

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-9>

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ<sup>1</sup>

**О. О. ТАРАНЕНКО**

кандидат економічних наук;

**Ю. В. КАРПЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент;

**С. М. АНДРІЄНКО**

аспірант,

**А. А. МОРОЗ**

аспірант,

**С. М. ГОРОНОВИЧ**

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

**Анотація.** *Мета статті* полягає у дослідженні особливостей інноваційної діяльності у сфері туризму та організаційних аспектів управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери. **Методика дослідження.** Для вирішення поставлених у статті завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, систематизація та узагальнення. **Результати.** На основі дослідження податкових надходжень та зміни мережі суб'єктів туристичної діяльності проаналізовано тенденції розвитку сфери туризму України за останні роки. Відзначено зменшення інноваційної активності у сфері туризму та необхідність її підвищення за рахунок інвестиційної привабливості. Акцентовано увагу на особливостях реалізації інноваційної діяльності у сфері туризму та необхідності дотримання відповідних принципів. Вказано на доцільність використання проєктного підходу в управлінні інноваційною діяльністю у сфері туризму. Розглянуто особливості сучасних методів управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери та обґрунтовано критерії їх вибору. Охарактеризовано етапи процесу управління інноваційними проєктами у туризмі. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано доцільність використання проєктного підходу для впровадження інновацій суб'єктами туристичної сфери. Для вибору оптимального методу управління конкретним інноваційним проєктом запропоновано низку критеріїв вибору та охарактеризовано особливості, переваги і недоліки сучасних методів управління проєктами. Охарактеризовано етапи управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери для забезпечення ефективного досягнення цілей проєкту.

**Ключові слова:** туризм, інновації, управління проєктами, метод, суб'єкти туристичної сфери.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Туризм в Україні визнано одним з пріоритетних напрямів діяльності. Але поширення пандемії коронавірусу та бойові дії на українських територіях значно обмежили можливості реалізації наявного туристичного потенціалу. Покращення ситуації потребує активізації інноваційної діяльності в галузі. Це сприятиме підвищенню рівня туристичного обслуговування та конкурентоспроможності національного туристичного продукту, що важливо для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму в повоєнний період. В таких умовах підвищується актуальність використання проєктного підходу як ефективного інструменту управління інноваційною діяльністю суб'єктів туристичної сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі управління інноваційною діяльністю у сфері туризму присвячена низка публікацій. Серед них варто виділити праці Лагодієнко В. В. [6], Жукович І. А. [7], Побережного Р. О., Побережної Н. М., Савченко О. І., Побережної К. В. [8], Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любарова Ю. Й. [9], Крупського О. П. [11], Кальченко О. М. [12]. Вони присвячені теоретичним та практичним аспектам інноваційної діяльності у сфері туризму переважно на регіональному та загальнодержавному рівні або не враховують сучасного соціально-економічного становища в країні. Тому питання управління інноваційною діяльністю суб'єктів туристичної сфери на основі проєктного підходу потребує подальшого вивчення.

<sup>1</sup> Стаття підготовлена в межах науково-дослідної роботи «Проблеми функціонування та розвитку сфери туризму в умовах модернізації економіки» (держ. реєстр. № 0117U004715)

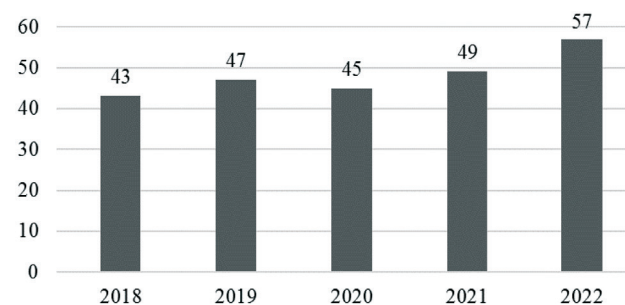
**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей інноваційної діяльності у сфері туризму та організаційних аспектів управління інноваційними проектами суб'єктів туристичної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Протягом 2020–2021 років туристична індустрія України поступово адаптувалася до функціонування в умовах санітарно-епідеміологічних обмежень, що зумовлено поширенням пандемії коронавірусу. Наслідком цього стало зростання обсягів туристичного збору до бюджету громад, який у 2021 році становив 244 млн грн, що на 86,8 % перевищує показник 2020 року (130,6 млн грн) та на 20 % вищий за аналогічний показник 2019 року (196 млн грн) [1]. З початком військових дій на території України ситуація у сфері туризму знову ускладнилася. Це зумовило зменшення на 33,34 % податкових надходжень від галузі за дев'ять місяців 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року та кількості платників податків, які займаються туристичною діяльністю на 28 % за даний період (кількість юридичних осіб зменшилася на 36 %, а фізичних – на 25 %). У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася і завдяки туристичній діяльності на територіях вільних від активних бойових дій, податкові надходження від туристичної сфери зросли на 32 % в порівнянні з 2022 роком [2].

Протягом тривалого періоду розвиток вітчизняного туристичного ринку стримується низкою проблем, що пов'язані з нерівномірними темпами розвитку різних форм туризму, низьким рівнем розвитку туристичного потенціалу в туристично привабливих регіонах, негативним співвідношенням якості та ціни туристичних послуг, невідповідністю туристичної інфраструктури міжнародним вимогам, недосконалою податковою політикою у сфері туризму. У зв'язку з бойовими діями на території України, до цих проблем додалися неможливість використання частини території, що охоплена активними бойовими діями, руйнування туристичної інфраструктури, зменшення платоспроможності населення та втрата частини кадрового забезпечення сфери туризму через виїзд за кордон [3]. Дані проблеми свідчать про необхідність комплексного розвитку сфери туризму в Україні з підвищенням інтенсифікації використання туристичних ресурсів шляхом активізації інноваційної діяльності.

Реалізація інноваційної діяльності є важливим питанням для всього періоду розвитку сфери туризму. Особливо воно загострилось в останні роки, що характерно для більшості галузей економіки України. Про це свідчать останні показники глобального інноваційного індексу. Він розрахо-

вується на основі 80 параметрів, які згруповані у сім основних груп: інститути; людський капітал і дослідження; інфраструктура; розвиток ринку; розвиток бізнесу; результати в галузі знань і технологій; результати у сфері творчості. Він дозволяє на основі детального аналізу різних аспектів інноваційного розвитку країни дати його узагальнюючу оцінку. Глобальний інноваційний індекс України за 2018–2022 рр. не мав чіткої тенденції (рис. 1).



**Рис. 1.** Глобальний інноваційний індекс України

*Джерело: побудовано авторами на основі [4; 5]*

Згідно рис. 1, у 2020–2022 роках Україна поступово втрачала позиції в глобальному рейтингу і в 2022 році зайняла 57 місце серед 132 країн, що відбувалося на фоні зменшення інвестиційної привабливості країни [4; 5]. Така тенденція негативно вплинула на сферу туризм, до складу якої входять суб'єкти близько 50 різних видів економічної діяльності, які тісно взаємозв'язані між собою. Тому підвищення інноваційної активності та інвестиційної привабливості є питаннями взаємозалежними.

Комплексний міжгалузевий характер сфери туризму зумовлює її інвестиційну привабливість. Цьому сприяє низка обставин:

- посередницький характер туристичної діяльності та відсутність потреби у значних інвестиційних капіталовкладеннях;
- наявність консолідації зусиль суб'єктами туристичної сфери незалежно від розміру та виду діяльності;
- соціалізація туризму через значний вплив людського чинника в процесі туристичного обслуговування та задоволення попиту туристів у якісному туристичному продукті;
- міжнародна інтеграція регіонів у масштабні туристичні центри [6].

На сучасному етапі розвитку туризму в Україні інвестування має спрямовуватися на підвищення якісних показників туристичного обслуговування. Це можливо за рахунок впровадження інновацій суб'єктами туристичної діяльності, що підвищуватиме конкурентоспроможності починаючи від самих суб'єктів і закінчуючи національним туристичним продуктом.

Впровадження інновацій у сфері туризму має свої особливості. Їх необхідно враховувати при активізації інноваційної діяльності починаючи з рівня суб'єкта туристичної діяльності. До них належать:

- інновації у туризмі мають сервісний характер, оскільки спрямовані на максимізацію якісної взаємодії зі споживачем та задоволення його запитів і вподобань;

- наявність тісного безпосереднього зв'язку між виробником і споживачем туристичних послуг, що підвищує роль обслуговуючого персоналу в інноваційній діяльності;

- нерозривність у часі процесу виробництва і споживання туристичних послуг внаслідок безпосереднього залучення споживачів до надання послуг, що також впливає на якість реалізації окремих інновацій;

- запозичення та адаптація більшості інновацій у сферу туризму з інших видів діяльності;

- інтерактивний характер інновацій у туризмі, що не дозволяє їх захищати патентами та ліцензіями і робить вразливими для копіювання конкурентами;

- нематеріальний характер інновацій у сфері туризму, що спрямовані на покращення взаємодії між виробником і споживачем послуг;

- залучення до інноваційної діяльності не лише суто туристичних підприємств, а й суб'єктів інфраструктурного забезпечення;

- інновацію доцільно визначати в рамках конкретного підприємства, оскільки в рамках світового масштабу вона може не мати радикальної новизни [7; 8].

Дослідник інноваційної діяльності у туризмі наголошують на необхідності дотримання низки принципів в процесі впровадження інновацій: науковості (використання наукових знань і методів для реалізації інновацій); системності (розроблювальна стратегія інноваційного розвитку туризму в регіоні має враховувати фактори та умови, необхідні для задоволення потреб людей у рекреації та відпочинку; фактори прямого і непрямого зовнішнього середовища); відповідності інновацій потребам туристів (реалізація інновацій виходячи з попиту клієнтів, а не можливостей суб'єкта туристичної сфери); позитивності результатів (впровадження нововведень, які в перспективі не створюватимуть негативного впливу на туристів, суб'єктів туристичної діяльності та оточуючого середовища); іманентності інвестиційним процесам (відповідність ефективності інвестування рівню масштабності та значимості інновацій); відповідності інноваційної діяльності та її результатів рівню розвитку суспільства; зв'язності (необхідність кожної інновації в перспективі стимулювати появу нової інновації та фінансово забезпечувати цей процес); безпеки

(відсутність шкоди для людини та навколишнього середовища внаслідок впровадження інновації) [8; 9; 10]. Дотримання даних принципів в процесі управління інноваційними проектами забезпечує максимізацію ефективності реалізації, з дотриманням запланованих термінів і витрат ресурсів.

Важливим аспектом організації управління інноваційною діяльністю у сфері туризму є визначення напрямів впровадження інновацій та класифікація нововведень. Традиційно виділяють кілька напрямів реалізації інновацій: впровадження нових технологій та технічних засобів у процесі надання туристичних, готельних та транспортних послуг; створення нових туристичних продуктів; залучення до сфери туризму незадіяних туристичних ресурсів; реалізація традиційних туристичних продуктів на нових ринках збуту [6; 11]. Використання даного підходу дозволяє позиціонувати суб'єктам туристичної діяльності заплановані інновації та обирати напрями інноваційної діяльності виходячи з власних ресурсних можливостей. Існують різні погляди на класифікацію інновацій в туризмі. На нашу думку, найоптимальнішим з точки зору реалізації інноваційних проектів є підхід, згідно якого інновації у сфері туризму за змістом поділяються на: продуктові (створення нових туристичних продуктів і послуг, видів туризму, напрямків, маршрутів та територій), технологічні (використання ІКТ, нової техніки і технологій, нових форм обліку та звітності, підвищення якості послуг, нововведення в транспортному обслуговуванні та ін.), маркетингові (освоєння нових сегментів ринку, розроблення новітніх моделей позиціонування та рекламування туристичного продукту і туристично-рекреаційних територій), організаційно-управлінські (нові форми і методи управління об'єктами туристичної діяльності та їх організації, удосконалення інформаційного забезпечення), сервісні (впровадження передових методів навчання, підготовка та перепідготовка кадрів, розроблення інноваційних моделей сервісного обслуговування туристів та ін.), інновації логістики (нові рішення в системах та ланцюгах постачання, розподілу та доставки, в тому числі туристів) [9; 10; 12; 13]. Даний підхід забезпечує охоплення усіх процесів у сфері туризму, що супроводжують створення та реалізацію туристичного продукту.

Реалізацію інноваційної діяльності суб'єктами туристичної сфери доцільно здійснювати на основі проектного підходу. До його особливостей відносять: тимчасовий характер; певний комплекс ризиків, що пов'язано з рівнем його унікальності; наявність чітко визначеної мети, для досягнення якої він реалізовується; встановлені часові рамки реалізації, обумовлені метою проекту; необхідність залучення команди багатопрофільних фахівців; наявність певних обмежень в ресур-



сах (часові, фінансові, кадрові і т.д.) [14]. Таким чином, ризикованість, унікальність та невизначеність є спільними характерними рисами проєктною та інноваційною діяльністю, що свідчить про доцільність їх спільного використання. Підтвердженням цього є формулювання у Законі України «Про інноваційну діяльність» терміну «інноваційний проєкт» у значенні «комплекс заходів і процедур, необхідних для розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відображені у комплекті документів, складених відповідно до вимог законодавства» [15].

Управління проєктами суб'єктів туристичної сфери має враховувати розглянуті вище аспекти впровадження інновацій у сфері туризму. Складність та трудомісткість цього процесу залежить від кількості туристичних суб'єктів та масштабу дестинації, що ним охоплені. Кожен інноваційний проєкт має свої особливості як за параметрами, так і процесом реалізації. Але сам процес управління доцільно здійснювати за наступними етапами:

- планування: вибір методу управління проєктом; формування команди проєкту, встановлення ролей і комунікаційних зв'язків; оцінка перспектив інноваційної продукції; визначення цілей, завдань, термінів, бюджету та ресурсів проєкту; аналіз стейкхолдерів та зовнішнього середовища; оцінка ризиків, розробка календарного плану;

- організація: формування кадрового забезпечення; укладання контрактів та договорів; деталізація календарного плану;

- реалізація (виконання + моніторинг + контроль): фактичне виконання завдань з використанням ресурсів; аналіз відхилень від плану проєкту щодо графіку та бюджету проєкту; управління ризиками та корекція плану;

- завершення: перевірка виконання цілей і завдань проєкту; закриття контрактів; оцінка ефективності проєкту.

Одним із найважливіших завдань в управлінні інноваційними проєктами є вибір методу управління, що вплине на ефективність його реалізації. Найпоширенішими методами управління є класичне управління (Waterfall), Lean, Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2, Six Sigma, критичний шлях. При виборі оптимального методу необхідно враховувати їх особливості.

Класичне управління передбачає лінійний і послідовний процес виконання проєкту, де кожен етап залежить від завершення попереднього. План проєкту розробляється і затверджується до початку роботи. Замовник отримує результати проєкту тільки після його повного завершення. Класичне управління є одним з найбільш зрозумілих і простих методів управління проєктами [16; 17].

Lean надає пріоритет мінімізації втрат і оптимізації виробничих процесів за рахунок постійного вдосконалення. У даному методі робота розбивається на невеликі пакети, які реалізуються окремо і незалежно. Особлива увага у ньому акцентується на наданні цінності клієнту та усуненню неефективних кроків [14; 16; 17].

Agile ґрунтується на гнучкості, ітеративності та активній взаємодії із замовником. Відповідно до цього підходу проєкт розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроєкти, які потім об'єднуються в готовий продукт. Даний метод підходить для проєктів, де потрібна висока готовність до швидких змін і здатність адаптації до них [14; 16; 17].

Scrum ґрунтується на коротких термінах розроблення («спринти») і регулярних оглядах для досягнення цілей проєкту. Він розбивається на частини і реалізовується згідно їх пріоритетності замовником. Даний метод дозволяє швидко адаптуватися до змін і взаємодіяти із замовником для досягнення найкращих результатів [14; 16; 17].

У методі Kanban увага акцентується на візуалізації та управлінні потоком завдань. Це допомагає виявити й оптимізувати потік завдань, підвищуючи продуктивність і покращуючи задоволеність замовника [14; 16; 17].

PRINCE2 надає набір процесів, шаблонів і найкращих практик для ефективного управління проєктами різної складності та масштабу. Метод передбачає: докладні описи процесів, які необхідно виконати на кожному етапі проєкту; чітке визначення ролей та відповідальності для учасників проєкту; механізми управління змінами; пропонує структуровані шаблони документів [14; 16].

Метод Six Sigma спрямований на поліпшення якості продукції або послуг та оптимізації бізнес-процесів з метою мінімізації дефектів і підвищення рівня задоволеності клієнтів [16].

Метод критичного шляху призначений для визначення найбільш критичних завдань і послідовності їх виконання в проєкті для його вчасного завершення. Даний метод спрямований на ефективне управління часовими ресурсами проєкту [16].

Кожний з даних методів має свої переваги і недоліки, що необхідно враховувати в процесі вибору (табл. 1).

Кожен з методів має свої особливості та інструментарій. Вони можуть використовуватися окремо або в певній комбінації. Для вибору оптимального методу управління інноваційним проєктом у туризмі необхідно використати низку критеріїв (табл. 2).

Таблиця 1

## Переваги і недоліки методів управління проектами

Назва	Переваги	Недоліки
Класичне управління (Waterfall)	– структурований підхід – чіткі етапи та ролі – планування і бюджетування	– невдала адаптація до змін – довгий цикл розробки – обмежений клієнтський зворотний зв'язок
Lean	– підвищення ефективності – збільшення якості – скорочення часу виконання	– не ефективний у проєктах зі складністю вимірювання цінності та необхідністю швидкої адаптації – вимагає навчання і звикання – складність узгодження виробництва з фактичним попитом
Agile	– гнучкість і адаптивність – вища задоволеність клієнта – зменшення ризиків	– складне управління – не підходить для проєктів з чітко визначеними вимогами – може потребувати навчання
Scrum	– швидке реагування на зміни – прозорість – участь замовника	– може бути неефективним для невеликих проєктів або тих, де вимоги змінюються дуже рідко – потребує досвіду використання – потребує додаткового часу на огляди
Kanban	– візуалізація процесу – гнучкість і адаптація до змін – зменшення затримок виконання завдань	– можуть знадобитися додаткові витрати часу і ресурсів на етапі впровадження – не завжди підходить для складних проєктів, де потрібен суворіший контроль
PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)	– структурований підхід – зрозумілі ролі та обов'язки – управління змінами	– складність для невеликих проєктів або команд з обмеженим досвідом – для деяких проєктів методологія може бути надлишковою і формальною – обмежена гнучкість і швидкість реагування на зміни
Six Sigma	– підвищення якості продукції або послуг – скорочення витрат – покращена клієнтська задоволеність – ефективніші процеси	– складність упровадження – потребує значного аналітичного забезпечення – може бути неефективним для невеликих проєктів або проєктів, де немає чіткої вимірюваної мети
Критичний шлях	– конкретизація термінів проєкту – управління пріоритетами – мінімізація затримок	– складність в управлінні і розрахунках – найменші зміни можуть вимагати перерахунку – не враховує обмеження ресурсів і ризику

Джерело: складено авторами на основі [16]

Таблиця 2

## Критерії вибору методу управління інноваційними проєктами у сфері туризму

Назва критерію	Характеристика
Терміни	В умовах часових обмежень доцільно обирати методи з можливістю оперативного вирішення завдань проєкту.
Масштаб і складність	Нескладні проєкти на рівні окремих суб'єктів туристичної сфери потребують простіших методів. У міру зростання масштабу і складності проєкту необхідно використовувати підходи з вищим рівнем структуризації.
Взаємодія із замовником (зворотний зв'язок)	Частота і форма звітності перед замовником впливає на вибір методу, зокрема через структуризацію проєкта та вимоги до візуалізації звітів.
Потреба внесення змін до проєкту	У разі реалізації проєкту в умовах мінливого середовища та значної кількості ризиків необхідно обирати методи з можливістю гнучкого управління.
Ресурсні обмеження	Обмеження за часовими, фінансовими, людськими (досвід команди проєкту) та іншими ресурсами впливають на можливість використання складніших методів.

Джерело: складено авторами

Кожний суб'єкт туристичної сфери своїми товарами чи послугами впливає на якість туристичного продукту відповідної дестинації. Тому, залежно від кількості суб'єктів, що займаються інноваційною діяльністю, кінцевим результатом реалізації інноваційного проєкту у сфері туризму є поява нового або покращення вже

існуючого туристичного продукту як сукупності туристичних послуг.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Туристична галузь України перебуває під впливом наслідків поширення пандемії коронавірусу та тривалих бойових дій на її території.

Подальший розвиток потребує підвищення інноваційної активності усіх суб'єктів галузі. Інноваційна діяльність у сфері туризму має свої особливості, принципи та підходи до класифікації. Тотожність сутнісних характеристик інноваційної та проектною діяльності разом із наявною нормативною базою свідчать про доцільність їх спільного використання. Методи управління інноваційними проектами суб'єктів туристичної сфери

впливають на ефективність їх реалізації. Тому оптимальний вибір має ґрунтуватися на оцінці особливостей, переваг і недоліків кожного методу та низки критеріїв, що характеризують окремі параметри проекту та середовище його реалізації. Перспективним напрямом подальших досліджень є використання інструментів оперативної діагностики середовища реалізації інноваційних проектів суб'єктів туристичної сфери.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна отримала рекордні 244 млн грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 26.02.2024).
2. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoiennyi-riven> (дата звернення: 27.02.2024).
3. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2592> (дата звернення: 04.03.2024).
4. Global Innovation Index 2022 What is the future of innovationdriven growth? URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).
5. Кондрацька Л. Інвестиційна привабливість індустрії туризму в теперішніх умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4. Том 71. С. 7–13.
6. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання : монографія / В. В. Лагодієнко та ін. Луцьк : Волиньполіграф, 2022. 402 с.
7. Жукович І. А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. 2017. № 2. С. 69–81.
8. Побережний Р. О., Побережна Н. М., Савченко О. І., Побережна К. В. Інновації в туризмі: теоретичний аспект. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2019. № 23. С. 64–69.
9. Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. Вип. 164. С. 152–159.
10. Давидова О. Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. (Серія «Економіка»). 2015. № 7 (172). С. 65–69.
11. Крупський О. П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія «Менеджмент інновацій». 2015. № 4. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecom/program\\_5e4ba40b3d392.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecom/program_5e4ba40b3d392.pdf) (дата звернення: 08.03.2024).
12. Кальченко О. М. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Чернівецького державного технологічного університету*. 2011. № 4 (54). С. 147–155.
13. Павлова О. М., Зайчук К. А. Інституційне забезпечення туристичного ринку Волинської області. *Актуальні проблеми прикладної економіки: монографія*. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2019. С. 114–122.
14. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/6\\_17\\_2019.pdf#page=126](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/6_17_2019.pdf#page=126) (дата звернення: 18.03.2024).
15. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 28.03.2024).
16. Полижаєв Д. Технології керування проектами. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy> (дата звернення: 08.04.2024).
17. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4, Т. 1. С. 50–54.

### REFERENCES

1. Ukraine otrymala rekordni 244 mln hrn turystychnoho zboru [Ukraine received a record 244 million UAH in tourist tax]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru> (accessed 26 February 2024) [in Ukrainian].
2. U 2023 rotsi podatkovy nadkhodzhenia vid turystychnoi haluzi Ukrainy vyishly na dovoiennyi riven [In 2023, tax revenues from the tourism industry of Ukraine reached the pre-war level]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoiennyi-riven> (accessed 27 February 2024) [in Ukrainian].
3. Habchak, N., & Habchak, S. (2023) Vnutrishnii turizm Ukrainy: tendentsii, problemy ta mozhlyvosti rozvytku u voiennyi period [Domestic tourism of Ukraine: trends, problems and opportunities for development during the war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2592> (accessed 4 March 2024) [in Ukrainian].



4. Global Innovation Index 2022 What is the future of innovation-driven growth? Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (accessed 4 March 2024) [in English].
5. Kondratska, L. (2021) Investytsiina pryvablyvist industrii turyzmu v teperishnikh umovakh [Investment attractiveness of the tourism industry in the current conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic bulletin*, 4, Vol 71, 7–13 [in Ukrainian].
6. Lahodiienko, V. V., Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., & Sarkisian, H. O. (2022) *Innovatsiina diialnist na rehionalnykh turystychnykh rynkakh: modernizatsiia ta rehuliuвання [Innovative activity in regional tourism markets: modernization and regulation]*. Lutsk: Volynpolihraf [in Ukrainian].
7. Zhukovych, I. A. (2017) Innovatsii v turyzmi: osnovni teoretychni ta praktychni aspekty [Innovations in tourism: main theoretical and practical aspects]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and Science of Science*, 2, 69–81 [in Ukrainian].
8. Poberezhnyi, R. O., Poberezhna, N. M., Savchenko, O. I., & Poberezhna, K. V. (2019) Innovatsii v turyzmi: teoretychni aspekt [Innovations in tourism: theoretical aspect]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University «KhPI». Economic sciences*, 23, 64–69 [in Ukrainian].
9. Ohienko, M. M., Sarkisian, H. O., & Liubarov, Yu. I. (2020) Rozvytok rehionalnykh turystychnykh rynkiv shliakhom vprovadzhenia innovatsii [Development of regional tourism markets through the introduction of innovations]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 164, 152–159 [in Ukrainian].
10. Davydova, O. H. (2015) Osoblyvosti zastosuvannia innovatsii u rozvytok turystychnoi haluzi Ukrainy [Peculiarities of the application of innovations in the development of the tourist industry of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. (Serii «Ekonomika») – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. (Series «Economy»)*, 7 (172), 65–69 [in Ukrainian].
11. Krupskiy, O. P. (2015) Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu turystychnykh pidpriemstv [Conceptual principles of management of innovative activities of tourist enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii «Menedzhment innovatsii» – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series «Innovation management»*, № 4. Available at: [https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program\\_5e4ba40b3d392.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4ba40b3d392.pdf) (accessed 8 March 2024) [in Ukrainian].
12. Kalchenko, O. M. (2011) Teoretychni aspekty innovatsiinoiu diialnosti pidpriemstv turystychnoi haluzi [Theoretical aspects of innovative activity of enterprises in the tourism industry]. *Visnyk Chernivetskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Chernivtsi State University of Technology*, 4 (54), 147–155 [in Ukrainian].
13. Pavlova, O. M., & Zaichuk, K. A. (2019) Instytutsiine zabezpechennia turystychnoho rynku Volynskoi oblasti [Institutional support of the tourist market of the Volyn region]. *Aktualni problemy prykladnoi ekonomiky [Actual problems of applied economics]*. Lutsk: SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna [in Ukrainian].
14. Zhyhalkevych, Zh. M., & Chukhlib, V. Ie. (2019) Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Management of projects and their risks: approaches and methods]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky economic bulletin*, 6 (17). Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/6\\_17\\_2019.pdf#page=126](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/6_17_2019.pdf#page=126) (accessed 18 March 2024) [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist»: vid 4 lypnia 2002 r. № 40-IV [Law of Ukraine «On innovation activity» from July 4, 2002, № 40-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (accessed 28 March 2024) [in Ukrainian].
16. Polyzhaiev, D. (2023) Tekhnolohii keruvannia proektamy [Project management technologies]. Available at: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy> (accessed 08 April 2024) [in Ukrainian].
17. Smolych, D. V. (2019) Innovatsiini metody upravlinnia proektamy [Innovative methods of project management]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, 4, Vol. 1, 50–54 [in Ukrainian].

**Oleksandr Taranenko, Yurii Karpenko, Serhii Andrienko, Artem Moroz, Serhii Horonovych, Poltava University of Economics and Trade. Organizational aspects of management of innovative projects of subjects of the tourist sphere.**

**Annotation.** The purpose of the article is to study the peculiarities of innovative activity in the field of tourism and organizational aspects of management of innovative projects of entities in the field of tourism. **Research methodology.** To solve the tasks set in the article, general scientific and special research methods were used: analysis and synthesis, systematization and generalization. **The results.** On the basis of the study of tax revenues and changes in the network of tourism entities, the trends in the development of tourism in Ukraine in recent years have been analyzed. A decrease in innovative activity in the field of tourism and the need to increase it due to the investment attractiveness of the industry were noted. An approach to the classification of innovations in the field of tourism is considered, which allows to maximally cover all business processes of creating and implementing a tourist product. Features and principles of implementation of innovative activities in the field of tourism are characterized. Taking them into account ensures the effective achievement of the project's goals and objectives in compliance with the planned terms of its implementation. The expediency of using the project approach in the management of innovative activities in the field of tourism is substantiated. The peculiarities of modern methods of managing innovative projects of tourism entities are considered and the criteria for their selection are substantiated. The stages of the process of management of innovative projects in tourism are characterized. **Practical significance of research results.** The article substantiates the kinship of innovative and project activities. This testifies to the expediency of using a project approach for the implementation of innovations by subjects of the tourism sector. Features, advantages and disadvantages of modern project management methods are characterized. At the same time, a number of project selection criteria are proposed. This allows you to choose the optimal method of managing a specific innovative project in tourism. The stages of management of innovative projects of tourism sector entities to ensure effective achievement of project goals are characterized.

**Keywords:** tourism, innovations, project management, method, subjects of the tourism sphere.