

РОЗДІЛ 8. ТУРИЗМ

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИЗМІ
З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІPROJECT MANAGEMENT IN TOURISM
TAKING INTO ACCOUNT RISK AND UNCERTAINTY

УДК 65.012:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-29>**Мамотенко Д.Ю.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного,
готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет
«Запорізька політехніка»**Шелемєтьєва Т.В.**д.е.н., професор,
професор кафедри туристичного,
готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет
«Запорізька політехніка»**Mamotenko Daria**National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»**Shelemetieva Tetiana**National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»

Постановка проблеми. Туристичні послуги характеризуються невизначеністю оскільки мають високу залежність від змін зовнішнього середовища. Тому слід враховувати ці особливості у процесі формування туристичного продукту, під яким розуміють «заздалегідь розроблений комплекс туристичних послуг, що об'єднує в собі не менше двох таких послуг, які реалізуються або пропонуються до реалізації за певною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення й інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідування об'єктів культури, відпочинку і розваг, реалізації сувенірної продукції і так далі)» [1]. Варто відмітити, що за своєю сутністю туристичний продукт – це проєкт, а послуги, які формують його, – результат реалізації вже завершених проєктів у DESTИНАЦІЯХ, оскільки створені в умовах обмеженого бюджету і спрямовані на реалізацію змін, а також потребують високого рівня якості

У статті визначено, що методологія проєктного менеджменту в туризмі має враховувати невизначеність та ризики притаманні туристичним послугам, основні закономірності розвитку світового туризму й локального проєктного світогляду, спрямованих на взаємодію й інтеграцію місцевих, регіональних і глобальних туристичних проєктів. Проаналізовано існуючі методології управління проєктами та визначено методи, які дозволяють враховувати ризик та невизначеність в туристичній галузі, а саме: сучасна методологія PMBoK (Project Management Body of Knowledge), стратегічне планування ризиків, методологія PRM (Project Risk Management), RISKMAN, PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), Agile (Scrum і Kanban), метод критичного шляху (CPM) та критичного ланцюга (CCPM) із застосуванням імітаційного моделювання. Наведено узагальнений алгоритм застосування імітаційного моделювання в методології критичного шляху (CPM), який допомагає покращити стратегічне та операційне управління в туризмі, зменшити ризики та підвищити ефективність проєктів та послуг, що є важливими аспектами успішності в туристичній галузі. Правильно вибрані методи управління проєктами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності створюють можливості для отримання соціально-економічного синергетичного ефекту, який виявиться в успішному завершенні проєкту, підвищенні конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління проєктами, туризм, ризик, невизначеність, методи, імітаційне моделювання, ефективність.

The article defines that the methodology of project management in tourism should take into account the uncertainty and risks inherent in tourist services, the main patterns of the development of world tourism and the local project outlook aimed at the interaction and integration of local, regional and global tourism projects. Existing project management methodologies were analyzed and methods were determined that allow taking into account risk and uncertainty in the tourism industry, namely: the modern PMBoK (Project Management Body of Knowledge) methodology, strategic risk planning, PRM (Project Risk Management) methodology, RISKMAN, PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), Agile (Scrum and Kanban), critical path method (CPM) and critical chain method (CCPM) using simulation modeling. A generalized algorithm for the application of simulation modeling in the critical path methodology (CPM) is presented, which helps to improve strategic and operational management in tourism, reduce risks and increase the efficiency of projects and services, which are important aspects of success in the tourism industry. Correctly chosen methods of project management in tourism, taking into account risk and uncertainty, create opportunities for obtaining a socio-economic synergistic effect, which will be reflected in the successful completion of the project, increasing competitiveness.

Key words: project management, tourism, risk, uncertainty, methods, simulation modeling, efficiency.

[2]. Використання проєктного підходу в туризмі є актуальним, оскільки допомагає покращити ефективність, конкурентоспроможність та якість послуг у цій галузі, а також зменшує ризики, враховує невизначеність та забезпечує успішне виконання проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методології управління проєктами нині досить широко розкриті й розвинені у наукових працях як українських, так і іноземних науковців: Данченко О., Занора В., Смолич Д., Галушка В., Степанов А., Кінаш І., Ставнича Н., Коен Е., Швабер К., Сазерленд Д. та інших. Так, Данченко О. та Занора В. розглянули теоретико-методичні основи управління проєктами: управління ризиками, змінами, конфліктами, кризами, проблемами, стресами в проєктах, представили методологію інтегрованого управління негативними явищами в проєктах, які призводять до відхилень проєкту від запланованих параметрів, представили механізми

прийняття рішень в проєктах в умовах нестабільності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища [3]. Редько В. дослідив методологію проєктного менеджменту в туризмі, яка охоплює інтегровану систему функцій, методів, способів та інструментів планування й реалізації проєктів, враховуючи пріоритети розвитку туризму і ресурсно-сервісні можливості підприємств туристичної індустрії, спрямовані на визначення майбутніх потреб туристів під час їх подорожі ще до завершення проєкту [2]. Публікації Смолич Д. присвячені аналізу моделей управління проєктами, в яких подано характеристику інноваційних методів [4]. В публікаціях Галушки В. обґрунтовано науково-практичні концептуальні рекомендації теорії управління проєктами [5]. Роботи Степанова А. та Коена Е. розкривають проблеми організації проєктів [6; 12], а робота Швабера К. та Сазерленда Д. є фундаментальним описом методології SCRUM та її використання [7]. Однак, питання вибору методології управління проєктом із урахуванням ризику та невизначеності в туризмі на сьогодні залишається актуальним, вимагає врахування різних аспектів, таких як складність та тривалість проєкту, можливість внесення змін в процесі реалізації проєкту та інше, а отже й потребує додаткового вивчення та систематизації.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття пріоритетів та особливостей вибору методології управління проєктом в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що туристична галузь характеризується невизначеністю та залежить від впливу багатьох змін зовнішнього середовища. Тому в методології проєктного управління в туризмі мають бути враховані основні закономірності розвитку світового туризму й локального проєктного світогляду, спрямовані на взаємодію й інтеграцію місцевих,

регіональних і глобальних туристичних проєктів відповідно до прогнозів Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО).

ЮНВТО оприлюднив результати опитування експертів за питанням визначення основних факторів, що обтяжують відновлення міжнародного туризму у 2023 році (рис. 1) [8].

Таким чином, більшість експертів виділяє суттєві фактори, які породжують невизначеність і як наслідок високий ступінь ризику в туристичній галузі, переважно вони пов'язані із економічним середовищем (79%), високими витратами на транспорт та проживання (54%) та невизначеністю у зв'язку з наступом росії в Україні (34%). Але можна побачити позитивні тенденції в опублікованому другому у 2023 році Туристичному барометрі (World Tourism Barometer): за підсумками 2022 року глобальний сектор туризму відновився на 66% допандемійного рівня. У першому кварталі 2023 року кількість міжнародних туристичних поїздок досягла 235 млн, що відповідає 80% обсягів до «пандемії» коронавірусу. Загалом у січні-березні 2023 року світом подорожувало вдвічі більше людей, ніж за аналогічний період 2022 року [9].

Відновлення туристичних потоків у різних регіонах світу відрізняється за динамікою. У лідерах Близького Сходу: це єдиний регіон, який першим не лише повернувся на допандемійний рівень, а й на 15% перевищив його за підсумками I кварталу 2023 року (рис. 2).

Завдяки високому внутрішньо-регіональному попиту туризм у Європі у січні-березні 2023 року досяг 90% від допандемійного рівня. Африка відновила туристичний потік на 88%, Америка приблизно на 85% від рівня 2019 року.

Як вважають у ЮНВТО, скасування ковідних обмежень у Китаї прискорить процес відновлення туризму в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (54% рівня 2019 року). Про те, що китайські



Рис. 1. Фактори, що обтяжують відновлення міжнародного туризму [8]

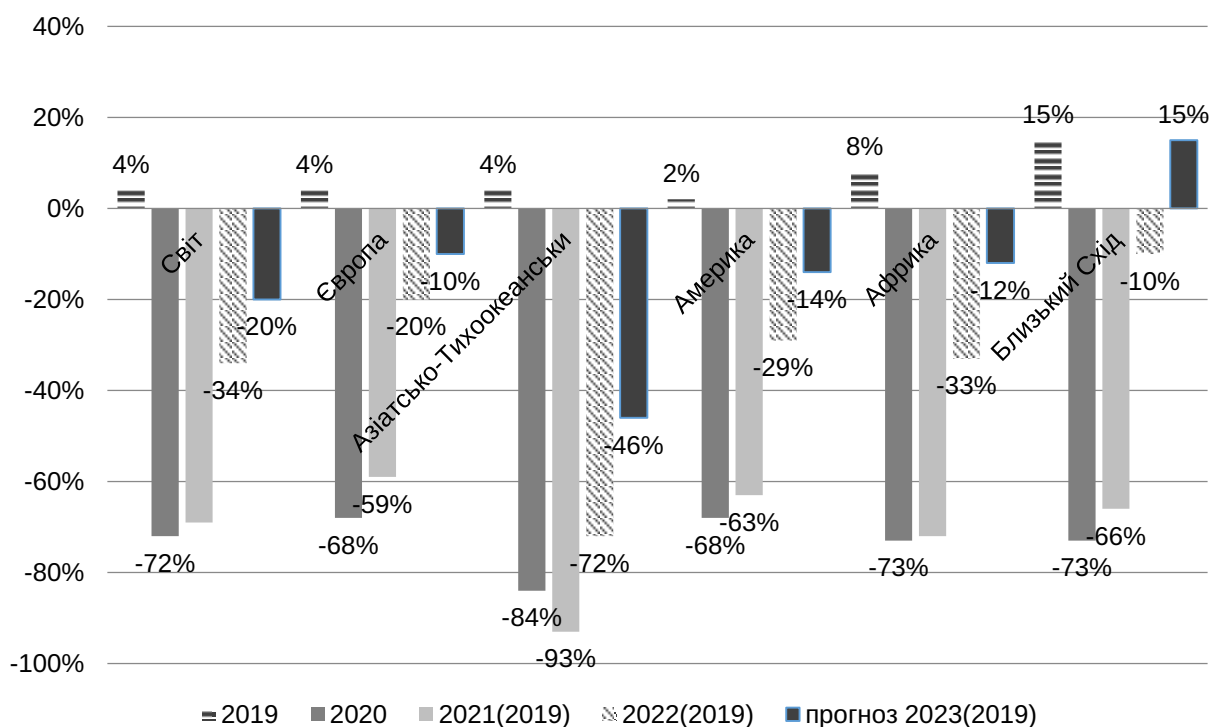


Рис. 2. Міжнародні туристичні прибуття, світ та регіони [9]

туристи стануть рушієм повернення світового туризму до допандемійних показників, також вважають і у Всесвітній раді з подорожей і туризму (WTTC).

У розрізі субрегіонів повністю повернулися на допандемійний рівень у I кварталі 2023 року Південне Середземномор'я та Північна Африка. У свою чергу, Західна Європа, Північна Європа, Центральна Америка та Карибський басейн наблизилися до показників січня-березня 2019 року.

Такі тенденції потребують ініціації, реалізації й успішного завершення нових проєктів для задоволення попиту на характерні й супутні туристичні послуги в дестинаціях. Тому методологія управління проєктами в туризмі має ґрунтуватися на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечуватимуть інтеграцію ідей, принципів, підходів, відповідно до яких здійснюватиметься управління з урахуванням ризику та невизначеності.

Сучасні методи управління проєктами швидко трансформуються у стандарти, що підтримуються різними професійними структурами та представлені у вигляді професійних довідників (PMBOK, P2M, PRINCE2, MSP, Agile, IPMAICB4, IPMAOCB, IPMAPEB, стандарти ISO 21500, 21503, 21504 тощо) [10].

Особливу увагу варто приділяти узгодженню локальних критеріїв і механізмів управління, які застосовує керівник проєкту – проєктний менеджер – для оптимізації функціональних галузей, що розробили в Американському інституті

управління проєктами (PMI) і які відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Project Management Institute (PMI) у 2021 році видав новий стандарт PMBoK 7th Edition, який ефективно враховує специфіку проєктів, які потрібно реалізовувати в мінливих умовах ринку, або, коли розуміння та бачення продукту тільки формується. Один з ключових аспектів нового стандарту – це більша гнучкість і адаптивність. Він враховує різні контексти і ситуації, де може застосовуватися управління проєктами. Для цього використовуються процеси ініціації проєктів, їх планування, виконання, моніторингу та управління, які застосовуються у сучасних підходах Agile, ITIL та DevOps [11].

Коли йдеться про методології управління проєктами, не може бути універсального підходу. Кожна з методологій пропонує унікальні принципи ведення проєкту від початкової стадії до завершення. Аналіз методологій управління проєктами, проведений на основі матеріалів наукових публікацій [2–15], зокрема Waterfall, Agile, Гібридної методології, Scrum, Методу критичного шляху (CPM), Scrumban, Методу критичного ланцюга (CCPM), метод «Шість сигм», методологія раціонального управління (Lean), екстремальне програмування (XP), Інтегрованої системи управління проєктами (IPM), PRISM, PRINCE2, Kanban, дозволив виділити методи управління проєктами для туристичної галузі, які максимально ефективно дозволяють враховувати сучасний стан невизначеності й ризику (табл. 1).

Сучасні методи управління проєктами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності

Метод	Загальна характеристика
Методологія РМВок (Project Management Body of Knowledge) [11]	РМВок надає загальний фреймворк для управління проєктами в туризмі, але також включає розділи, присвячені управлінню ризиками та невизначеністю. Вона надає стандартні практики та інструменти для керування цими аспектами.
Стратегічне планування ризиків [3]	Цей підхід полягає в активному плануванні та управлінні ризиками ще до початку проєкту. Він допомагає ідентифікувати можливі ризики та розробляти стратегії їх запобігання та управління.
Методологія PRM (Project Risk Management) [12]	Ця методологія спеціалізується на управлінні ризиками в рамках проєкту. Вона включає в себе процеси і інструменти для ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків у проєкті туризму.
RISKMAN (Управління ризиками) [3]	Ця методологія спеціалізується на управлінні ризиками і її можна успішно застосовувати в туризмі. Вона допомагає ідентифікувати, аналізувати та керувати ризиками в туристичних проєктах та розвивати плани для їх управління.
PRINCE2 (PRejects IN Controlled Environments) [6; 12]	Цей методологічний підхід надає фреймворк для управління проєктами в умовах великої складності та невизначеності. PRINCE2 включає в себе принципи, процеси та ролі, які допомагають управляти ризиками та забезпечувати контроль над проєктами. Методологія описує процедури координації людей та завдань в проєкті, як створювати / планувати проєкт та що робити, якщо проєкт потребує внесення змін через невідповідність фактичного стану виконання проєкту плану його виконання. Кожен процес зазначено з ключовими вхідними та вихідними даними, а також з специфічними цілями та завданнями, які необхідно виконати, що загалом дає можливість контролю відхилень від плану. Детальна документація, яка ведеться при використанні цього методу, може виявитися дуже корисною для довгострокового планування та контролю продуктивності, дозволяє знизити ризики.
Agile (гнучкий метод): Scrum і Kanban [7; 10; 12; 14]	Дозволяють адаптуватися до змін в реальному часі. Вони особливо корисні для проєктів туризму, де можуть виникати непередбачувані обставини, такі як зміни в погоді або попиті. Agile дозволяє командам працювати над невеликими ітераціями та швидко вносити зміни в проєкт. Методологія Agile – це регулярне отримання зворотного зв'язку від зацікавлених учасників та подальше внесення змін, що значно скорочує ризик провалу проєкту, оскільки необхідні ресурси залучені до процесу.
Метод критичного шляху (CPM) [3; 12; 13] із застосуванням імітаційного моделювання	Детальне планування – завдяки акценту на тривалості активностей та взаємозв'язках між ними можна краще спланувати завдання. Якщо для виконання завдання X спочатку потрібно завершити завдання Y, CPM допоможе визначити заздалегідь і розпланувати все належним чином. Розміщення пріоритетів – успіх методу залежить від визначення та планування критичних важливих завдань та завдань другорядного значення. Визначивши завдання, можна оптимально розподілити ресурси. Для урахування невизначеності ефективно застосовувати імітаційне моделювання на визначених етапах методу.
Метод критичного ланцюга (ССРМ) [12] із застосуванням імітаційного моделювання	Метод критичного ланцюга – одна з найбільш ресурсоефективних методологій. Однозадачність також чудово підкреслює сучасне розуміння несприятливих ефектів багатозадачності. Зосередженість на кінцевій меті – ставить за мету пошук найбільш сприятливого вирішення проблеми. Пріоритет віддається пошуку «хороших» рішень, які допомагають досягти кінцевої мети. Оскільки робота буде створена від кінцевої мети, ССРМ зазвичай дозволяє досягти кращих результатів у складних проєктах. Для управління ризиками ефективно застосовувати імітаційну модель для кожного завдання на критичному ланцюгу та для завдань, які можуть вплинути на цей ланцюг (моделювання невизначеності у тривалості та можливі зміни у виконанні завдань).

Джерело: побудовано авторами

Метод критичного шляху (CPM) та метод критичного ланцюга (ССРМ) дозволяють вирішити питання управління часом у туристичних проєктах, що обґрунтовано необхідністю своєчасного завершення кожного етапу проєкту із застосуванням ефективних методів та інформаційних технологій для встановлення повного переліку робіт, їх взаємозв'язку, послідовності, тривалості, термінів виконання і кваліфікованої команди проєкту.

Важливо зазначити, що однією з часто виникаючих проблем будь-якого проєкту є саме відхилення від календарного графіку й незавершення проєкту

в необхідний термін. Таке невиконання часових обмежень у туристичному проєктуванні може стати критичним, оскільки сезонність туристичного бізнесу впливає на кількість туристичних потоків, обсяги реалізації послуг і зміну якості в часі. Отже, незавершений вчасно проєкт у туризмі – це втрачена вигода для замовників. Щоб цьому запобігти іноді доцільно збільшити бюджет проєкту, управління яким потребує постійного контролю.

Для ефективнішого проєктного управління в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності можливо використання імітаційного моделювання,

узагальнений алгоритм якого для методології СРМ наведено на рис. 3.

Таким чином, застосування імітаційного моделювання в проєктному менеджменті в туризмі може мати декілька важливих позитивних ефектів:

- туристичні проєкти сильно вразливі до великої кількості видів ризиків (погодні умови, зміни в політиці, технічні неполадки тощо), імітаційне моделювання дозволяє враховувати ці ризики та їх можливі наслідки, щоб розробити стратегії для їх управління;

- моделювання може допомогти визначити оптимальний розподіл ресурсів, таких як персонал, обладнання і матеріали, для максимізації ефективності та зниження витрат;

- імітаційне моделювання може допомогти прогнозувати витрати та доходи від туристичних проєктів в різних сценаріях. Це дозволяє здійснювати більш точне фінансове планування;

- в туризмі важливо оптимізувати маршрути подорожей, розклади та використання ресурсів.

Імітаційне моделювання може допомогти визначити оптимальні варіанти для задоволення потреб клієнтів і забезпечення ефективності проєкту;

- імітаційне моделювання може допомогти вирішити питання управління попитом, включаючи планування маркетингових заходів та акцій для привертання клієнтів в популярні періоди та зниження обсягів роботи в менш популярні періоди;

- моделювання дозволяє тестувати різні сценарії обслуговування клієнтів та забезпечити їхнє задоволення в умовах великої навантаженості.

Загалом, імітаційне моделювання допомагає покращити стратегічне та операційне управління в туризмі, зменшити ризики та підвищити ефективність проєктів та послуг, що є важливими аспектами успішності в цій галузі.

В туристичному бізнесі людський чинник відіграє вирішальну роль, а інтелектуалізація суспільства потребує від проєктних менеджерів креативності й інноваційного мислення. Такі якості менеджера дадуть можливість використовувати



Рис. 3. Алгоритм застосування імітаційного моделювання в методології критичного шляху (CPM)

Джерело: побудовано авторами

інноваційний підхід до технічного проектування і підбирати творчу, активну й висококваліфіковану команду, яка повинна мати не лише знання проєктного менеджменту, але й бути професіоналом у туризмі, уміти організувати туристичну діяльність, передбачати бажання туристів, що і визначає методологію управління персоналом туристичного проєкту [3]. Турбулентність зовнішнього середовища і пошук нових вражень туристами викликають щорічні зміни в напрямках туристичних потоків, а конкуренція, політична й економічна нестабільність потребують від проєктної команди ідентифікації і прогнозування можливих валютних, інвестиційних, фінансових, виробничих та інших ризиків. Утім управління ризиками в проєктах спрямовано не на подолання негативної дії чинників ззовні, а на своєчасне завершення проєкту в рамках обмеженого бюджету і відповідної якості. Тому реагування на можливі ризики починається тільки за високої ймовірності їх настання і пов'язано з розробкою концепції управління ризиками.

Така концепція має включати планування управління ризиками, ідентифікацію чинників ризику, визначення можливих джерел ризику і їх пріоритетизацію, аналіз ризиків на основі якісних і кількісних методів, а також моніторинг і контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту з адекватним реагуванням на них і швидким внесенням змін у проєкт для своєчасного досягнення його цілей.

Виявлення та оцінка невизначеності та ризиків в усіх функціональних галузях проєкту і реагування на них стає можливим тільки за ефективного об'єднання і координації всіх процесів, за синхронізованого управління ними. Тому в основу проектування туристичної діяльності покладено використання інтегрованої сукупності управлінських методів і інструментів впливу на учасників проєктів через формування особистої відповідальності туристичних операторів за безпеку і якість послуг, що пропонуватимуться на ринок, і виступають метою проектування. Управління інтеграцією проєкту в туристичному бізнесі має бути спрямовано на концентрацію ресурсів і зусиль із планування і розробки турпродукту, складових частин його окремих послуг (готельних, ресторанних, екскурсійних, спортивних, екстремальних, культурних, рекламних, інформаційних і т.д.) й інфраструктури, що забезпечує на початковому етапі вирішення питань і проблем з координації робіт у ході виконання проєкту.

Висновки з проведеного дослідження. Управління туристичними проєктами потребує обліку особливостей туристичних послуг (постійні коливання попиту, зміни якості у просторі та часі, невіддільність від джерела (дестинації), неможливість зберігання) та врахування основних закономірностей розвитку світового туризму й локального

проєктного світогляду, спрямованих на взаємодію й інтеграцію місцевих, регіональних і глобальних туристичних проєктів. Правильно вибрані методи управління проєктами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності створюють можливості для отримання соціально-економічного синергетичного ефекту, який виявиться в успішному завершенні проєкту, підвищенні конкурентоспроможності дестинації, де впроваджуватимуться результати туристичного проектування на практиці. Відокремлені в дослідженні методи: сучасна методологія PMBoK (Project Management Body of Knowledge), стратегічне планування ризиків, методологія PRM (Project Risk Management), RISKMAN, PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments), Agile (Scrum і Kanban), метод критичного шляху (CPM) та критичного ланцюга (ССPM) із застосуванням імітаційного моделювання допоможуть туристичним організаціям ефективно управляти проєктами, враховуючи ризики та невизначеність, що є невід'ємною частиною цієї галузі. Вибір методології повинен базуватися на конкретних потребах та характеристиках проєкту. Використання сучасної методології управління в туристичному проектуванні й інтеграційно-глобалізаційні процеси в туризмі створюють умови для розвитку туристичної сфери діяльності шляхом прогнозування і моделювання, що й визначає перспективи подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 27.09.2023).
2. Редько В.Є. Особливості методології проєктного менеджменту в туристичному бізнесі. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 114–122.
3. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
4. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проєктами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–53.
5. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430–434.
6. Степанов А. Топ методологий управління проєктами: от требовательной Waterfall до правительственной Prince2. URL: <https://blog.ganttpro.com/ru/top-metodologiy-upravleniya-proektami> (дата звернення: 27.09.2023).
7. Ken Schwaber & Jeff Sutherland. The Scrum Guide. November 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата звернення: 27.09.2023).
8. World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 1. January 2023.

9. World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 2. May 2023.

10. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 47. 2020. С. 76–79.

11. Стандарт управління проектами. Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМБОК®-7). URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf. (дата звернення: 27.09.2023).

12. Esther Cohen. The Definitive Guide to Project Management Methodologies. April 25, 2022. URL: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies>. (дата звернення: 27.09.2023).

13. Project management methodologies: 12 popular frameworks. 28 July, 2021 URL: <https://asana.com/ru/resources/project-management-methodologies> (дата звернення: 27.09.2023).

14. Waterfall vs. Agile vs. Kanban vs. Scrum: What's the difference? Januar 2022. URL: <https://asana.com/ru/resources/waterfall-agile-kanban-scrum>. (дата звернення: 27.09.2023).

15. Кінаш І.П., Ставнича Н.І. Впровадження проектної підходу до управління розвитком туризму регіону. *Економіка та управління іншими видами діяльності*. 2022. № 2(26). С. 111–118.

REFERENCES:

1. Pro turyzm : Zakon Ukrainy vid 15 veresnia 1995 roku № 324/95-VR. [On tourism: Law of Ukraine dated September 15, 1995 No. 324/95-VR] / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed September 27, 2023) (in Ukrainian)

2. Redko V. Ye. (2016) Osoblyvosti metodolohii projektного menedzhmentu v turystychnomu biznesi [Peculiarities of project management methodology in tourism business]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, vol. 6, pp. 114–122. (in Ukrainian)

3. Danchenko O.B., Zanora V.O. (2019) *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen : monohrafiia* [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes: monograph] Cherkasy : PP Chabanenko Yu.A. (in Ukrainian)

4. Smolych D.V. (2019) Innovatsiini metody upravlinnia projektamy [Innovative methods of project management.] *Ekonomichnyi forum*, no. 4, pp. 50–53. (in Ukrainian)

5. Halushka V. (2020) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia projektamy [Theoretical and methodological principles of project management]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 7, pp. 430–434. (in Ukrainian)

6. Stepanov A. Top metodolohiyi upravleniya projektamy: ot trebovatelnoi Waterfall do pravytelstvennoi Prince2 [Top project management methodologies: from the demanding Waterfall to the governmental Prince2]. Available at: <https://blog.ganttpro.com/ru/top-metodologiyi-upravleniya-proektami/> (accessed September 27, 2023) (in Ukrainian)

7. Ken Schwaber & Jeff Sutherland. The Scrum Guide. November 2020. Available at: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>. (accessed September 27, 2023).

8. World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 1. January 2023.

9. World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 2. May 2023.

10. Halushka Z.I. (2020) Agile-menedzhment yak innovatsiyniy pidkhid do upravlinnia projektamy [Agile management as an innovative approach to project management]. *Infrastruktura rynku*, vol. 47, pp. 76–79. (in Ukrainian)

11. Standart z upravlinnia projektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia projektamy (Nastanova РМБОК®-7) [Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK®-7 Guide)]. Available at: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (accessed September 27, 2023).

12. Esther Cohen. The Definitive Guide to Project Management Methodologies. April 25, 2022. Available at: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies> (accessed September 27, 2023).

13. Project management methodologies: 12 popular frameworks. 28 July, 2021. Available at: <https://asana.com/resources/projectmanagement-methodologies> (accessed September 27, 2023).

14. Waterfall vs. Agile vs. Kanban vs. Scrum: What's the difference? Januar 2022. Available at: <https://asana.com/ru/resources/waterfall-agile-kanban-scrum> (accessed September 27, 2023).

15. Kinash I.P., Stavnycha N.I. (2022) Vprovadzhennia projektного pidkhodu do upravlinnia rozvytkom turizmu rehionu [Implementation of a project approach to managing the development of tourism in the region.]. *Ekonomika ta upravlinnia inshymy vydamy diialnosti*, no. 2(26), pp. 111–118. (in Ukrainian)