації та результати [3]. Системний підхід підсилює стратегічність управління: проєкт розглядається не

ізолювано, а як частина портфеля ініціатив підприємства та його довгострокового розвитку. У межах моделі враховуються макроекономічні умови, регуляторні вимоги, конкуренція, соціокультурні фактори, технологічні зрушення та зміни споживчої поведінки. Для туризму системна логіка є особливо доцільною, оскільки туристичний продукт часто формується на межі багатьох підсистем (транспорт, розміщення, харчування, екскурсійний сервіс, страхування), а стійкість результату визначається узгодженістю рішень і якістю координації партнерів [3].

Клієнтоорієнтовані концептуальні моделі фокусуються на споживчій цінності туристичного продукту й розглядають успішність проєкту через призму клієнтського досвіду. У таких моделях результативність проєкту оцінюється не лише фінансовими показниками, але й рівнем задоволеності туристів, повторними зверненнями, рекомендаціями, лояльністю, а також емоційною складовою отриманого досвіду [4]. Клієнтоорієнтований підхід передбачає інтеграцію маркетингових інструментів, елементів сервіс-дизайну, управління взаємовідносинами з клієнтами, механізмів збору зворотного зв'язку та управління якістю у контур проєктного менеджменту. Для туризму така модель є важливою, оскільки туристичний продукт має високу “досвідну” складову, а сприйняття сервісу визначає конкурентні переваги не менше, ніж ціна чи маршрут [4].

Гнучкі (адаптивні) моделі (Agile, Scrum, Kanban) поступово інтегруються у практику туристичних підприємств як відповідь на зростання невизначеності та необхідність швидких змін. На відміну від класичного підходу, гнучкі моделі передбачають ітеративну реалізацію результату, короткі цикли планування, регулярну перевірку гіпотез і коригування пріоритетів на основі зворотного зв'язку [5]. У контексті туризму це проявляється у швидкому тестуванні нових пропозицій, оперативному коригуванні пакету послуг, адаптації комунікаційних повідомлень, удосконаленні сценаріїв обслуговування, а також у гнучкому управлінні взаємодією з партнерами. Водночас застосування гнучких моделей потребує

визначення меж адаптації, правил пріоритезації та відповідального управління змінами, аби зберігати керованість бюджету, строків і якості [5].

Отже, концептуальні моделі управління туристичними проєктами відрізняються домінуючими управлінськими акцентами: класична модель забезпечує структурованість і контроль; процесна – стандартизацію та керованість операцій; системна – стратегічну узгодженість та урахування впливів середовища; клієнтоорієнтована – фокус на споживчу цінність; гнучка – адаптивність і швидкість реакції на зміни. У практиці туристичних підприємств доцільним є застосування моделі або комбінації моделей залежно від типу проєкту, складності та рівня невизначеності [5].

Сучасний етап розвитку проєктного менеджменту в туризмі характеризується посиленням низки тенденцій, що змінюють управлінські підходи, інструменти та критерії ефективності. До ключових тенденцій належать цифровізація управлінських процесів, інтеграція принципів сталого розвитку, посилення ризик-орієнтованості та підвищення ролі аналітики і даних у прийнятті рішень.

Цифровізація управління туристичними проєктами передбачає активне використання ІТ-інструментів, що підтримують планування, координацію, моніторинг та комунікації у межах проєкту [6]. Зокрема, застосовуються CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, онлайн-платформи бронювання, аналітичні інструменти для оцінювання попиту і результатів продажів, а також спеціалізовані системи управління проєктами для відстеження задач, строків, ресурсів та відповідальності. Цифрові рішення підвищують прозорість і контрольованість реалізації проєктів, зменшують транзакційні витрати координації та забезпечують більш оперативну управлінську реакцію завдяки доступності актуальних даних [6].

Інтеграція принципів сталого розвитку у туристичні проєкти є тенденцією, що посилюється під впливом глобальних екологічних і соціальних викликів та зміни очікувань споживачів [7]. Сучасні туристичні проєкти частіше передбачають мінімізацію негативного впливу на довкілля,

підтримку місцевих громад, дотримання етичних стандартів взаємодії з територіями та культурною спадщиною. Це зумовлює потребу розширювати систему критеріїв оцінки проєкту, доповнюючи економічні показники соціальними та екологічними індикаторами. У практичному вимірі тенденція означає необхідність врахування сталості під час розробки маршруту, вибору партнерів, формування логістики та управління потоками туристів [7].

Посилення ризик-орієнтованості в управлінні туристичними проєктами пов'язане з нестабільністю зовнішнього середовища та наявністю багатьох факторів, які не контролюються підприємством (економічні коливання, регуляторні зміни, форс-мажорні обставини, транспортні обмеження, безпекові ризики тощо). У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають інструменти ризик-менеджменту, сценарного планування та підготовки планів реагування. Для туристичних підприємств це означає необхідність заздалегідь формалізувати “карти ризиків”, визначати тригери, відповідальних осіб та алгоритми дій у разі настання ризикових подій, а також закладати резерви ресурсів і часу для мінімізації наслідків [7].

Зростання ролі даних та аналітики як основи управлінських рішень є логічним продовженням цифровізації. Аналітичний підхід проявляється у використанні даних про попит, поведінку клієнтів, ефективність каналів просування, сезонність, конверсії, структуру витрат і якість сервісу. На цій основі формується більш обґрунтоване планування продукту та ресурсів, а також посилюється можливість оперативного коригування управлінських параметрів проєкту. Для туристичного бізнесу це важливо, оскільки помилки в оцінці попиту або ресурсних потреб можуть швидко трансформуватися у фінансові втрати та негативні відгуки [6].

Таким чином, сучасні тенденції впливають не стільки на “назву” моделі управління, скільки на практичний інструментарій і критерії результативності туристичних проєктів: зростає роль цифрових платформ, сталості, ризик-менеджменту та управління на основі даних. У поєднанні з концептуальними

моделями ці тенденції формують сучасний контур проєктного менеджменту у туризмі та визначають вимоги до компетентностей управлінського персоналу.

Узагальнення концептуальних моделей і сучасних тенденцій управління проєктами у туризмі дає підстави стверджувати, що ефективність туристичних проєктів забезпечується поєднанням структурованості та адаптивності управлінських рішень. Концептуальні моделі формують різні управлінські “оптики” (контроль і планування; стандартизація процесів; системна інтеграція; клієнтська цінність; гнучкість ітерацій), тоді як сучасні тенденції (цифровізація, сталість, ризик-орієнтованість і аналітика) визначають актуальний набір інструментів і критеріїв оцінювання результативності. Це створює теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу практики управління туристичними проєктами на рівні конкретного підприємства у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретико-методологічні засади управління туристичними проєктами та обґрунтовано специфіку туристичного проєкту як об’єкта управління. Встановлено, що туристичний проєкт має сервісну та переважно нематеріальну природу результату, характеризується багатовимірністю цілей, високою залежністю від людського чинника, сезонності й зовнішніх ризиків, а також складною системою взаємодії зі стейкхолдерами. Це зумовлює підвищені вимоги до планування, координації, контролю якості сервісу та управління клієнтським досвідом.

Проаналізовано теоретичні та методичні підходи до управління проєктами, з’ясовано їх переваги й обмеження, а також доцільність комбінування підходів залежно від типу проєкту та рівня невизначеності. Визначено, що для туристичних підприємств найбільш ефективною є інтегрована логіка управління, яка поєднує структурованість класичних процедур із адаптивністю гнучких практик, процесною стандартизацією та системним урахуванням впливу зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП “ГРІНВІЧ ТУР” НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

2.1. Організаційна структура та загальна характеристика системи управління ПП “Грінвіч Тур”

У процесі дослідження об’єктом аналізу обрано туристичне агентство «ГРІНВІЧ-ТУР» (ПП «ГРІНВІЧ-ТУР») - юридичну особу, зареєстровану в Україні 22 січня 2008 року (код ЄДРПОУ 35660017). Підприємство засноване та здійснює діяльність у місті Чернівці; офіс розташований за адресою: м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 69/71. Управління підприємством здійснює Красовська Олена Юріївна, яка виступає уповноваженою особою, підтверджується офіційними реєстраційними даними підприємства (додаток А)

Відповідно до організаційно-правової форми, «ГРІНВІЧ-ТУР» функціонує як приватне підприємство, що дозволяє забезпечувати оперативність управлінських рішень і гнучкість у формуванні туристичних продуктів. Згідно зі статутними положеннями, підприємство має право здійснювати види діяльності, не заборонені законодавством України, зокрема у сфері туризму та організації подорожей.

Основний вид економічної діяльності за КВЕД - 79.12 «Діяльність туристичних операторів», що охоплює організацію подорожей, транспортне забезпечення, тимчасове розміщення туристів, а також формування й проведення турів, які реалізуються через туристичні агентства або безпосередньо оператором. Додатково визначено КВЕДи: 79.11 «Діяльність туристичних агентств» та 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов’язана з цим діяльність», що розширює можливості підприємства щодо

бронювання, супроводу та комбінування послуг у межах різних туристичних запитів.

Кадровий склад підприємства є компактним і відповідає масштабам малого бізнесу: у штаті працюють директор, бухгалтер та менеджерська команда з чотирьох працівників (у т.ч. головний менеджер і менеджери з туризму). Організаційна структура управління має лінійний характер, рис. 2.1, що передбачає пряме підпорядкування працівників керівнику та чітку вертикаль управління.

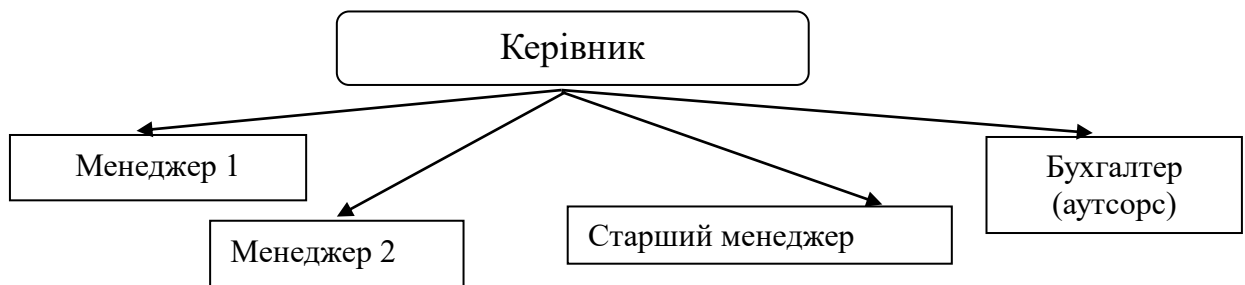


Рис.2.1. Організаційна структура управління « ГРІНВІЧ-ТУР

Джерело: узагальнено автором на основі [24].

Такий тип структури забезпечує швидке доведення управлінських рішень і персональну відповідальність виконавців, однак одночасно створює ризики концентрації управлінських функцій на рівні керівника, перевантаження інформаційними потоками та обмеження гнучкості при ускладненні бізнес-процесів.

Функціональні обов'язки працівників регламентуються посадовими інструкціями. Керівник підприємства (директор) безпосередньо керує співробітниками - бухгалтером і менеджерами. За невеликих розмірів підприємства така структура є однією з найпростіших і водночас достатньо ефективних, оскільки забезпечує швидке доведення управлінських рішень із мінімальними затримками у виконанні завдань.

Основними перевагами лінійної структури управління є простота, чіткий розподіл завдань, компетенцій і відповідальності, реалізація принципу єдиноначальності та персональної відповідальності за результати роботи,

наявність одного комунікаційного каналу, а також чіткість, точність і оперативність управлінських рішень.

Основними недоліками є недостатня гнучкість, складність пристосування до нових цілей і завдань, високі вимоги до професіоналізму керівника, неефективність у разі управління складними процесами, ускладненість зв'язків між рівнями управління, концентрація влади на вищому рівні, перевантаження управлінського персоналу, відсутність підрозділів із планування та підготовки рішень, а також перевантаження інформацією.

У своїй діяльності підприємство керується Законом України «Про туризм», Законом України «Про основи туристичної діяльності в Україні» та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність туристичних підприємств.

Функціональні обов'язки працівників підприємства закріплюються в посадових інструкціях.

Головними завданнями та обов'язками керівника (директора) туристичного підприємства є:

- керівництво (відповідно до чинного законодавства) економічно-фінансовою та господарською діяльністю підприємства і його структурних підрозділів; відповідальність за прийняті рішення;
- розроблення стратегічного плану розвитку підприємства;
- організація ефективної роботи та взаємодії управлінських ланок внутрішнього середовища підприємства;
- забезпечення виконання зобов'язань перед споживачами послуг, іншими організаціями та замовниками турпродуктів відповідно до господарських і трудових договорів;
- реалізація заходів із забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективне використання їхніх знань і досвіду та розвиток персоналу;

- застосування адміністративних і економічних методів управління, використання способів стимулювання та мотивації персоналу;
- розроблення й укладання договорів, сприяння підвищенню активності та ініціативності персоналу;
- контроль використання фінансових і матеріальних ресурсів;
- видання розпоряджень з усіх напрямів діяльності підприємства;
- прийняття рішень щодо наймання, звільнення та переміщення персоналу, застосування дисциплінарних стягнень, направлення працівників у відрядження;
- організація підготовки звітності про туристичну діяльність підприємства та забезпечення її коректності.

Бухгалтер забезпечує бухгалтерський супровід діяльності туристичного підприємства: організовує ведення обліку, формує та подає бухгалтерську (фінансову) звітність у встановлені строки до відповідних органів державної влади.

Менеджерський склад ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» представлений головним менеджером, у підпорядкуванні якого перебувають три менеджери з туризму. До завдань головного менеджера належать координація, організація та контроль діяльності менеджерів з туризму.

Менеджер з туризму належить до професійної групи «Професіонали», є штатним працівником підприємства та призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора у встановленому трудовим законодавством порядку.

Менеджер з туризму підпорядковується безпосередньо директору. На період відсутності менеджера з туризму його обов'язки виконує інший менеджер з туризму, який також є штатним працівником підприємства.

Підприємство орієнтоване на обслуговування переважно фізичних осіб та сімей, працюючи у сегментах мас-маркет і середній ціновий сегмент, а також враховує корпоративні запити. Спеціалізація «ГРІНВІЧ-ТУР» включає організацію пляжного відпочинку (зокрема за напрямками Туніс, Туреччина,

Греція, Єгипет, Болгарія), лікувально-оздоровчого туризму (Чехія, Угорщина), а також круїзного й освітнього туризму (зокрема Мальта). Така диверсифікація напрямів дозволяє частково згладжувати сезонні коливання попиту та формувати ширший продуктовий портфель.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвинена партнерська мережа. ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» співпрацює з туроператорами українського та європейського ринку, маючи 85 договорів із партнерами; серед них: Join UP, Coral Travel, TEZ Tour, DER Tour, Toco MD, New Planet, VK Tour, Midian. Співпраця з провідними операторами розширює доступ до пакетних пропозицій і різних форматів відпочинку, а також підвищує варіативність турів для клієнтів.

Комунікаційна та маркетингова діяльність підприємства реалізується через цифрові канали, що є критично важливими для туристичного бізнесу. Найактивнішими інструментами залучення та інформування клієнтів виступають Instagram і офіційний сайт, а також Telegram-канал із пропозиціями та знижками на тури, який виконує функцію швидкого донесення актуальних акційних рішень і підтримки повторних продажів. Використання таких каналів забезпечує оперативну взаємодію із цільовою аудиторією та підтримує впізнаваність бренду на локальному ринку.

Кожен співробітник виконує завдання відповідно до посадових інструкцій, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, уникати дублювання функцій і підтримувати належний рівень організації внутрішніх процесів. Попри компактний штат, компанія забезпечує повний цикл туристичного обслуговування - від підбору туру до супроводу клієнта під час подорожі. Завдяки індивідуальному підходу до кожного замовлення, оперативності в обслуговуванні та якості наданих послуг, підприємство користується стабільною позитивною репутацією серед своїх клієнтів.

Отже, ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» є туристичним підприємством з тривалим досвідом роботи на ринку, чітко визначеними видами діяльності за КВЕД, компактною лінійною структурою управління та сформованою партнерською

мережею. Орієнтація на масовий і середній сегменти споживачів у поєднанні з активним використанням цифрових каналів комунікації створює основу для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз показників організаційно-економічної діяльності підприємства

Приватне підприємство «ГРІНВІЧ-ТУР» здійснює діяльність на ринку туристичних послуг м. Чернівці з 2008 року та має понад 15 років практичного досвіду роботи у сфері туризму. Підприємство функціонує як туристичне агентство та спеціалізується на реалізації комплексних туристичних продуктів, орієнтованих переважно на фізичних осіб і сім'ї у сегментах мас-маркету та середнього цінового рівня.

Основними напрямками діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» є рекреаційний (пляжний), лікувально-оздоровчий, екскурсійний та освітній туризм. Компанія використовує сучасні інструменти онлайн-бронювання та активно застосовує цифрові канали комунікації з клієнтами, зокрема офіційний вебсайт, соціальну мережу Instagram та Telegram-канал із пропозиціями акційних і знижкових турів.

Найбільшу частку в структурі туристичних послуг підприємства займає пляжний туризм, який охоплює такі популярні напрямки, як Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія, Іспанія, Італія, Хорватія, Чорногорія, Кіпр та Албанія. Дані напрями користуються стабільним попитом серед клієнтів підприємства завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості туристичного продукту, розвиненій туристичній інфраструктурі та широкому вибору курортів.

У сегменті лікувально-оздоровчого туризму ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» спеціалізується на підборі та організації поїздок до санаторно-курортних закладів Угорщини та Чехії, надаючи клієнтам консультації щодо лікувальних програм, умов проживання, харчування та медичного обслуговування.

Екскурсійний туризм представлений широкою географією напрямів і охоплює переважно країни Європи, зокрема Італію, Францію, Іспанію та Туреччину. Під час таких подорожей туристам пропонуються комплексні програми з відвідування історичних, культурних та архітектурних пам'яток у супроводі професійних гідів. Важливою складовою екскурсійних турів є поєднання пізнавальної компоненти з логістичною зручністю (трансфери, проживання, страхування), що підвищує цінність туристичного продукту та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» здійснює діяльність у тісній співпраці з провідними туроператорами українського та міжнародного ринків, зокрема Join UP, Coral Travel, TEZ Tour, DER Tour, Тосо Tour, VK Tour, New Planet, Midian. Партнерські відносини з туроператорами забезпечують підприємству широкий асортимент туристичних продуктів і дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового попиту. Співпраця з кількома операторами також дає змогу гнучко формувати пропозиції за ціновими сегментами, типами програм і рівнем сервісу, а в умовах нестабільності — знижувати ризики, пов'язані зі змінами у розкладах перевезень, візових процедурах чи кон'юнктурі окремих напрямів.

Оскільки ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» функціонує як турагент, у фінансовому аналізі обсяг діяльності відображається через показник реалізації туристичних продуктів та отриманої агентської винагороди. Така специфіка зумовлює доцільність оцінювання результативності не лише за кількістю туристів, а й за структурою продажів за туроператорами, середнім розміром комісійної винагороди, рівнем конверсії звернень у продаж, повторними купівлями та показниками задоволеності клієнтів. Відповідно, управлінські рішення мають бути спрямовані на підвищення маржинальності портфеля, розвиток партнерської мережі та вдосконалення клієнтських комунікацій як ключових чинників стабільної діяльності турагентства.

З метою оцінки структури продажів та рівня залежності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» від ключових партнерів у 2023 році доцільно проаналізувати розподіл

туристичних потоків за основними туроператорами. Такий аналіз дає змогу визначити провідних контрагентів підприємства, оцінити ступінь концентрації продажів, а також виявити потенційні ризики й резерви диверсифікації партнерських зв'язків у межах проєктного підходу до управління, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Продажі ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» за туроператорами у 2023 році

Туроператор	Кількість туристів, осіб	Частка, %	Місце	Кумулятивна частка, %
Join UP	~1200	42,1	1	42,1
Coral Travel	~1000	35,1	2	77,2
TEZ Tour	~300	10,5	3	87,7
Toco Tour	~150	5,3	4	93,0
VK Tour	~120	4,2	5	97,2
Інші	~80	2,8	6	100,0
Разом	~2850	100,0		

Джерело: узагальнено автором на основі [24].

Як свідчать дані табл. 2.1, найбільшу частку в загальному обсязі продажів ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у 2023 році сформували туроператори Join UP та Coral Travel, на яких сукупно припадає понад три чверті всього туристичного потоку. Це свідчить про високу концентрацію продажів і значну залежність підприємства від обмеженого кола ключових партнерів. Водночас частка інших туроператорів є відносно незначною, що з одного боку зменшує адміністративні витрати на координацію проєктів, а з іншого - підвищує ризики в умовах змін ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим актуальним є завдання диверсифікації портфеля туристичних проєктів та розширення партнерської мережі з метою підвищення стійкості діяльності підприємства.

Найбільшу частку туристів було обслуговано за продуктами туроператорів Join UP та Coral Travel, що свідчить про домінування цих операторів у структурі продажів підприємства. Менша частка припадає на інших операторів, що пояснюється специфікою напрямів та обмеженим попитом.

Таким чином, ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» характеризується диверсифікованою структурою туристичних послуг, орієнтацією на масового споживача, активним використанням цифрових каналів збуту та стабільними партнерськими відносинами з провідними туроператорами. Це створює передумови для збереження конкурентних позицій підприємства на регіональному туристичному ринку та подальшого розвитку його діяльності.

З метою формування об'єктивного уявлення про ефективність функціонування туристичного підприємства ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників його діяльності за 2022–2023 роки. Такий аналіз дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат, прибутковості та результативності використання трудових ресурсів, а також виявити ключові тенденції розвитку підприємства, табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП
«ГРІНВІЧ-ТУР» у 2022–2023 рр.**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Відносн.
1	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. грн	696,0	1 218,0	+522,0	+75,0
2	Платежі до бюджету, тис. грн	58,0	96,0	+38,0	+65,5
3	Чистий дохід (виручка), тис. грн	696,0	1 218,0	+522,0	+75,0
4	Витрати, пов'язані з наданням послуг, тис. грн	517,0	883,0	+366,0	+70,8
5	Матеріальні витрати, тис. грн	42,0	61,0	+19,0	+45,2
6	Витрати на оплату праці, тис. грн	255,0	340,0	+85,0	+33,3
7	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	56,0	82,0	+26,0	+46,4
8	Інші операційні витрати, тис. грн	164,0	400,0	+236,0	+143,9
9	Загальні витрати, тис. грн	517,0	883,0	+366,0	+70,8
10	Чистий прибуток, тис. грн	179,0	335,0	+156,0	+87,2
11	Рентабельність діяльності	0,26	0,27	+0,01	–

Джерело: узагальнено автором на основі [23-24].

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, свідчить про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у 2022–2023 роках. Зокрема, у 2023 році Обсяг реалізованих туристичних

продуктів зріс з 696,0 тис. грн до 1 218,0 тис. грн, що становить приріст на 522,0 тис. грн або 75,0%. Таке зростання пояснюється поживавленням туристичного попиту, активним використанням цифрових каналів продажу та розширенням асортименту туристичних продуктів.

Одночасно відбулося зростання платежів до бюджету на 38,0 тис. грн (65,5%), що свідчить про підвищення фінансової дисципліни та збільшення масштабів діяльності підприємства.

Загальні витрати підприємства у 2023 році зросли на 366,0 тис. грн або на 70,8%. Найбільший приріст зафіксовано за статтями витрат на оплату праці та інших операційних витрат, що пов'язано з підвищенням рівня заробітної плати персоналу, активізацією маркетингової діяльності та розширенням використання цифрових сервісів бронювання.

Попри зростання витрат, чистий прибуток підприємства збільшився з 179,0 тис. грн до 335,0 тис. грн, тобто на 87,2%, що є позитивним результатом і свідчить про ефективність управлінських рішень.

Рентабельність діяльності розраховано як відношення чистого прибутку до чистого доходу (виручки) підприємства.

Рентабельність діяльності у 2023 році становила близько 0,27, що дещо вище порівняно з 2022 роком (0,26). Це означає, що підприємство зберігає стабільний рівень прибутковості навіть за умов зростання витрат.

З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів та обґрунтування управлінських рішень у системі проєктного управління доцільно проаналізувати структуру фонду оплати праці ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у 2022–2023 роках, оскільки аналіз динаміки чисельності персоналу, фонду оплати праці, обсягів наданих туристичних послуг і продуктивності праці дає змогу встановити взаємозв'язок між витратами на персонал та результативністю діяльності підприємства, оцінити економічну доцільність кадрових змін, а також визначити резерви підвищення ефективності праці, оптимізації кадрової політики й удосконалення механізмів мотивації персоналу в межах реалізації туристичних проєктів, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури фонду оплати праці ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»
за період 2022–2023 рр.**

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Відносьн.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	5	+1	+25,0
2	Фонд оплати праці, тис. грн	255,0	340,0	+85,0	+33,3
3	Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн	696,0	1 218,0	+522,0	+75,0
4	Продуктивність праці, тис. грн/особу	174,0	243,6	+69,6	+40,0

Джерело: узагальнено автором на основі [23-24].

Результати аналізу табл. 2.3 свідчать, що у 2023 році зростання середньооблікової чисельності персоналу на 25,0 % супроводжувалося випереджальним збільшенням обсягу наданих туристичних послуг (на 75,0 %) та продуктивності праці (на 40,0 %). Хоча фонд оплати праці зріс на 33,3 %, темпи зростання результативних показників перевищили темпи зростання витрат на персонал, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку кадрового потенціалу та впровадження проєктно-орієнтованих підходів до управління персоналом на підприємстві.

Оцінка динаміки клієнтської бази є важливим елементом комплексного аналізу ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки саме кількість і структура обслугованих туристів безпосередньо впливають на обсяги реалізації туристичних продуктів, рівень доходів і фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Для ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», яке функціонує у форматі турагентства, показники клієнтського потоку відображають результативність маркетингових зусиль, якість сервісу, ефективність партнерських відносин з туроператорами та здатність підприємства адаптуватися до змін попиту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим аналіз кількості туристів, сімейного сегмента та туроднів у 2022–2023 роках дає

змогу виявити ключові тенденції розвитку клієнтської бази та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення управління туристичними проєктами.

Для оцінки результативності діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» та виявлення тенденцій формування клієнтської бази доцільно проаналізувати показники, що характеризують кількість обслугованих туристів і обсяги наданих туристичних послуг у динаміці за 2022–2023 роки. Аналіз змін загальної кількості туристів, сімейного сегмента та кількості туроднів дає змогу оцінити рівень попиту на туристичні продукти підприємства, визначити пріоритетні напрями роботи з клієнтами та обґрунтувати подальші управлінські рішення в межах проєктного підходу, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз клієнтів, обслугованих ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у 2022–2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсол.	Відносл.
Кількість туристів, осіб	420	510	+90	+21,4
у т.ч. сімейні туристи	260	330	+70	+26,9
Кількість туроднів	2 100	2 680	+580	+27,6

Джерело: узагальнено автором на основі [23–24].

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2023 році ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» продемонструвало позитивну динаміку за всіма ключовими клієнтськими показниками. Кількість обслугованих туристів зросла на 21,4 %, при цьому найбільші темпи приросту спостерігалися у сегменті сімейного туризму (+26,9 %), що вказує на підвищення привабливості відповідних туристичних продуктів. Збільшення кількості туроднів на 27,6 % свідчить про зростання середньої тривалості подорожей або орієнтацію підприємства на більш комплексні програми, що позитивно впливає на фінансові результати та підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку клієнтської бази.

Випереджальні темпи зростання доходів порівняно з кількістю туристів пояснюються збільшенням середнього чеку подорожі, подовженням тривалості турів, а також орієнтацією підприємства на середній ціновий сегмент.

Отже, результати аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» за 2022–2023 роки демонструють стійке зростання обсягів діяльності, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів. Підприємство зберігає стабільний рівень рентабельності та має потенціал для подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.3. Особливості управління туристичними проєктами в ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

Управління туристичними проєктами в ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» здійснюється в умовах малого туристичного підприємства агентського типу, що зумовлює тісне поєднання операційної та проєктної діяльності в межах єдиної організаційної структури. За результатами переддипломної практики встановлено, що кожна туристична поїздка, реалізована підприємством, фактично відповідає базовим ознакам проєкту, оскільки має чітко визначену мету (задоволення запиту конкретного клієнта), часові межі (тривалість подорожі), бюджетні обмеження (вартість туру та агентську винагороду), зацікавлені сторони (турист, агентство, туроператор, постачальники послуг) та очікуваний результат у вигляді успішно реалізованої подорожі.

Такий підхід загалом відповідає теоретичним уявленням про туристичний проєкт, сформованим у розділі 1, однак у практиці ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» він реалізується переважно у недостатньо формалізованій формі, без системного застосування методологій проєктного менеджменту. Управління туристичними проєктами здійснюється менеджерами з туризму в межах їхніх щоденних операційних функцій - від первинного консультування клієнта до завершення подорожі та післяпродажного супроводу.

У процесі проходження практики було досліджено туристичні проєкти ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», які можна систематизувати за напрямками туризму: внутрішній, зовнішній та діловий туризм.

Внутрішній туризм представлений екскурсійними турами в межах України, що мають фіксовану програму, коротку тривалість та орієнтацію на індивідуальних туристів і сімейні групи. Під час практики було проаналізовано такі туристичні проєкти:

- тур «Королівський вікенд» (3 дні, 2 888 грн за особу);
- тур «Красуні Поділля та Буковини» (3 дні, 3 399 грн за особу);
- тур «Чернівці – поцілунок в українському Парижі» (4 дні, 4 140 грн за особу).

Зазначені тури характеризуються чітко визначеним маршрутом, строками реалізації та фіксованим бюджетом, що дозволяє розглядати їх як типові короткострокові туристичні проєкти внутрішнього туризму.

Зовнішній (виїзний) туризм у діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» реалізується переважно у формі пляжних пакетних турів, сформованих на основі пропозицій провідних туроператорів. У межах практики були досліджені такі туристичні проєкти:

- тур до готелю *Albatros Laguna Club Resort 4* (6 ночей / 7 днів, 49 346 грн на двох осіб);
- тур до готелю *Prenses Sealine Beach Hotel 4* (7 ночей, 32 608 грн на двох осіб);
- тур до готелю *Rehana Sharm Resort Aquapark & Spa 4* (6 ночей, 50 398 грн на двох осіб).

Управління такими проєктами має підвищену залежність від зовнішніх партнерів, оскільки ключові параметри проєкту (вартість, доступність місць, умови проживання та трансферу) визначаються туроператорами. Це знижує автономність підприємства в управлінні проєктними параметрами, але водночас спрощує операційну координацію та зменшує управлінські ризики.

Діловий туризм у діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» реалізується в обмежених обсягах та має епізодичний характер. Він включає організацію індивідуальних поїздок, пов'язаних з участю клієнтів у ділових заходах, навчальних програмах, конференціях або короткострокових професійних

поїздках. Управління такими туристичними проєктами відзначається підвищеними вимогами до точності планування, строків та координації логістичних елементів, однак не виділено в окремий структурований напрям діяльності підприємства.

Ініціація туристичних проєктів у ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» має переважно реактивний характер і здійснюється у відповідь на запити клієнтів, сезонні пропозиції туроператорів, програми раннього бронювання та ситуативні зміни ринкової кон'юнктури. Це свідчить про відсутність портфельного підходу до управління туристичними проєктами та формування їх на основі довгострокової проєктної стратегії.

Планування туристичних проєктів здійснюється у спрощеному форматі та, як правило, обмежується визначенням строків подорожі, погодженням вартості туру з клієнтом і узгодженням умов бронювання з туроператором. Формалізовані проєктні плани, розподіл відповідальності, реєстри ризиків і показники результативності не застосовуються, що зумовлює переважно ручний контроль виконання проєктів.

Управління ресурсами в межах туристичних проєктів характеризується багатофункціональністю менеджерів з туризму, які одночасно виконують функції продажу, комунікації з клієнтами, взаємодії з партнерами та документального супроводу. Такий підхід знижує адміністративні витрати, однак призводить до перевантаження персоналу в пікові сезони та підвищує ризик операційних помилок.

Інформаційне забезпечення управління туристичними проєктами має фрагментарний характер і базується на використанні окремих елементів CRM-підходу, електронної пошти, месенджерів, таблиць та внутрішніх звітів. Відсутність єдиного інтегрованого середовища управління ускладнює консолідацію даних, аналіз ефективності проєктів і накопичення упра

Отже, управління туристичними проєктами в ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» здійснюється переважно на операційно-емпіричному рівні без системного застосування інструментів проєктного менеджменту. Попри здатність

підприємства ефективно реалізовувати окремі проєкти внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму, відсутність формалізованого планування, портфельного управління, проєктного обліку та інтегрованих цифрових інструментів обмежує можливості підвищення керованості та масштабування діяльності. Виявлені особливості формують аналітичну основу для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління туристичними проєктами, що розглядаються у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу встановлено, що чинна лінійно-функціональна структура загалом відповідає масштабам малого бізнесу та забезпечує оперативність управління, однак надмірна централізація і багатофункціональність менеджерів ускладнюють делегування та формалізацію проєктних процесів. Фінансово-економічний аналіз засвідчив позитивну динаміку показників діяльності підприємства, водночас обмежена маржинальність агентської моделі та відсутність проєктного обліку знижують якість управлінських рішень.

Аналіз управління туристичними проєктами показав, що підхід «тур як проєкт» застосовується переважно на операційному рівні без належної стандартизації, а залежність від туроператорів і фрагментарність цифрових інструментів обмежують автономність і аналітичні можливості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ ПП “ГРІНВІЧ ТУР” В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Актуальні проблеми та виклики економіко-організаційного характеру в управлінні туристичними проєктами ПП “ГРІНВІЧ ТУР”

Результати аналізу організаційно-економічної діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» свідчать про наявність комплексу взаємопов’язаних економічних та організаційних проблем і викликів, які стримують підвищення ефективності управління туристичними проєктами підприємства та знижують його адаптивність до змін ринкового середовища. Виявлені проблеми мають системний характер і зумовлені, з одного боку, специфікою агентської моделі діяльності та особливостями організаційної структури малого бізнесу, а з іншого - недостатнім рівнем формалізації управлінських процесів, обмеженістю аналітичного інструментарію та фрагментарним використанням цифрових рішень у проєктному управлінні.

Підприємство функціонує на регіональному туристичному ринку, орієнтуючись переважно на фізичних осіб і сімейні домогосподарства у сегментах мас-маркету та середнього цінового рівня. Комунікація з клієнтами й процеси продажу активно здійснюються через соціальні мережі (Instagram), офіційний вебсайт і Telegram-канал із акційними пропозиціями, що забезпечує достатній рівень контактності з цільовою аудиторією, але водночас ускладнює централізований облік звернень, контроль етапів обслуговування та накопичення управлінських даних.

За таких умов кожне замовлення фактично реалізується як окремий туристичний проєкт із власними цілями, термінами, бюджетом і набором контрагентів, однак управління цими проєктами здебільшого здійснюється в

оперативному, реактивному режимі без чітко визначених стандартів, регламентів і показників ефективності.

У зв'язку з цим актуалізується потреба переходу до більш структурованої, стандартизованої та підтвердженої даними моделі управління туристичними проєктами, що передбачає впровадження елементів проєктного підходу, цифрових інструментів обліку та аналітики, а також узгодження організаційної структури з цілями розвитку підприємства. З метою систематизації виявлених проблем і ключових викликів управління туристичними проєктами доцільно узагальнити їх у табл.3.1, яка слугуватиме аналітичною основою для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи управління.

Таблиця 3.1

Актуальні економіко-організаційні проблеми та виклики управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

Група проблем	Сутність проблеми / виклику	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки для управління проєктами
Організаційні	Недостатня формалізація проєктного управління	Переважно інтуїтивне прийняття рішень, відсутність єдиних регламентів «тур як проєкт»	Низька керованість, різний рівень якості реалізації турів
Економічні	Сезонність туристичного попиту	Нерівномірність доходів протягом року, пікові навантаження в сезон	Фінансова нестабільність, ускладнення планування ресурсів
Кадрові	Перевантаження персоналу	Поєднання продажів, супроводу, документів і комунікацій	Підвищення ризику помилок і зниження якості сервісу в сезон
Цифрові	Фрагментарна цифровізація й аналітика	Дані розподілені між месенджерами/поштою/таблицями, відсутність інтегрованої CRM-аналітики	Обмежені управлінські можливості, складність контролю «воронки»
Ризикові	Високий рівень зовнішніх ризиків	Реактивне управління (реагування після події), відсутність реєстру ризиків	Зростання ймовірності фінансових і репутаційних втрат

Джерело: узагальнено автором на основі [23; 38].

Недостатня формалізація системи управління туристичними проєктами є однією з ключових організаційних проблем ПП «ГРІНВІЧ-ТУР». За результатами аналізу встановлено, що кожен тур або туристичний продукт фактично реалізується як окремий проєкт із визначеною метою, строками та бюджетними обмеженнями, однак управління ним здійснюється без чітко визначених процедур планування, контролю етапів і стандартів оцінки результатів. Рішення ухвалюються переважно на основі практичного досвіду менеджерів і поточної ситуації, що ускладнює координацію дій персоналу та знижує прозорість реалізації проєктів у межах єдиного портфеля.

Суттєвим економічним викликом для підприємства виступає сезонність туристичного попиту, яка проявляється в нерівномірності доходів упродовж року. За загальної тенденції до зростання обсягів реалізації туристичних послуг у 2022–2024 рр. сезонні коливання ускладнюють довгострокове фінансове та проєктне планування, оскільки в періоди пікового попиту зростає навантаження на персонал і кількість паралельних проєктів, а в міжсезоння зменшується інтенсивність продажів і фінансова активність. Для агентства, що працює з фізичними особами та сім'ями у мас-маркет і середньому сегменті, сезонність посилюється «цінковою чутливістю» клієнтів та концентрацією попиту на популярних напрямках і коротких часових вікнах продажів.

Фінансові проблеми управління туристичними проєктами зумовлені обмеженою маржинальністю агентської моделі. Аналіз фінансових результатів показує, що прибутковість ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» формується переважно за рахунок комісійної винагороди від реалізації туристичних продуктів туроператорів. За таких умов підприємство має обмежений вплив на ціну, наповнення та умови реалізації турів, що знижує можливості управління рентабельністю окремих проєктів і підвищує залежність від зовнішніх партнерів. Відсутність проєктного обліку в розрізі конкретних турів (доходи/витрати/маржа за проєктом) додатково обмежує

обґрунтованість управлінських рішень щодо пріоритизації продуктів, каналів просування та портфеля пропозицій.

Кадрові проблеми проявляються у перевантаженні персоналу, насамперед менеджерів з туризму, які поєднують функції продажу, консультацій, комунікації з клієнтами, взаємодії з туроператорами, оформлення документів і супроводу подорожі. Така багатофункціональність, з одного боку, дозволяє скорочувати адміністративні витрати малого бізнесу, а з іншого - знижує керованість проєктів у пікові періоди та підвищує ризик операційних помилок (у бронюваннях, документах, комунікаціях), що прямо впливає на якість сервісу та репутаційні ризики підприємства.

Окремим викликом є недостатній рівень цифровізації управління туристичними проєктами. Попри активне використання Instagram, вебсайту та Telegram-каналу як ключових каналів залучення та комунікації, внутрішнє інформаційне забезпечення має фрагментарний характер: клієнтські дані, задачі, домовленості та результати продажів можуть вестися паралельно в месенджерах, електронній пошті, таблицях та окремих сервісах. Відсутність єдиного інтегрованого середовища (CRM із проєктною логікою та аналітикою) ускладнює контроль етапів реалізації турів, оцінку конверсій «звернення → продаж», аналіз повторних звернень і накопичення управлінського досвіду. Це обмежує можливості масштабування діяльності та впровадження управління на основі даних.

Високий рівень зовнішніх ризиків формує ще одну групу проблем у управлінні туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР». У практиці підприємства управління часто має реактивний характер, коли рішення приймаються як відповідь на вже виниклі обставини (зміни доступності напрямів, логістичні обмеження, коливання валютних курсів, регуляторні чинники, форс-мажорні ситуації). Відсутність системного ризик-орієнтованого підходу, реєстру ризиків і наперед визначених сценаріїв реагування ускладнює прогнозування можливих відхилень від запланованих

строків, бюджету та очікуваних результатів реалізації туристичних проєктів, що підвищує ймовірність фінансових і репутаційних втрат.

Таким чином, сукупність економіко-організаційних проблем і викликів, узагальнених у табл. 3.1, свідчить про необхідність комплексного вдосконалення системи управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР». Їх подолання потребує переходу до більш формалізованого, аналітично обґрунтованого та цифрово підтриманого проєктного підходу з урахуванням специфіки агентської моделі, клієнтської структури (фізичні особи та сім'ї) і фактичних каналів комунікації (Instagram, сайт, Telegram). Зазначене створює основу для обґрунтування практичних заходів підвищення ефективності управління туристичними проєктами, які будуть розглянуті у підрозділі 3.2.

Отже, результати аналізу засвідчили, що ефективність управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» стримується сукупністю взаємопов'язаних економіко-організаційних проблем: недостатньою формалізацією проєктних процедур, сезонністю попиту, обмеженою маржинальністю агентської моделі, кадровим перевантаженням, фрагментарною цифровізацією та відсутністю системного ризик-менеджменту. Виявлені виклики підвищують імовірність операційних помилок, знижують керованість і прозорість реалізації турів, а також обмежують можливості диверсифікації портфеля туристичних проєктів (внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму). Це обґрунтовує необхідність упровадження комплексних організаційних і цифрових заходів, спрямованих на стандартизацію управління, посилення аналітики та підвищення стійкості туристичних проєктів.

3.2. Розробка моделі удосконалення системи управління туристичними проєктами з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

Результати аналізу діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», проведеного у попередньому підрозділі, засвідчили наявність комплексу організаційних, економічних, фінансових, кадрових, цифрових та ризикових проблем, які знижують ефективність управління туристичними проєктами. Їх спільною рисою є недостатня формалізація проєктного підходу в межах агентської моделі, що призводить до інтуїтивного прийняття управлінських рішень, нерівномірного використання ресурсів у пікові сезони, обмеженої аналітичності та підвищених операційних ризиків.

У зв'язку з цим виникає необхідність переходу від фрагментарної практики до прикладної проєктно-орієнтованої моделі, адаптованої до масштабів і ресурсних можливостей малого туристичного підприємства. Запропонована модель удосконалення системи управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» спрямована на: (1) підвищення керованості та прогнозованості реалізації турів; (2) зменшення фінансових і організаційних ризиків; (3) посилення цифрової підтримки процесів; (4) диверсифікацію портфеля проєктів за напрямками внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму як ключову стратегічну відповідь на сезонність і цінову чутливість клієнтів.

Модель управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» побудована за логікою «вхідні дані → управлінські блоки → вихідні результати» та орієнтована на портфель туристичних проєктів у трьох напрямках:

- Внутрішній туризм (Україна): короткі тури/вікенди, культурно-екскурсійні маршрути, сімейні подорожі.
- Зовнішній туризм: мас-маркет і середній сегмент (залежність від туроператорських продуктів).

– Діловий туризм (MICE/службові поїздки): організація відряджень, участь у подіях, корпоративні запити (як напрям диверсифікації та вирівнювання сезонності).

Вхідними даними для функціонування моделі є:

- стратегічні цілі розвитку підприємства та цільові сегменти клієнтів (фізичні особи/сім'ї, мас-маркет і середній сегмент);
- дані про попит і сезонність туристичних послуг;
- фінансові показники за 2022–2024 рр. (динаміка виручки, витрат, прибутковості);
- інформація про клієнтів, туроператорів і партнерів;
- фактичні канали залучення та комунікації (Instagram, вебсайт, Telegram-канал із знижками);
- кадрові та ресурсні обмеження підприємства.

Центральним елементом моделі виступає туристичний проєкт (тур/програма), який розглядається як основна форма реалізації бізнес-цілей підприємства. Для прикладної перевірки «тур як проєкт» у межах дослідження доцільно фіксувати конкретні приклади турів, що були проаналізовані під час практики/спостереження, з поділом на напрями:

Внутрішній туризм (досліджені тури):

- «Королівський вікенд» (3 дні, 2 888 грн/особа);
- «Красуні Поділля та Буковина» (3 дні, 3 399 грн/особа);
- «Чернівці – поцілунок в українському Парижі» (4 дні, 4 140 грн/особа).

Зовнішній туризм (досліджені тури):

- Albatros Laguna Club Resort 4* (6 ночей/7 днів, 49 346 грн на двох);
- Prensas Sealine Beach Hotel 4* (7 ночей, 32 608 грн на двох);
- Rehana Sharm Resort Aquapark & Spa 4* (6 ночей, 50 398 грн на двох).

Діловий туризм: як напрям розвитку в межах моделі пропонується формувати стандартизовані «пакети» (бронювання транспорту/проживання,

супровід документів, гнучкі умови зміни дат), із подальшим включенням конкретних кейсів після появи портфеля корпоративних. Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Узагальнення результатів такого аналізу у формі SWOT-матриці дозволяє виявити стратегічні орієнтири розвитку, окреслити потенційні напрями підвищення результативності проєктного управління та сформулювати підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень у сфері туристичної діяльності.

Таблиця 3.2

SWOT-матриця ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

(у контексті управління туристичними проєктами)

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
Досвід роботи на ринку з 2008 р.; впізнаваність у регіоні	Недостатня формалізація «тур як проєкт», слабка стандартизація процесів
Орієнтація на масовий сегмент і сімейних клієнтів; стабільний попит на популярні напрями	Обмежена маржинальність агентської моделі; слабкий вплив на продукт/ціну
Активні цифрові канали (Instagram, сайт, Telegram-акції)	Фрагментарні дані (месенджери/пошта/таблиці), відсутність єдиної CRM-аналітики
Партнерства з туроператорами та доступ до широкого асортименту продуктів	Перевантаження менеджерів у сезон, ризик операційних помилок
O (Можливості)	T (Загрози)
Зростання попиту на короткі внутрішні тури/вікенди та локальні маршрути	Зовнішні ризики (логістика, регуляторні зміни, коливання валют, безпекові чинники)
Розвиток ділового туризму (MICE/відрядження) як інструмент вирівнювання сезонності	Посилення конкуренції в онлайні та цінова конкуренція в мас-маркет сегменті
Впровадження CRM, автоматизації задач і проєктного обліку в розрізі турів	Залежність від умов туроператорів і обмеження доступності напрямів
Диверсифікація портфеля (внутрішній/зовнішній/діловий) та продуктова упаковка	Репутаційні ризики через помилки в супроводі, затримки, недостатній контроль якості

Джерело: узагальнено автором на основі [31-35].

На основі SWOT-матриці доцільно сформувати стратегічну рамку: диверсифікація портфеля проєктів і посилення керованості через стандарти та цифрові інструменти, що одночасно відповідає загрозам сезонності/ризиків і використовує можливості внутрішнього та ділового туризму.

1. Стратегічно-цільовий блок. Метою блоку є узгодження туристичних проєктів зі стратегічними пріоритетами розвитку ПП «ГРІНВІЧ-ТУР». У практичному вимірі блок передбачає формування диверсифікованого портфеля за трьома напрямками (внутрішній/зовнішній/діловий), з урахуванням сезонності, рентабельності та ризиковості. Блок спрямований на подолання сезонності, вирівнювання доходів і зменшення залежності від одного типу попиту.

2. Організаційно-управлінський блок. Забезпечує формалізацію процесів управління туристичними проєктами та розмежування відповідальності між учасниками. В умовах малого підприємства це реалізується без створення окремого проєктного офісу: роль координатора проєктів закріплюється за керівником або головним менеджером; для менеджерів встановлюються єдині регламенти ведення проєкту (від ініціації до завершення).

3. Планово-аналітичний блок. Передбачає планування строків, ресурсів і бюджету туристичних проєктів, а також аналіз їх результативності. Ключова вимога - проєктний облік у розрізі турів, включно з аналізом маржинальності та витрат на супровід. Це дозволяє підвищити обґрунтованість рішень щодо портфеля (які тури масштабувати, які - оптимізувати або замінювати) і підтримує стратегію диверсифікації.

4. Інформаційно-цифровий блок. Передбачає використання доступних CRM-систем, електронних календарів і таблиць для обліку клієнтів, проєктів і фінансових показників. Блок має забезпечити інтеграцію даних із ключових каналів комунікації (Instagram/сайт/Telegram) у єдину систему, мінімізувати втрати лідів і підвищити керованість «воронки» продажів.

5. Контрольно-оцінювальний блок. Забезпечує оцінку результатів туристичних проєктів за фінансовими і нефінансовими показниками, формування зворотного зв'язку та коригування наступних управлінських рішень. Його впровадження переводить контроль із «факту виїзду/відсутності скарг» до регулярної оцінки ефективності проєкту в цифрах.

Для практичної реалізації моделі в діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» передбачається використання:

- чек-листа ініціації туристичного проєкту (туру);
- шаблону плану туристичного проєкту (строки, ресурси, бюджет);
- матриці розподілу ролей і відповідальності (RACI);
- реєстру проєктних ризиків;
- звіту про завершення туристичного проєкту (підсумки, відхилення, висновки).

Для оцінки результативності управління туристичними проєктами доцільно застосовувати KPI:

- маржинальність туру = $(\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{дохід}$;
- виконання бюджету = $\text{фактичні витрати} / \text{планові витрати}$;
- виконання строків = $\text{фактична тривалість} / \text{планова тривалість}$;
- конверсія лідів = $\text{кількість продажів} / \text{кількість звернень}$;
- рівень повторних звернень = $\text{повторні клієнти} / \text{загальна кількість клієнтів}$;
- $\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$.

Джерелами даних є CRM, фінансова звітність підприємства та внутрішні управлінські таблиці.

Упровадження моделі пропонується здійснювати поетапно протягом 3–6 місяців:

- 1–2 місяці: чек-листи, базове планування, RACI (швидкі організаційні ефекти);
- 3–4 місяці: проєктне бюджетування та базова CRM (централізація даних і контроль воронки);

– 5–6 місяців: система KPI, регулярний контроль ефективності, реєстр ризиків (управління на основі даних).

Очікувані результати впровадження моделі: підвищення прозорості й керованості турів, зниження операційних помилок у сезон, покращення конверсії звернень у продажі, можливість порівняння рентабельності турів у розрізі внутрішнього/зовнішнього/ділового напрямів та формування диверсифікованого портфеля, менш залежного від сезонності.

Таким чином, розроблена модель удосконалення системи управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» забезпечує перехід від інтуїтивно-операційної практики до структурованого проєктно-орієнтованого підходу, адаптованого до умов малого туристичного підприємства. Поєднання стратегічно-цільового, організаційно-управлінського, планово-аналітичного, інформаційно-цифрового та контрольо-оцінювального блоків, доповнене SWOT-обґрунтуванням і стратегією диверсифікації, створює практичні передумови для зниження ризиків, підвищення ефективності проєктної діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Використання цифрових інструментів та інновацій для підвищення ефективності проєктного управління в діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

Використання цифрових інструментів у системі управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» розглядається як прикладний механізм реалізації моделі удосконалення управління, а також як відповідь на ключові проблеми, визначені у підрозділі 3.1. Зокрема, цифровізація спрямована на зменшення інтуїтивності управлінських рішень, подолання фрагментарності інформаційного забезпечення, зниження навантаження на менеджерів у пікові періоди, підвищення керованості й прозорості проєктів та перехід від реактивного реагування до превентивного управління

ризиками. Для малого туристичного підприємства цифрові рішення є не лише засобом автоматизації окремих операцій, а й інструментом формування «легкої» проєктної системи без суттєвого зростання адміністративних і фінансових витрат.

У межах моделі цифрові інструменти інтегруються в усі функціональні блоки - від стратегічного планування та диверсифікації портфеля (внутрішній/зовнішній/діловий туризм) до контролю результатів і накопичення управлінського досвіду. Такий підхід дозволяє перевести управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» з інтуїтивного рівня на рівень управління, заснованого на даних, стандартизованих регламентах і вимірюваних показниках ефективності (KPI). Практична доцільність цифровізації підтверджується тим, що підприємство вже використовує цифрові канали взаємодії з ринком (Instagram, сайт, Telegram-канал із пропозиціями/акціями), однак відсутність єдиного середовища управління (CRM + планування + аналітика) не дозволяє повноцінно конвертувати трафік у структурований портфель проєктів і стабільні повторні продажі.

Ключовим цифровим інструментом у діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» є CRM-система, впровадження якої спрямоване на централізацію інформації про клієнтів, історію взаємодій, параметри туристичних проєктів і результати продажів. CRM вирішує проблему розпорошеного зберігання даних (месенджери, електронна пошта, таблиці), забезпечує прозорість клієнтських і проєктних процесів та створює основу для аналітичної оцінки ефективності турів. Для підприємства це означає можливість формувати сегменти клієнтів (сімейні, масовий сегмент, запити на короткі тури, інтерес до закордонного відпочинку), відстежувати конверсію «звернення → бронювання», планувати комунікації щодо повторних продажів і цільово підтримувати диверсифікацію портфеля. У практичному вимірі CRM дозволяє порівнювати результати реалізації внутрішніх турів (наприклад, «Королівський вікенд», «Красуні Поділля та Буковина», «Чернівці – поцілунок в українському

Парижі») із продажами зовнішніх пакетів (Albatros Laguna Club Resort 4*, Prences Sealine Beach Hotel 4*, Rehana Sharm Resort Aquapark & Spa 4*) та накопичувати дані для масштабування найбільш ефективних напрямів.

Наступним важливим напрямом цифровізації є впровадження інструментів проєктного планування та контролю (онлайн-дошки завдань, календарі, чек-листи). Їх використання дає змогу формалізувати життєвий цикл туристичного проєкту: фіксувати етапи (консультація → підбір → бронювання → документи → оплата → супровід → пост-оцінка), визначати відповідальних осіб і контрольні строки. Для ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», де один працівник поєднує декілька функцій, ці інструменти знижують ризик перевантаження персоналу в сезон, мінімізують дублювання робіт і зменшують імовірність операційних помилок. Візуалізація статусу проєктів підвищує керованість і дисципліну виконання, а керівництву надає можливість оперативного контролю та прийняття коригувальних рішень.

Важливу роль у підвищенні ефективності проєктного управління відіграють цифрові інструменти планово-аналітичного забезпечення. Використання електронних таблиць і базових аналітичних панелей (дашбордів) дозволяє здійснювати облік доходів і витрат у розрізі кожного туристичного проєкту, аналізувати маржинальність і визначати найбільш результативні продукти. Для агентської моделі це критично, оскільки саме проєктний облік дає змогу перейти від загального фінансового результату підприємства до управління ефективністю конкретних турів і напрямів (внутрішній/зовнішній/діловий). Аналітика також забезпечує підґрунтя для управлінських рішень у межах стратегії диверсифікації: які продукти підсилювати в міжсезоння, які - як «флагман» для сезонних піків, а які - розвивати як стабілізатор доходу (зокрема діловий туризм).

Цифрові маркетингові інструменти є невід'ємною складовою проєктного управління туристичними проєктами підприємства. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу та активностей у Telegram-каналі дозволяє оперативно просувати проєкти,

тестувати нові туристичні продукти й отримувати зворотний зв'язок від клієнтів. Інтеграція маркетингових інструментів із CRM забезпечує зв'язок «канал → лід → продаж → повторний продаж» і дає можливість розподіляти комунікації за напрямками: окремі кампанії для внутрішніх турів вихідного дня, окремі - для зовнішніх пакетів, а також окремі пропозиції для потенційних корпоративних/ділових запитів. У результаті зростає конверсія звернень, підвищується лояльність клієнтів і зменшується залежність від ситуативного попиту.

Окремим напрямом цифровізації системи управління туристичними проєктами є впровадження інструментів управління ризиками: сценарного планування, електронних реєстрів ризиків, чек-листів контрольних точок та базових моделей оцінки ймовірних відхилень. Для ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» це створює можливість переходу від реактивного реагування на вже реалізовані загрози до превентивного управління ризиками, що включає завчасне врахування змін попиту, коливань валютних курсів, нестабільності транспортного сполучення, змін умов туроператорів та інших чинників нестабільності туристичного ринку. Навіть спрощені цифрові рішення у цій сфері дозволяють систематизувати ризики по кожному проєкту та створити стандартні сценарії реагування, що знижує ймовірність фінансових і репутаційних втрат.

Впровадження цифрових інструментів у систему управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» доцільно здійснювати поетапно з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та пріоритетності завдань. На першому етапі доцільним є впровадження CRM як бази для централізації даних і підвищення якості сервісу та керованості воронки продажів. Наступним кроком має стати впровадження інструментів планування/контролю (дошки завдань, календарі, чек-листи), що забезпечують стандартизацію етапів реалізації турів та дисципліну виконання. Завершальним етапом є розвиток проєктного обліку та аналітики (маржинальність у розрізі турів, конверсія, повторні звернення), що дозволяє

перейти до управління, орієнтованого на дані, та підтримати реалізацію стратегії диверсифікації портфеля.

З урахуванням виявлених особливостей організаційно-економічної діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР», специфіки агентської моделі бізнесу та активного використання цифрових каналів комунікації з клієнтами, актуальним є впорядкування та цілеспрямований розвиток цифрових рішень у системі управління туристичними проєктами підприємства. Саме тому систематизація основних напрямів цифровізації, їх функціонального призначення та очікуваного управлінського ефекту для ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» подана в табл. 3.3, що дає змогу оцінити їх прикладну доцільність і роль у підвищенні ефективності проєктного управління, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Цифрові інструменти та інновації в управлінні туристичними проєктами
ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»**

Напрямок цифровізації	Інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний управлінський ефект	Проблеми, що вирішуються
Управління клієнтами	CRM-система	Єдина база клієнтів і проєктів, історія взаємодій, сегментація	Зростання повторних продажів, контроль конверсії, підтримка диверсифікації	Цифрові, організаційні
Проєктне планування	Онлайн-дошки, календарі, чек-листи	Контроль етапів, строків, відповідальних	Підвищення керованості, зниження помилок у сезон	Організаційні, кадрові
Аналітика та облік	Таблиці/дашборди, базові Ві-елементи	Облік доходів/витрат у розрізі турів, маржинальність, КРІ	Обґрунтованість рішень щодо портфеля, зростання ефективності	Фінансові
Маркетинг і комунікації	Соцмережі, таргетинг, контент, Telegram	Просування проєктів, тестування продуктів, збір зворотного зв'язку	Зростання попиту, підвищення конверсії, лояльність	Економічні
Управління ризиками	Реєстр ризиків, сценарне планування	Систематизація ризиків, превентивні дії	Зниження втрат, підвищення стійкості проєктів	Ризикові

Джерело: узагальнено автором на основі [33-38].

Таким чином, використання цифрових інструментів та інновацій у діяльності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» забезпечує практичну реалізацію моделі удосконалення системи управління туристичними проєктами, підвищує прозорість процесів, знижує залежність результатів від людського чинника та створює передумови для зростання ефективності проєктної діяльності. Практична доцільність цифровізації підтверджується можливістю її поетапного впровадження без значних інвестицій, що формує основу для подальшої кількісної оцінки економічного ефекту запропонованих заходів у наступному підрозділі.

Отже, впровадження CRM, інструментів проєктного планування й контролю, фінансово-аналітичних рішень, цифрового маркетингу та механізмів управління ризиками є ефективним і практично обґрунтованим шляхом підвищення керованості туристичних проєктів ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» в умовах обмежених ресурсів малого підприємства. Ці рішення забезпечують перехід до управління на основі даних, підсилюють реалізацію стратегії диверсифікації (внутрішній/зовнішній/діловий туризм) і створюють стійкі передумови для зростання результативності проєктної діяльності в сучасних ринкових умовах.

Вихідною базою для розрахунків обрано показники діяльності підприємства за 2024 рік, оскільки цей період відображає актуальний масштаб операцій. Згідно з матеріалами переддипломної практики, виручка ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у 2024 р. становила 11,4 млн грн, чистий прибуток - 0,83 млн грн, рентабельність діяльності - 7,3%. Запропоновані управлінські та цифрові заходи (CRM, стандартизація процесів, контроль задач, проєктний облік у розрізі турів) очікувано дають ефект через підвищення конверсії звернень у продажі, зростання частки повторних продажів та скорочення втрат часу/помилки.

У контексті оновленого підходу до портфеля проєктів (внутрішній/зовнішній/діловий туризм) економічний ефект формується за трьома основними каналами:

1. Приріст доходу (виручки) за рахунок:

- підвищення якості обробки звернень і швидкості реакції (CRM + стандарти сервісу + контроль задач);
- зростання повторних продажів через сегментацію клієнтської бази та персоналізовані пропозиції (CRM);
- зменшення втрат лідів/клієнтів на етапах супроводу (регламенти, нагадування, чек-листи);
- підтримки диверсифікації: паралельного просування внутрішніх турів (короткі тури 3–4 дні), зовнішніх пакетів і запуску/пакетування ділових запитів (корпоративні поїздки, організація проживання/логістики/квитків).

2. Економія операційних витрат за рахунок:

- скорочення непродуктивних витрат часу персоналу (єдині правила, планування, розподіл відповідальності);
- зниження кількості операційних помилок (бронювання, документи, комунікації) через чек-листи і контроль виконання;
- оптимізації комунікації з партнерами/туроператорами завдяки фіксації домовленостей у системі та прозорій історії взаємодій;
- зменшення “ручного” ведення проєктів завдяки централізації інформації.

3. Разові/первинні витрати на впровадження (ліцензії, налаштування, навчання персоналу), які необхідно врахувати під час визначення чистого ефекту та окупності.

Для оцінки економії витрат визначимо базовий обсяг операційних витрат як різницю між виручкою та чистим прибутком 2024 року:

$$V_{\text{оп}} = \text{Виручка}_{2024} - \text{Прибуток}_{2024}$$

$$\text{де } \text{Виручка}_{2024} = 11,4 \text{ млн грн, } \text{Прибуток}_{2024} = 0,83 \text{ млн грн.}$$

$$V_{\text{оп}} = 11,4 - 0,83 = 10,57 \text{ млн грн}$$

Отже, базові операційні витрати підприємства (оцінно) становлять 10,57 млн грн на рік.

Оскільки запропоновані заходи (CRM + формалізація процесів + планування/контроль + проєктний облік) найбільш прямо впливають на конверсію звернень у продажі та повторні покупки, приймемо консервативну оцінку приросту виручки на рівні 3% від базового періоду:

$$\Delta \text{Виручки} = 0,03 \times 11,4 \text{ млн грн} = 0,342 \text{ млн грн} = 342\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, додатковий дохід підприємства (оцінно) становитиме 342 000 грн на рік.

Впровадження цифрових інструментів і стандартизація процедур дозволяють знизити частку непродуктивних витрат часу та кількість помилок. Для розрахунку приймемо консервативний рівень економії операційних витрат 2% від базової суми:

$$\text{Економія} = 0,02 \times 10,57 \text{ млн грн} = 0,2114 \text{ млн грн} = 211\,400 \text{ грн}$$

Отже, економія витрат становитиме 211 400 грн на рік.

Сукупний ефект визначається як сума приросту доходу та економії витрат:

$$E_{\text{сукуп}} = 342\,000 + 211\,400 = 553\,400 \text{ грн}$$

Витрати на впровадження цифрових інструментів (CRM, інструменти планування/контролю, первинне налаштування та навчання персоналу) приймемо на рівні 60 000 грн (первинні витрати впровадження).

Тоді чистий економічний ефект:

$$E_{\text{чист}} = 553\,400 - 60\,000 = 493\,400 \text{ грн}$$

Коефіцієнт економічної доцільності (ROI) розрахуємо як відношення чистого ефекту до витрат на впровадження:

$$ROI = \frac{493\,400}{60\,000} = 8,22$$

Отримане значення означає, що кожна 1 грн витрат на впровадження забезпечує близько 8,22 грн чистого економічного ефекту, що свідчить про високу доцільність запропонованих заходів навіть за консервативних припущень, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів щодо удосконалення управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»

Показник	Значення
Базова виручка 2024 р., грн	11 400 000
Приріст виручки (3%), грн	342 000
Базовий чистий прибуток 2024 р., грн	830 000
Оціночні операційні витрати (виручка – прибуток), грн	10 570 000
Економія витрат (2%), грн	211 400
Сукупний ефект (приріст доходу + економія), грн	553 400
Витрати на впровадження, грн	60 000
Чистий ефект, грн	493 400
ROI (чистий ефект / витрати)	8,22

Джерело: узагальнено автором на основі [25-29].

Узгодження економічного ефекту зі стратегією диверсифікації та «було → зробили → очікуємо»

У межах оновленого підходу до аналізу турів, емпірична база (перелік досліджених турів) формує практичне підґрунтя для впровадження проєктного обліку та аналітики: внутрішні тури (короткі програми 3–4 дні) та зовнішні пакетні продукти (6–7 ночей) мають різну структуру витрат, різний цикл продажу та різні ризики, а діловий туризм потребує стандартних пакетів послуг і чітких регламентів. Відповідно, впровадження CRM та планування/контролю є економічно виправданим не лише через загальне зростання виручки і зниження витрат, а й через підвищення керованості диверсифікованого портфеля.

З метою обґрунтування прикладної доцільності запропонованих заходів і забезпечення прозорого зв'язку між розрахунковим економічним ефектом та оновленими стратегічними вимогами розвитку ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» (зокрема диверсифікацією портфеля за напрямками внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму, а також підвищенням керованості туристичних проєктів), доцільно формалізувати логіку змін у вигляді структурованої порівняльної таблиці. Такий формат дозволяє чітко зафіксувати вихідний стан процесів на

початку року, конкретизувати впроваджені управлінські та цифрові рішення й окреслити очікувані результати за ключовими параметрами ефективності (контроль термінів, якості сервісу, прозорість відповідальності, прогнозованість доходів і навантаження персоналу). Відповідно, узагальнення за підходом «Було на початку року → Впроваджено → Очікуваний результат» у контексті управління портфелем проєктів у сегментах внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Логіка трансформації управління портфелем туристичних проєктів
ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»**

Елемент системи	Було (стан)	Впроваджено (дії)	Очікуваний результат
Портфель турів	Переважа реактивних продажів; слабка структуризація напрямів	Портфель за 3 напрямками: внутрішній / зовнішній / діловий; фіксація “тур як проєкт”	Менша сезонність; керованість портфеля; прогнозованість навантаження
Облік і дані	Дані розпорошені (месенджери/пошта /таблиці)	CRM як єдина база клієнтів і проєктів + історія взаємодій	Зростання повторних продажів; контроль конверсії; персоналізовані пропозиції
Планування виконання	Ручний контроль, залежність від менеджера	Дошки задач/календар/чек-листи по етапах туру	Менше помилок; кращі строки; зниження перевантаження персоналу
Аналітика ефективності	Немає оцінки турів у розрізі маржинальності/етапів	Проєктний облік “тур → дохід/витрати/результат” + KPI	Обґрунтовані рішення щодо диверсифікації та продуктів
Ризик-менеджмент	Переважно реактивний	Реєстр ризиків + сценарії реагування	Зменшення репутаційних/фінансових втрат

Джерело: узагальнено автором на основі [27-29].

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність упровадження комплексу заходів із формалізації проєктного управління та цифровізації (CRM, планування/контроль, проєктний облік і аналітика) у діяльність ПП «ГРІНВІЧ-ТУР». За консервативним сценарієм

очікується сукупний річний ефект на рівні 553,4 тис. грн, чистий ефект після врахування витрат на впровадження - 493,4 тис. грн, а коефіцієнт окупності (ROI) становить 8,22, що свідчить про високу ефективність запропонованих рішень і наявність економічних передумов для їх практичної реалізації.

Висновок до розділу 3

Обґрунтовано, що застосування цифрових інструментів (CRM-системи, інструментів проєктного планування й контролю, аналітичних таблиць, цифрового маркетингу та базових механізмів управління ризиками) забезпечує формалізацію проєктних процесів, підвищує прозорість і фінансову керованість туристичних проєктів, знижує вплив людського чинника та створює умови для диверсифікації портфеля турів за напрямками внутрішнього, зовнішнього та ділового туризму.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив практичну доцільність запропонованих заходів: очікуваний сукупний річний ефект становить 553,4 тис. грн, чистий економічний ефект - 493,4 тис. грн, а коефіцієнт окупності інвестицій ($ROI = 8,22$) свідчить про високу ефективність упровадження та наявність реальних передумов для сталого розвитку ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети - розроблено та економічно обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, ресурсних обмежень малого бізнесу та сучасних ризиків туристичного ринку. Узагальнення результатів дослідження дає підстави сформулювати такі основні висновки.

Уточнено сутність туристичного проєкту як об'єкта управління, доведено, що результативність туристичних проєктів визначається не лише фінансовими показниками, а й якістю сервісу, рівнем клієнтського досвіду, швидкістю реагування на запити, репутаційними чинниками та стійкістю до зовнішніх ризиків (сезонність попиту, валютні коливання, обмеження мобільності тощо). Це обумовлює необхідність застосування системного проєктного підходу, що поєднує планування, контроль та стандарти виконання робіт.

Визначено ключові групи проблем управління туристичними проєктами (організаційні, економічні, фінансові, кадрові, цифрові та ризикові) та їх наслідки для діяльності підприємства, зокрема інтуїтивний характер прийняття рішень, нерівномірність доходів унаслідок сезонності, обмежену маржинальність агентської моделі, перевантаження персоналу, фрагментарну цифровізацію та реактивне управління ризиками. Сукупний вплив зазначених чинників знижує керованість проєктів і ускладнює вимірювання їх ефективності.

Розроблено прикладну модель удосконалення системи управління туристичними проєктами ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» у форматі «вхідні дані → управлінські блоки → вихідні результати», яка забезпечує перехід від описового до практично орієнтованого рівня управління. Модель інтегрує стратегічний, проєктний та операційний контури діяльності підприємства й

реалізується через п'ять взаємопов'язаних блоків: стратегічно-цільовий, організаційно-управлінський, планово-аналітичний, інформаційно-цифровий та контрольно-оцінювальний.

Сформовано інструментарій забезпечення запропонованої моделі та вимірюваності результатів, що включає пакет базових управлінських документів і регламентів (чек-лист ініціації туристичного проєкту, шаблон плану туру, матрицю ролей RACI, реєстр проєктних ризиків, звіт про завершення проєкту), систему KPI з визначеними формулами та джерелами даних (маржинальність туру, виконання бюджету і строків, рівень повторних звернень, NPS, конверсія лідів), а також поетапний план упровадження змін протягом 3–6 місяців.

Виконано розрахунок економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів на основі фактичних показників діяльності підприємства. За консервативним сценарієм очікується приріст виручки на рівні 3 % та скорочення операційних витрат на 2 %, що формує сукупний річний ефект близько 553,4 тис. грн. З урахуванням витрат на впровадження (близько 60 тис. грн) чистий економічний ефект становить орієнтовно 493,4 тис. грн на рік, а коефіцієнт окупності інвестицій ($ROI \approx 8,22$) підтверджує високу практичну доцільність і ефективність запропонованих рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження системного проєктного підходу, формалізованих управлінських процедур і цифрових інструментів є необхідною умовою підвищення керованості, стабілізації фінансових результатів і конкурентоспроможності ПП «ГРІНВІЧ-ТУР» в умовах сезонності та підвищених зовнішніх ризиків. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути адаптовані до діяльності інших туристичних підприємств малого бізнесу зі схожими умовами функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.12.2025).
2. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 09.12.2025).
3. KERZNER, Harold. *Project management: A systems approach to planning*. John Wiley & Sons New Jersey, USA, 2003. URL: <https://faculty.tamuc.edu/jdavis/tmgt/514/248/TMGT514-248-Syllabus.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
4. STEWART, Scott D.; PIROS, Christopher D.; HEISLER, Jeffrey C. *Portfolio management: theory and practice*. John Wiley & Sons, 2019. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4PyGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=The+Standard+for+Portfolio+Management.+4th+ed.+Newtown+Square&ots=p81fOo-Z_2&sig=KtzpKiNzHelBKTPY2P9JiiIxbgU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 09.12.2025).
5. Individual Competence Baseline: For Project, Programme & Portfolio Management. Нідерланди, International Project Management Association (IPMA), 2015. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Individual Competence Baseline/2-aQwwEACAAJ?hl=uk](https://www.google.com.ua/books/edition/Individual+Competence+Baseline/2-aQwwEACAAJ?hl=uk) (дата звернення: 09.12.2025).
6. Wolniak R. Project management standards. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*. 2022. Vol. 160. P. 639–654.
7. Балашова Р. І. та ін. Теорія та практика управління потенціалом підприємств туристичного бізнесу. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*. 2021. С. 136–142.

8. Тимейчук А. М. Управління туристичними проектами як основний функціональний елемент практичного туризмознавства. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training*. 2018. № 50. С. 379–383. URL: <https://imjournal.com.ua/index.php/im/article/view/2257/1721> (дата звернення: 09.12.2025).
9. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Системний підхід до управління проєктами. *Часопис економічних реформ*. 2020. № 3. С. 65–73. URL: <http://www.chiefr.org.ua/journal/2020/3/10.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
10. Managing Information Technology Projects: Building A Body Of Knowledge In It Project Management. Сінгапур, World Scientific Publishing Company, 2023.
URL: <https://www.google.com.ua/books/edition/Managing Information Technology Projects/g2S5EAAAQBAJ?hl=uk&gbpv=0> (дата звернення: 09.12.2025).
11. Kerzner, Harold, and Learning, International Institute for. Project Management - Best Practices: Achieving Global Excellence. Німеччина, Wiley, 2010.
12. KERZNER, Harold. Project management metrics, KPIs and dashboards. *PROJECT MANAGEMENT*, 2015, 386.
URL: <https://www.google.com.ua/books/edition/Individual Competence Baseline/2-aQwwEACAAJ?hl=uk> (дата звернення: 09.12.2025).
13. TURNER, John Rodney; TURNER, John Rodney; TURNER, Turney. The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. 1999.
URL: <http://msessd.ioe.edu.np/wp-content/uploads/2017/04/14-Programme-Management.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
14. FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press, 2010.

15. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. Marketing for Hospitality and Tourism. London : Pearson Education Limited, 2022. URL: <https://thuvienso.thanglong.edu.vn/handle/TLU/3710> (дата звернення: 09.12.2025).
16. KUMAR DEB, Santus. Impact of COVID-19 pandemic on tourism: Recovery proposal for future tourism. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 2020. URL: <https://www.academia.edu/download/86153696/gtg.334spl06-597.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
17. ZHANG, Fengting; LV, Yang; SARKER, Md Nazirul Islam. Resilience and recovery: A systematic review of tourism governance strategies in disaster-affected regions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2024, 103: 104350. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420924001122> (дата звернення: 09.12.2025).
18. Hysa, B., I. Zdonek, and A. Karasek. "Social Media in Sustainable Tourism Recovery. Sustainability 2022, 14, 760." 2022. URL: <https://www.academia.edu/download/84220967/sustainability-14-00760.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
19. SONG, Haiyan, et al. Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of tourism research*, 2012, 39.3: 1653-1682. . URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738312000795> (дата звернення: 09.12.2025).
20. KONSTANTINOVA, Snezhinka. Digital transformation in tourism. *Knowledge International Journal*, 2019, 35.1: 188-193. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sandra-Milanovic-Zbiljic/publication/338412267_DEMOGRAPHIC_VARIABLES_AS_A_FACTOR_OF_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT/links/5e139953a6fdcc28375dad9a/DEMOGRAPHIC-VARIABLES-AS-A-FACTOR-OF-ORGANIZATIONAL-COMMITMENT.pdf#page=188 (дата звернення: 09.12.2025).

21. HORVÁTH, Ádám Béla. Different approach of the digital transformation at SME. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2023, 20.9: 145-164. URL: https://www.epa.hu/02400/02461/00136/pdf/EPA02461_acta_polytechnica_2023_09_145-164.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
22. GOKHBERG, Leonid, et al. Measuring the digital transformation. In: *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. Edward Elgar Publishing, 2023. р. 221-239. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800883024/book-part-9781800883024-23.xml> (дата звернення: 09.12.2025).
23. Фінансова та управлінська звітність ПП «Грінвіч Тур» за матеріалами переддипломної практики : внутрішні неопубліковані матеріали. Чернівці, 2025.
24. Офіційний сайт Приватного підприємства «ГРІНВІЧ-ТУР». URL: <https://gototrip.info/>
25. UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories. URL: <https://www.unwto.org/insto>. (дата звернення 24.09.2025)
26. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139–147.
27. Старченко Г. В. Проєктно-орієнтований технологічний бізнес, як основний елемент моделі інноваційного розвитку національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2021. № 1. С. 29-38.
28. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. № 4 (106). 2023. С. 26-32.
29. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доп. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с/

30. Заячківська Г. Концепція сталого розвитку сфери туризму як засіб післякризового відновлення галузі. Вісник ТНЕУ. 2011. № 5- 2. С. 345–350.
31. Лебедєв І. В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. Вісн. соц.-екон. досліджень: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 3 (67). С. 162– 173.
32. Зибарева О.В., Пашняк Є.В., Кравчук І.П. (2024). Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*, 1 (28). С. 434-446. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>. (дата звернення 20.09.2025)
33. Бучко Ж. І., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. Проєктний менеджмент у сфері туризму: транскордонний досвід Чернівецької області та суміжного прикордоння. *Географія та туризм: науковий журнал* /ред. кол.: Запотоцький С.П. (гол. ред.) та ін. К.: Альфа-ПІК, 2024. Вип. 74. С. 37-44.
34. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Belei, S., Korzhenivska, N., & Kravchuk, I. (2024). Corporate resource management system of business projects under the sustainable development conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 166–173. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.17> (дата звернення 25.09.2025)
35. The World Tourism Organization. URL:<https://www.unwto.org/> (дата звернення 23.09.2025)
36. World Travel & Tourism Council. URL:<https://wttc.org/> (дата звернення 23.09.2025)
37. Hotel Energy Solutions. URL:<https://www.hes-unwto.org> (дата звернення 23.09. 2025/
38. 10YFP SustainableTourism Programme Annual Magazine for 2015: Setting the foundations for collective impact. URL:<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419197> (дата звернення 21.08.2025).

39. 10YFP Sustainable Tourism Programme Annual Magazine 2016/2017 –Advancing towards a Clear North. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419203>(дата звернення 21.09.2025).
40. One Planet Sustainable Tourism Programme, LIFE: Lead, Innovate, Finance, Empower –Annual Magazine 2017/2018.URL:<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419968> (дата звернення 20.05.2025)
41. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та стати-стичний вимір. Економічний аналіз. 2020. Том 30. No 4. С. 23-30. DOI: <https://doi.10.35774/econa2020.04.0235> (дата звернення 21.08.2025).
42. Осітнянко Д.О., Примах Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. Ефективна економіка. 2020. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612>. (дата звернення 07.08.2025)
43. Миценко І. М., Хаджинов І. В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3> (дата звернення 28.09.2025)
44. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2022. № 1 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (дата звернення 24.09.2025)
45. Галак І.І. Замкнений ланцюг постачань: інструмент забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент в рамках 20-ої агропромислової спеціалізованої виставки «АгроТехСервіс – 2021» Запорізької торгово-промислової палати. Запоріжжя, 2021.№ 12. С.166-169.

46. Гахович Н. Г., Кушніренко О. М., Зарудна О. С. Циркулярна економіка як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. Економічний вісник університету. Хмельницький. 2020. № 46. С.103-115.

47. Набока Р.Ю. Механізми трансформації державного регулювання циркулярної економіки в Україні. Державне управління: Вдосконалення і розвиток. Харків. 2021. №7. DOI: 10.32702/2307–2156–2021.7.71

48. Melnyk O., Horbal N., Zaliska L., Tiagnyriadko I. Circular economy model adoption for waste management in Ukraine: European experience / Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: collective monograph. Riga, Latvia: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences. 2020. 296 p.

49. Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. Ekonomika APK. 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088> (дата звернення 14.09.2024)

50. Гахович Н. Г., Кушніренко О. М., Зарудна О. С. Циркулярна економіка як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. Економічний вісник університету. Хмельницький, 2020. Вип. № 46. С.103-115.

51. Підгірна В.Н. Циркулярні бізнес-моделі та їх використання у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах сталого розвитку. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. С.81-107.

52. Nikishyna, O., Bondarenko, S., Zybareva, O., Verbivska, L., Zerkina, O., & Chebotarova, N. (2024). A Circular Ecosystem in the implementation of Sustainable Development Goals based on Extended Producer Responsibility. Multidisciplinary Science Journal, 7 (3). URL:

<https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2640/2576> (дата звернення 11.09.2025)

53. The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-a-transformative-Covid19-recoverystrategy.pdf> (дата звернення 1.09.2024)

54. Ibn-Mohhamed, T., Mustapha, K.B., et al. (2020). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies, resources, conservation and recycling. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344920304869>

55. Замлинський В., Осик С., Замлинський Я. (2023) Циркулярна економіка в контексті перспектив конкурентоспроможності України. *Економічний вісник Причорномор'я*. № 4. С. 28-43. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2023.04.03> (дата звернення 14.09.2025)

56. Білоусько, Т. (2024). Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52> (дата звернення 28.09.2025)

57. Руда М. В., Мирка Я. В. (2020). Циркулярні бізнес-моделі в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Ч. 2, №. 1, 2020. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf (дата звернення 21.09.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань щодо ПП «ГРІНВІЧ-ТУР»



OpenDataBot

ПП "ГРІНВІЧ-ТУР"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 19 грудня 2025 р. о 01:26



Статус: зареєстровано

Повна назва: ПРІВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГРІНВІЧ-ТУР"

Код: 35560017

Реєстраційний номер: 10381020000005002

Місцезаходження реєстраційної справи: Чернівецька міська рада

Дата реєстрації: 22.01.2008

Адреса: Україна, 58020, Чернівецька область, Чернівецький район, місто Чернівці, вулиця Героїв Майдану, будинок 6/3, квартира 71

Керівництво

Керівник: Красовська Олена Юріана

Представник: Красовська Олена Юріана

Засновник: Красовська Олена Юріана (Україна, 58020, Чернівецька область, Чернівецький район, місто Чернівці, вулиця Петрицького Олександра, будинок 25, корпус 1, квартира 1) - 500 грн (100%)

Юридичний бенефіціарний власник: Красовська Олена Юріана (Україна, 58020, Чернівецька область, Чернівецький район, місто Чернівці, вулиця Суворова Олександра, будинок 25, корпус 1, квартира 1)
Статутний капітал: 500 грн

Відомості про органи управління

Засновник; директор

Види діяльності

Основний:

79.12 Діяльність туристичних операторів

Додатковий:

79.12 Діяльність туристичних операторів

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Дані про взяття на облік

Орган статистики

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 23.01.2008

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Дата: 23.01.2008

Ідентифікаційний код: 44057187

Реєстр платників єдиного внеску

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Дата: 24.01.2008

Ідентифікаційний код: 44057187