

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами

Випускна кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ШАПШЕДОВ НІКІТА ДМИТРОВИЧ**  
**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ У СФЕРІ ЕКОТУРИЗМУ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління проектами»  
Робота на здобуття другого рівня «Магістр»

Науковий керівник:  
**КОРНЕЛЮК ОЛЬГА АНТОНІВНА**  
кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 3 засідання кафедри міжнародних  
економічних відносин та управління проектами  
від 22 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бояр А.О. \_\_\_\_\_

**ЛУЦЬК – 2024**

## АНОТАЦІЯ

### **Шапshedов Н. Д. Управління проектом у сфері екотуризму.**

Рукопис. Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент (освітня програма Управління проектами)». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024. 87 с. - українською мовою.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління проектом створення інноваційного екотуристичного комплексу в Карпатському регіоні. Поглиблено розуміння екотуризму як специфічного об'єкта проектного управління, що поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку територій. Удосконалено методологічні підходи до управління екотуристичними проектами через інтеграцію принципів проектного менеджменту та концепції сталого туризму.

Проаналізовано міжнародний досвід реалізації подібних проектів та визначено ключові фактори успіху: чітке стратегічне планування, ефективна взаємодія стейкхолдерів, впровадження екологічних інновацій та створення механізмів справедливого розподілу вигод. Проведено комплексний маркетинговий аналіз ринку екотуристичних послуг, який виявив стійку тенденцію до зростання попиту, особливо в сегменті внутрішнього туризму. Встановлено суттєві зміни в структурі споживачів під впливом воєнного стану та трансформацію споживчих преференцій з посиленням важливості безпекових факторів.

Розроблено техніко-організаційне забезпечення проекту, що включає створення сучасної екологічної інфраструктури з 15 екобудиночків та 5 глемпінг-наметів загальною місткістю 85 осіб, впровадження інноваційних систем енергозабезпечення та водопідготовки. Запропоновані технологічні рішення забезпечують значне скорочення споживання ресурсів: енергії на 44%, води на 46%, утворення відходів на 62%.

Здійснено фінансово-економічний аналіз, який підтвердив інвестиційну привабливість проекту з періодом окупності 5 років, внутрішньою нормою прибутковості 18% та позитивною чистою приведеною вартістю 15,3 млн грн. Розроблено збалансовану структуру фінансування із залученням власних коштів (30%), банківського кредиту (55%) та грантового фінансування (15%).

Запропоновано структуру та календарний план реалізації проекту з терміном виконання 19 місяців, впроваджено комплексну систему управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO, створено матрицю ризиків та механізми їх мінімізації. Розроблено систему взаємодії зі стейкхолдерами через координаційний комітет та регулярні канали комунікації. Обґрунтовано механізми забезпечення сталості результатів проекту через створення резервного фонду для фінансування екологічних ініціатив та розвиток партнерства з місцевою громадою.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробці та реалізації подібних екотуристичних проектів в Україні. Розраховано значний мультиплікативний ефект проекту, де кожне створене робоче місце генерує 2-3 додаткових місця в суміжних галузях регіональної економіки. Результати дослідження можуть бути використані туристичними підприємствами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями для розвитку сталого туризму в регіонах України.

**Ключові слова:** проект, аналіз, розробка, ефективність, ризик, реалізація, управління, планування, бюджет.

## ABSTRACT

### **Shapshedov N. D. Project Management in the Field of Ecotourism.**

Manuscript. Master's thesis for obtaining the Master educational qualification level in the Specialty 073 Management (educational program Project Management). Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2024. 87 p. – Ukrainian.

The qualification work investigates theoretical and methodological foundations and develops practical recommendations for managing the project of creating an innovative ecotourism complex in the Carpathian region. The understanding of ecotourism as a specific object of project management has been deepened, combining economic, environmental, and social goals of territorial development. Methodological approaches to managing ecotourism projects have been improved through the integration of project management principles and sustainable tourism concepts.

International experience in implementing similar projects has been analyzed, and key success factors have been identified: clear strategic planning, effective stakeholder interaction, implementation of environmental innovations, and creation of mechanisms for fair distribution of benefits. A comprehensive marketing analysis of the ecotourism services market has revealed a steady trend of growing demand, especially in the domestic tourism segment. Significant changes in consumer structure under the influence of martial law and transformation of consumer preferences with increased importance of security factors have been established.

Technical and organizational support for the project has been developed, including the creation of modern environmental infrastructure with 15 eco-houses and 5 glamping tents with a total capacity of 85 people, implementation of innovative energy supply and water treatment systems. The proposed technological solutions provide significant reduction in resource consumption: energy by 44%, water by 46%, waste generation by 62%.

Financial and economic analysis has confirmed the investment attractiveness of the project with a payback period of 5 years, internal rate of return of 18%, and positive net present value of 15.3 million UAH. A balanced financing structure has been developed involving own funds (30%), bank credit (55%), and grant funding (15%).

The structure and schedule of project implementation with a duration of 19 months have been proposed, a comprehensive quality management system based on international ISO standards has been implemented, and a risk matrix with minimization mechanisms has been created. A system of stakeholder interaction through a coordination committee and regular communication channels has been developed. Mechanisms for ensuring the sustainability of project results through the creation of a reserve fund for financing environmental initiatives and developing partnerships with the local community have been substantiated.

The project includes adaptation to wartime conditions with enhanced security measures, including the creation of modern shelters and implementation of comprehensive security systems. Special attention has been paid to the social component of the project, particularly the involvement of internally displaced persons and creation of jobs for the local population.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in developing and implementing similar ecotourism projects in Ukraine. A significant multiplicative effect of the project has been calculated, where each created job generates 2-3 additional jobs in related sectors of the regional economy. The research results can be used by tourism enterprises, local governments, and public organizations for developing sustainable tourism in Ukrainian regions.

The research also presents recommendations for scaling successful experience in implementing ecotourism projects, improving methods for assessing their impact on sustainable development of territories, and creating innovative models of stakeholder interaction in the context of post-war reconstruction of Ukraine. The developed methodological approaches and practical recommendations create a reliable foundation for implementing similar projects in

other regions of Ukraine, taking into account their specific natural and socio-economic conditions.

**Keywords:** project, analysis, development, performance, risk, implementation, management, planning, budget, education.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ЕКОТУРИЗМУ	12
1.1. Сутність та особливості екотуризму як об'єкта проектного управління	12
1.2. Методологія управління туристичними проектами екологічного спрямування	15
1.3. Міжнародний досвід реалізації екотуристичних проєктів	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ «ЕКОКАРПАТИ»	22
2.1. Маркетинговий аналіз ринку екотуристичних послуг та конкурентного середовища	22
2.2. Техніко-організаційне забезпечення проєкту (інфраструктура, технології, персонал)	28
2.3. Фінансово-економічний аналіз та оцінка екологічного впливу проєкту	31
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ «ЕКОКАРПАТИ»	40
3.1. Розробка структури та календарного плану проєкту	40
3.2. Планування ресурсів та бюджету проєкту	46
3.3. Управління якістю, ризиками та взаємодія зі стейкхолдерами	51
Висновки до третього розділу	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних глобальних викликів сталого розвитку та постійно зростаючого попиту на відповідальні форми туризму, розвиток екологічного туризму набуває особливого стратегічного значення. Управління проектами в сфері екотуризму є надзвичайно актуальним для України, враховуючи її унікальний природно-рекреаційний потенціал, особливо в Карпатському регіоні, який потребує збалансованого та раціонального використання для забезпечення сталого розвитку територій.

Екологічний туризм як специфічний напрям туристичної діяльності виконує важливі функції: збереження природного середовища, підтримку соціально-економічного розвитку місцевих громад та екологічну просвіту населення. Успішна реалізація екотуристичних проектів вимагає впровадження ефективної системи управління, яка враховує галузеву специфіку та забезпечує оптимальний баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями сталого розвитку.

У контексті євроінтеграційних процесів та реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, розвиток екологічного туризму стає одним із пріоритетних напрямів національної економіки. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних підходів до управління екотуристичними проектами, які б відповідали міжнародним стандартам та враховували локальні особливості.

Теоретико-методологічні основи управління проектами в туристичній сфері ґрунтовно досліджували такі вітчизняні науковці як М. Мальська (концептуальні засади туристичного менеджменту), Н. Павліха (теорія та практика проектного управління), Т. Ткаченко (методологія сталого розвитку туризму), І. Школа (організаційно-економічні аспекти туристичної індустрії).

Питання розвитку екологічного туризму детально висвітлені в працях М. Рутинського (теоретичні основи зеленого туризму), Ю. Зінько (практичні аспекти екотуризму), В. Кифяка (організація екотуристичної діяльності).



Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії екотуризму зробили Н. Ceballos-Lascurain (концепція екотуризму), М. Honey (сталий розвиток екотуризму), D. Fennell (методологія екотуристичної діяльності), R. Buckley (екологічні аспекти туризму), E. Inskoop (планування сталого туризму).

Водночас, питання проектного управління в сфері екотуризму, особливо в контексті українських реалій, потребують подальшого комплексного дослідження. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання оцінки ефективності екотуристичних проектів, управління ризиками в умовах нестабільного середовища, механізми залучення стейкхолдерів та забезпечення сталості проектів. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління проектом створення інноваційного екотуристичного комплексу в Карпатському регіоні з урахуванням принципів сталого розвитку та міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати методологічні основи управління туристичними проектами екологічного спрямування та визначити їх специфічні характеристики;
- систематизувати міжнародний досвід реалізації екотуристичних проектів та оцінити перспективи його використання в українських умовах;
- розробити детальне техніко-організаційне забезпечення проекту з урахуванням екологічних технологій та безпекових вимог;
- провести фінансово-економічний аналіз проекту та оцінити його екологічний вплив;
- розробити систему управління якістю проекту відповідно до міжнародних стандартів;
- сформулювати матрицю ризиків проекту та механізми їх мінімізації;

- запропонувати ефективні механізми взаємодії зі стейкхолдерами проєкту;
- розробити систему моніторингу та контролю реалізації проєкту;
- обґрунтувати рекомендації щодо забезпечення довгострокової сталості результатів проєкту.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами в сфері екологічного туризму як складова сталого розвитку туристичної галузі України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління проєктом створення екотуристичного комплексу «ЕкоКарпати» в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ, фундаментальні положення теорії управління проєктами та концепції сталого туризму. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- теоретичного узагальнення та порівняння (для дослідження сутності екотуризму та систематизації наукових підходів);
- статистичного аналізу (для оцінки динаміки та тенденцій розвитку ринку екотуристичних послуг);
- SWOT-аналізу та PEST-аналізу (для оцінки конкурентного середовища та зовнішніх факторів впливу);
- проектного аналізу (для комплексного техніко-економічного обґрунтування проєкту);
- структурно-логічного моделювання (для розробки WBS та організаційної структури проєкту);
- сітьового планування та календарно-сіткового моделювання (для розробки календарного плану та оптимізації термінів виконання робіт);

- експертних оцінок (для аналізу ризиків та розробки стратегії їх мінімізації);
- економіко-математичного моделювання (для оцінки ефективності проекту).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні звіти міжнародних організацій, інтернет-ресурси та власні дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених методичних підходів та практичних рекомендацій при реалізації проектів екологічного туризму в Карпатському регіоні. Основні положення роботи можуть бути використані туристичними підприємствами при розробці стратегій розвитку, органами місцевого самоврядування при формуванні регіональних програм розвитку туризму, громадськими організаціями при реалізації екологічних ініціатив.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить \_\_ сторінок, основний зміст викладено на \_\_ сторінках. Робота містить \_\_ таблиць, \_\_ рисунків та \_\_ додатків. У додатках представлено аналітичні матеріали, результати розрахунків, проектну документацію та інші допоміжні матеріали.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ЕКОТУРИЗМУ

### 1.1. Сутність та особливості екотуризму як об'єкта проектного управління

В умовах глобальних екологічних викликів та зростаючого усвідомлення необхідності збалансованого природокористування, екологічний туризм стає одним із найперспективніших напрямів туристичної індустрії. Базове визначення екотуризму, яке отримало широке міжнародне визнання, запропоноване міжнародним експертом Н. Ceballos-Lascurain, який характеризує його як екологічно відповідальні подорожі до природних територій з метою пізнання природи та супутніх культурних особливостей, що сприяють збереженню довкілля, здійснюють мінімальний вплив на екосистему та створюють соціально-економічні вигоди для місцевих громад [30].

Сучасне розуміння екотуризму значно розширилося і включає низку важливих компонентів. За визначенням Міжнародного товариства екотуризму, це «відповідальна подорож у природні зони, яка зберігає навколишнє середовище і покращує добробут місцевого населення». Така концепція підкреслює не лише природоохоронний, але й соціально-економічний аспект екотуристичної діяльності [34].

Вітчизняні дослідники, зокрема Кифяк В.Ф., розглядають екотуризм у контексті регіонального розвитку, наголошуючи на його потенціалі як інструменту сталого розвитку територій. Екотуризм розглядається як комплексний механізм, що поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку регіону [12].

Аналізуючи екотуризм як об'єкт проектного управління, можна виділити його специфічні характеристики:

1. Цільова орієнтація:

- збереження природних екосистем;
- підтримка традиційного способу життя місцевих громад;
- екологічна освіта та виховання;
- створення економічних стимулів для охорони природи.

## 2. Просторова організація:

- переважна локалізація в межах природоохоронних територій;
- необхідність створення спеціальної інфраструктури;
- обмеження антропогенного навантаження;
- зонування території з урахуванням екологічної вразливості.

## 3. Економічні особливості:

- тривалий період окупності інвестицій;
- сезонність діяльності;
- залежність від природних умов;
- необхідність врахування екологічних витрат.

## 4. Соціальні аспекти:

- активне залучення місцевих громад;
- створення нових робочих місць;
- збереження культурної спадщини;
- розвиток екологічної свідомості.

Особливу увагу при управлінні екотуристичними проектами слід приділяти принципам сталого розвитку. Ruhanen визначає наступні ключові принципи сталого екотуризму [26]:

- екологічна сумісність;
- соціальна та культурна прийнятність;
- економічна життєздатність;
- інституційна відповідність.

Екотуризм як об'єкт проектного управління характеризується комплексністю та міждисциплінарністю. Успішна реалізація екотуристичних проектів вимагає врахування багатьох факторів:

### 1. Екологічні фактори:

- стан природних екосистем;
- рекреаційна ємність території;
- біорізноманіття;
- кліматичні умови.

## 2. Інфраструктурні фактори:

- транспортна доступність;
- наявність засобів розміщення;
- облаштування екологічних стежок;
- інформаційне забезпечення.

## 3. Соціально-економічні фактори:

- рівень розвитку місцевої економіки;
- наявність кваліфікованих кадрів;
- підтримка місцевої влади;
- готовність громади до співпраці.

## 4. Ринкові фактори:

- попит на екотуристичні послуги;
- конкурентне середовище;
- сезонність попиту;
- цінова політика.

При плануванні екотуристичних проектів необхідно враховувати їх специфічні ризики:

- природні (погодні умови, стихійні лиха);
- екологічні (перевищення рекреаційного навантаження);
- соціальні (конфлікти з місцевим населенням);
- економічні (коливання попиту, зміна економічної ситуації).

Важливим аспектом управління екотуристичними проектами є розробка системи моніторингу та оцінки їх впливу на довкілля та місцеві громади.

Така система повинна включати:

- індикатори екологічного впливу;
- показники соціально-економічного розвитку;

- критерії якості туристичного продукту;
- параметри задоволеності стейкхолдерів.

У контексті проектного управління екотуризм вимагає особливого підходу до формування команди проекту, яка повинна включати фахівців різних галузей:

- екологів та біологів;
- туристичних менеджерів;
- маркетологів;
- представників місцевих громад;
- експертів з природоохоронної діяльності.

Таким чином, екотуризм як об'єкт проектного управління характеризується складністю, багатоаспектністю та необхідністю збалансування різних інтересів. Успішна реалізація екотуристичних проектів вимагає комплексного підходу, що враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти, а також специфічні особливості конкретної території та місцевої громади.

## **1.2. Методологія управління туристичними проектами екологічного спрямування**

Методологічні засади управління екотуристичними проектами формуються на перетині проектного менеджменту та принципів сталого туризму. За визначенням Павліхи Н.В., проектне управління виступає ключовим інструментом досягнення цілей сталого розвитку туристичної галузі [19].

Сучасна методологія управління екотуристичними проектами базується на інтеграції наступних підходів:

1. Системний підхід - розглядає проект як цілісну систему взаємопов'язаних елементів;
2. Процесний підхід - фокусується на послідовності управлінських дій;

3. Ціннісний підхід - орієнтується на створення цінності для всіх стейкхолдерів;

4. Екосистемний підхід - враховує взаємозв'язки природних і соціальних систем.

Специфіка методології управління екотуристичними проектами найбільш повно розкривається через порівняння з традиційними туристичними проектами.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика методологічних особливостей управління традиційними та екотуристичними проектами**

Характеристика	Традиційні туристичні проекти	Екотуристичні проекти
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Баланс економічних, екологічних та соціальних цілей
Критерії успіху	Фінансові показники	Комплексна оцінка впливу
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Стейкхолдери	Обмежене коло	Широке коло зацікавлених сторін
Ризик-менеджмент	Фокус на бізнес-ризиках	Врахування екологічних ризиків
Ресурсне забезпечення	Переважно економічні ресурси	Комплексне ресурсне забезпечення
Контроль	Фінансовий контроль	Багаторівневий моніторинг

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз методології управління екотуристичними проектами дозволяє виділити ключові процесні групи:

1. Ініціація проекту:

- оцінка екологічного потенціалу території;
- визначення потреб стейкхолдерів;
- формування концепції проекту;
- попередня оцінка впливів.



## 2. Планування:

- розробка комплексного плану управління;
- декомпозиція робіт (WBS);
- планування ресурсів та бюджету;
- розробка системи екологічного моніторингу.

## 3. Виконання:

- реалізація запланованих заходів;
- координація стейкхолдерів;
- управління екологічними аспектами;
- забезпечення якості послуг.

## 4. Моніторинг та контроль:

- відстеження прогресу;
- оцінка впливів;
- управління змінами;
- коригувальні дії.

## 5. Завершення:

- оцінка результатів;
- документування досвіду;
- забезпечення сталості результатів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати основні методологічні принципи управління екотуристичними проектами:

### 1. Принцип екологічної пріоритетності:

- врахування екологічної ємності території;
- мінімізація негативного впливу;
- збереження біорізноманіття.

### 2. Принцип соціальної відповідальності:

- залучення місцевих громад;
- справедливий розподіл вигод;
- збереження культурної спадщини.

### 3. Принцип економічної ефективності:

- забезпечення фінансової стійкості;
- оптимізація витрат;
- створення доданої вартості.

#### 4. Принцип інтегрованості:

- узгодження з регіональними стратегіями;
- координація зі стейкхолдерами;
- синергія з іншими проектами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що методологія управління екотуристичними проектами:

1. Вимагає системного підходу та врахування множинних взаємозв'язків
2. Базується на принципах сталого розвитку
3. Передбачає активне залучення стейкхолдерів
4. Включає специфічні інструменти екологічного менеджменту
5. Орієнтована на довгострокову перспективу

Ефективність застосування даної методології залежить від здатності проектної команди адаптувати загальні підходи до конкретних умов реалізації проекту та забезпечити баланс інтересів всіх зацікавлених сторін.

### **1.3. Міжнародний досвід реалізації екотуристичних проєктів**

Аналіз світової практики реалізації екотуристичних проєктів демонструє стрімке зростання цього сегменту туристичної індустрії. За даними Всесвітньої туристичної організації, екотуризм щорічно зростає на 20-34%, що значно перевищує темпи розвитку традиційного туризму [41].

Найбільш успішний досвід реалізації екотуристичних проєктів демонструють країни з розвиненою системою природоохоронних територій. Зокрема, Коста-Ріка, яка позиціонує себе як світовий центр екотуризму, розробила комплексну систему сертифікації екотуристичних проєктів, що включає оцінку їх впливу на довкілля та соціально-економічного ефекту для місцевих громад [34].

У європейських країнах екотуристичні проекти часто реалізуються в рамках транскордонного співробітництва. Показовим є досвід альпійських країн, де створено мережу екотуристичних маршрутів, що об'єднує природні та культурні атракції кількох держав. Важливою особливістю цих проектів є активне залучення місцевих громад та створення механізмів справедливого розподілу доходів від туристичної діяльності [37].

Країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, зокрема Нова Зеландія та Австралія, розвивають екотуризм на основі концепції «відповідального туризму». Їхній досвід демонструє ефективність інтеграції традиційних знань корінних народів у екотуристичні проекти та важливість створення автентичного туристичного продукту [48].

Африканські країни, особливо Кенія та Танзанія, успішно реалізують екотуристичні проекти на базі національних парків. Ключовим фактором успіху тут є ефективна система управління відвідуванням, яка забезпечує баланс між туристичним використанням територій та збереженням їх природної цінності [46].

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити ключові фактори успішності екотуристичних проектів. Насамперед, це чітке стратегічне планування та професійний проектний менеджмент. Важливим є також забезпечення партнерства між державним та приватним секторами, що дозволяє об'єднати ресурси та компетенції різних стейкхолдерів [44].

Особливу увагу слід приділити досвіду впровадження інноваційних технологій в екотуристичних проектах. Наприклад, використання цифрових платформ для моніторингу впливу на довкілля, впровадження систем «розумного» управління відвідуванням, застосування відновлюваних джерел енергії в туристичній інфраструктурі [45].

Важливим аспектом міжнародного досвіду є розвиток систем сертифікації та стандартизації екотуристичної діяльності. Міжнародні стандарти, такі як Global Sustainable Tourism Criteria, забезпечують єдині

підходи до оцінки якості екотуристичних проєктів та їх відповідності принципам сталого розвитку [49].

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз особливостей реалізації екотуристичних проєктів у різних регіонах світу**

Регіон/Країна	Ключові особливості	Інструменти реалізації	Результати та ефекти
Коста-Ріка	Комплексна система сертифікації екопроєктів; Інтеграція з природоохоронними територіями	Національна система екологічної сертифікації; Державно-приватне партнерство	Зростання доходів місцевих громад; Збереження біорізноманіття
Альпійський регіон (ЄС)	Транскордонне співробітництво; Мережевий підхід до розвитку маршрутів	Міжнародні програми співпраці; Єдині стандарти якості	Розвиток регіональної кооперації; Сталий розвиток гірських територій
Нова Зеландія	Інтеграція культури корінних народів; Відповідальний туризм	Програми сертифікації Qualmark; Локальний менеджмент	Збереження культурної спадщини; Високий рівень задоволеності туристів
Східна Африка (Кенія, Танзанія)	Управління національними парками; Залучення місцевих громад	Система квот відвідування; Громадський моніторинг	Захист дикої природи; Розвиток локальної економіки
Австралія	Екологічна освіта; Інноваційні технології	Цифрові платформи моніторингу; Освітні програми	Підвищення екологічної свідомості; Ефективне управління ресурсами

*Джерело: систематизовано автором*

Аналізуючи можливості адаптації міжнародного досвіду в українських умовах, слід враховувати специфіку національного контексту: особливості природно-ресурсного потенціалу, рівень розвитку інфраструктури, соціально-економічні умови та інституційне середовище. При цьому міжнародний досвід може бути особливо корисним у таких аспектах як розробка механізмів залучення громад, впровадження екологічних стандартів та розвиток системи моніторингу впливів [50].

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить про необхідність комплексного підходу до розвитку екотуризму, який би враховував економічні, екологічні та соціальні аспекти. Успішна реалізація екотуристичних проєктів вимагає ефективної координації зусиль всіх зацікавлених сторін та створення сприятливого інституційного середовища.

## Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз управління проектами в сфері екотуризму, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. На основі аналізу наукових джерел визначено сутність екотуризму як специфічного об'єкта проектного управління, що характеризується необхідністю збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей. Екотуризм виступає не лише формою туристичної діяльності, але й інструментом сталого розвитку територій, що вимагає особливих підходів до управління відповідними проектами.

2. Розроблено методологічні засади управління екотуристичними проектами, які базуються на інтеграції принципів проектного менеджменту та концепції сталого туризму. Визначено специфічні особливості управління екотуристичними проектами порівняно з традиційними туристичними проектами, що відображено у розробленій порівняльній матриці.

3. Встановлено, що ефективне управління екотуристичними проектами вимагає застосування комплексного підходу, який включає:

- системну оцінку екологічного потенціалу території;
- активне залучення місцевих громад;
- впровадження механізмів моніторингу впливу на довкілля;
- забезпечення довгострокової сталості результатів.

4. Аналіз міжнародного досвіду реалізації екотуристичних проектів [41, 46] виявив успішні практики та інструменти, які можуть бути адаптовані в українських умовах.

5. На основі проведеного дослідження розроблено порівняльну матрицю особливостей реалізації екотуристичних проектів у різних регіонах світу, що може слугувати методологічною основою для розробки та впровадження подібних проектів в Україні.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ «ЕКОКАРПАТИ»

### 2.1. Маркетинговий аналіз ринку екотуристичних послуг та конкурентного середовища

Для обґрунтування доцільності реалізації проєкту «ЕкоКарпати» проведено комплексний маркетинговий аналіз ринку екотуристичних послуг в Україні, з особливим фокусом на Карпатський регіон.

Динаміка розвитку ринку екотуристичних послуг в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання. За даними Державної служби статистики України, протягом 2019-2023 років спостерігається щорічне збільшення кількості туристів, які обирають екологічно-орієнтований відпочинок, в середньому на 15-20% [10].

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка основних показників розвитку екотуризму в Карпатському регіоні

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість екотуристів (тис. осіб)	125	98	156	187	245
Кількість екосадиб	245	238	267	289	312
Середня тривалість перебування (днів)	3.5	3.2	4.1	4.3	4.8
Середні витрати на особу (грн/день)	850	920	1100	1350	1580

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз цільової аудиторії екотуристичних послуг дозволив виділити основні сегменти:

1. За віком та соціальним статусом:
  - молоді професіонали (25-35 років) - 35%
  - сім'ї з дітьми (30-45 років) - 28%
  - активні пенсіонери (55+ років) - 15%

- студенти та молодь (18-24 роки) - 22%

2. За мотивацією:

- екологічна освіта та пізнання природи
- активний відпочинок
- оздоровлення
- етнокультурний досвід

Аналіз конкурентного середовища виявив наявність трьох основних категорій конкурентів:

1. Прямі конкуренти - існуючі екокурорти та екосадиби в Карпатах (15 об'єктів)

2. Непрямі конкуренти - традиційні курорти та бази відпочинку (45 об'єктів)

3. Потенційні конкуренти - проекти на стадії розробки (5 проектів)

Проведено SWOT-аналіз проекту «ЕкоКарпати».

1) Сильні сторони:

- унікальне розташування
- інноваційна концепція
- комплексний підхід до екологічності
- залучення місцевої громади

2) Слабкі сторони:

- висока вартість початкових інвестицій
- сезонність попиту
- віддаленість від великих міст
- недостатня транспортна інфраструктура

3) Можливості:

- зростання попиту на екотуризм
- державна підтримка зеленого туризму
- міжнародна співпраця
- розвиток додаткових послуг

4) Загрози:



- економічна нестабільність
- зміна споживчих переваг
- посилення конкуренції
- природні ризики

Аналіз цінової політики конкурентів показав значну диференціацію цін залежно від рівня послуг та сезону. Середня вартість проживання в екосадибах регіону становить:

- Високий сезон: 1800-2500 грн/доба
- Середній сезон: 1200-1800 грн/доба
- Низький сезон: 800-1200 грн/доба

Для візуалізації тенденцій розвитку екотуристичного ринку в умовах війни розглянемо ключові показники у динаміці.

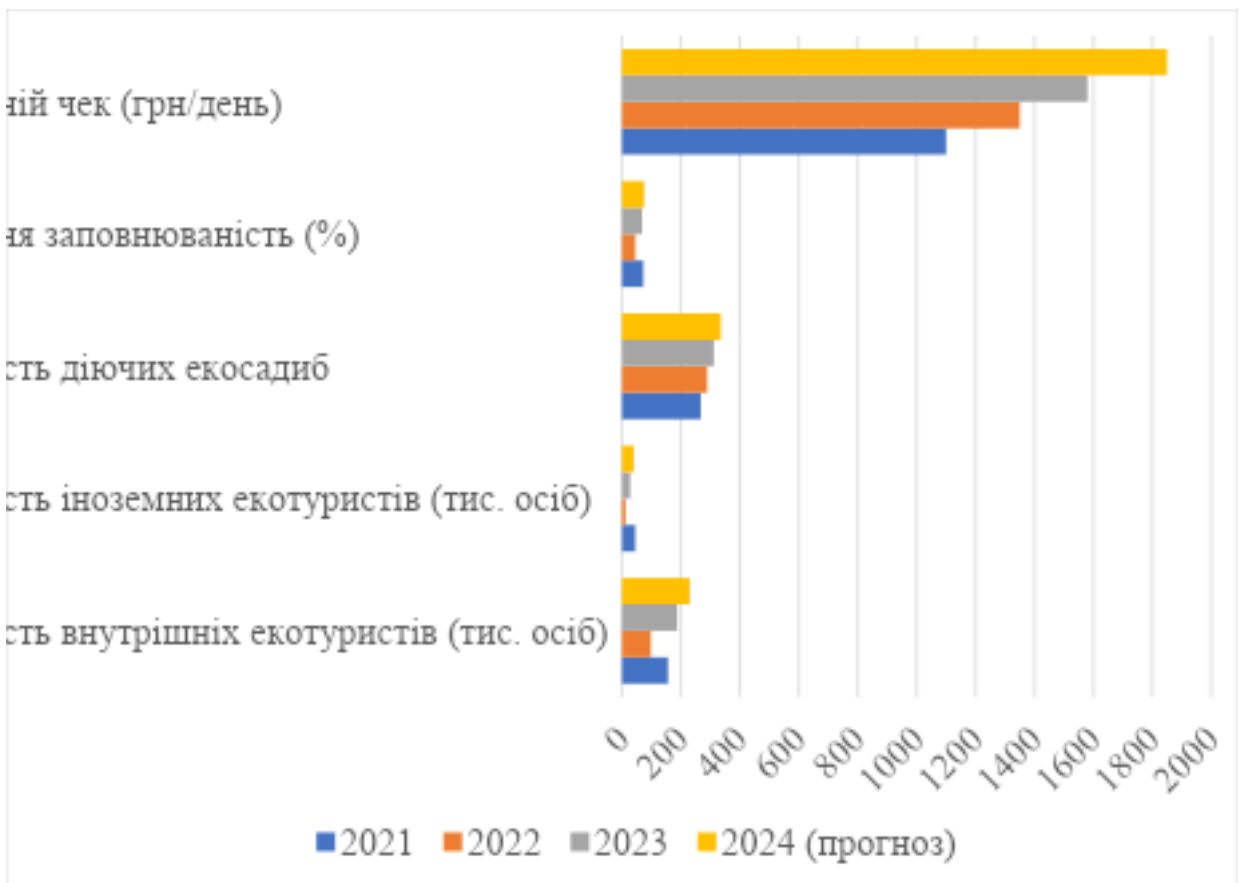


Рис. 2.1. Динаміка показників екотуризму в Карпатському регіоні до та під час війни

*Джерело: систематизовано автором*

Представлена на рисунку 2.1 динаміка туристичних потоків відображає суттєві зміни в структурі відвідувачів екотуристичних об'єктів Карпатського регіону. У 2022 році спостерігалось різке падіння як внутрішнього, так і іноземного туристичного потоку - на 37% та 73% відповідно порівняно з 2021 роком. Проте вже з 2023 року відзначається поступове відновлення, особливо у сегменті внутрішнього туризму, який перевищив довоєнні показники на 20%. Прогнозовані дані до кінця 2024 року демонструють подальше зростання обох показників, що свідчить про поступову адаптацію галузі до роботи в умовах воєнного стану.

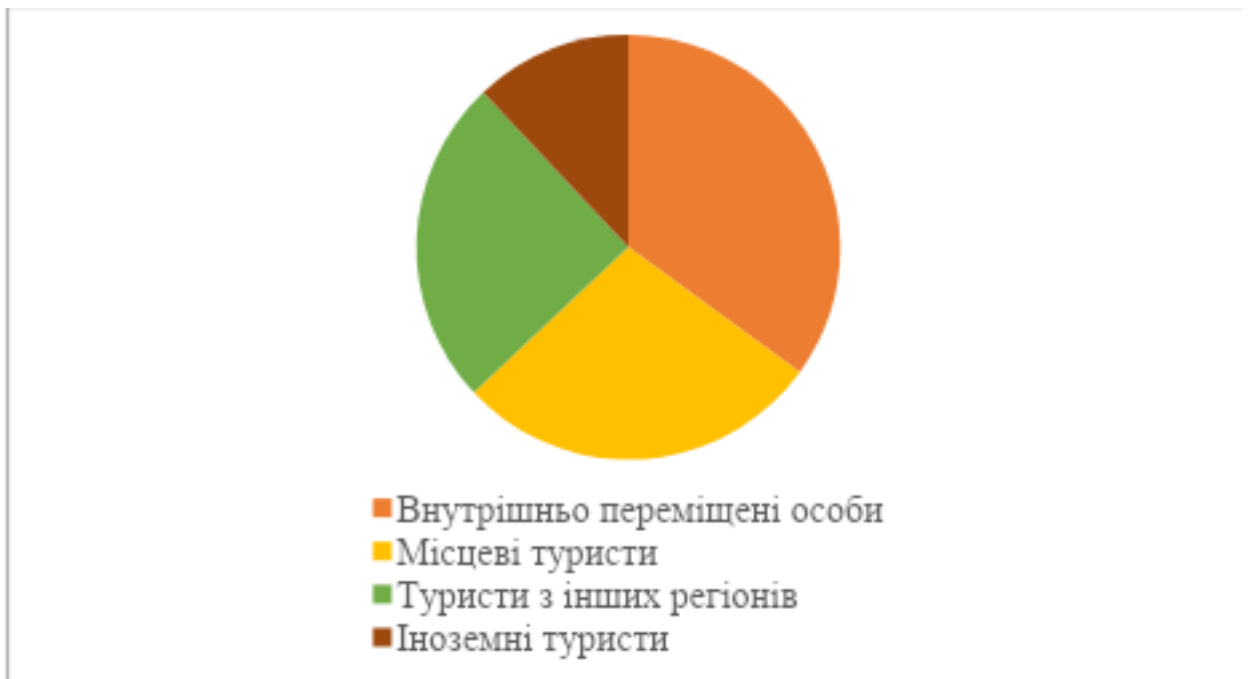


Рис. 2.2. Структура попиту на екотуристичні послуги під час війни  
(2023 рік)

*Джерело: систематизовано автором*

Кругова діаграма на рисунку 2.2 демонструє суттєві зміни в структурі споживачів екотуристичних послуг. Найбільшу частку (35%) складають внутрішньо переміщені особи, які розглядають Карпатський регіон як безпечне місце для тимчасового проживання. Місцеві туристи та відвідувачі з

інших регіонів України разом формують 53% попиту, що підтверджує тенденцію до розвитку внутрішнього туризму. Частка іноземних туристів залишається відносно низькою (12%), що пов'язано з безпековими ризиками та логістичними обмеженнями.

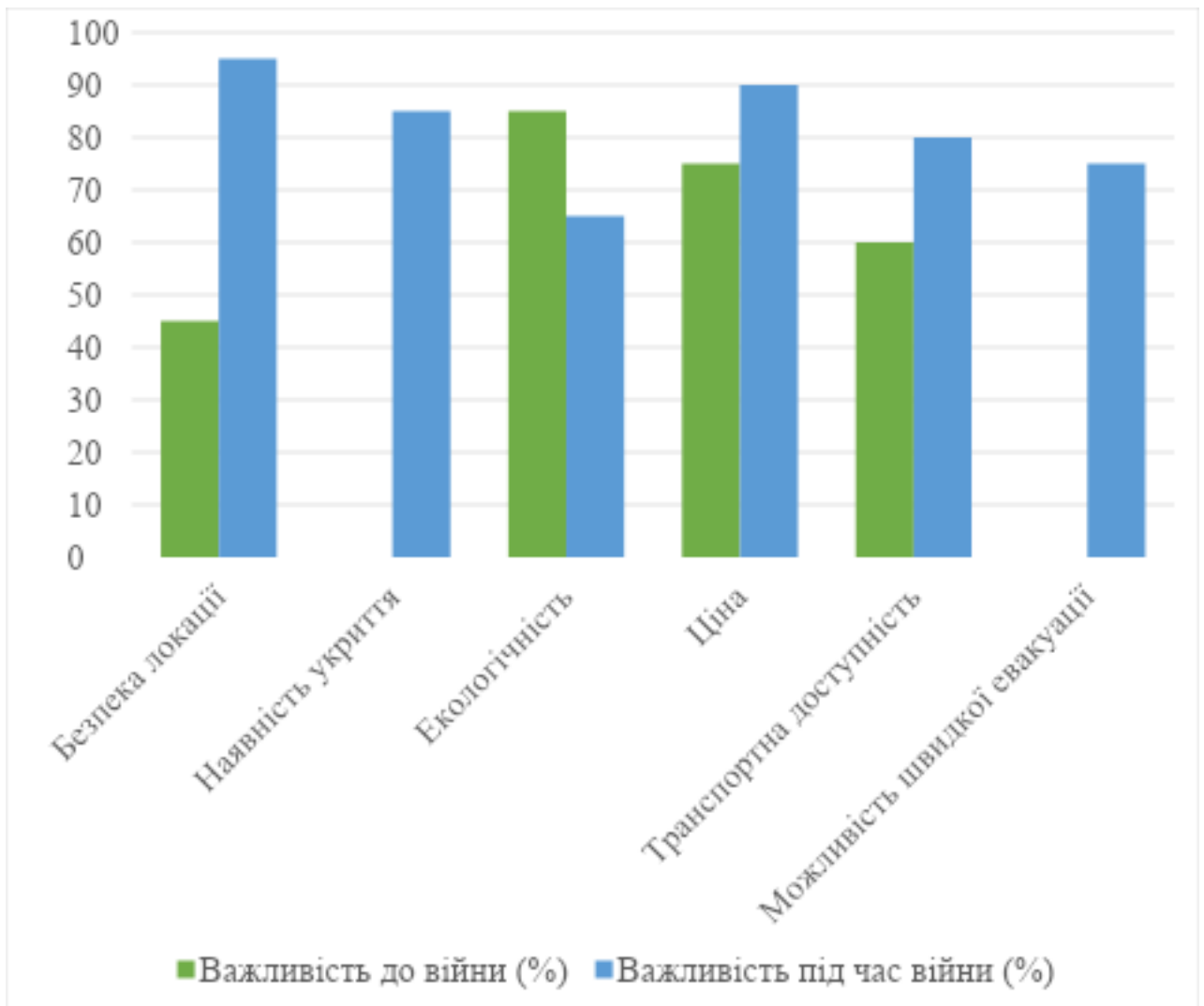


Рис. 2.3. Зміна пріоритетів споживачів екотуристичних послуг

*Джерело: систематизовано автором*

Порівняльна діаграма на рисунку 2.3 відображає кардинальні зміни у вимогах споживачів до екотуристичних послуг. Найбільш показовим є зростання важливості безпекових факторів - з 45% до 95%. З'явився новий критично важливий фактор - наявність укриття, важливість якого оцінюється у 85%. При цьому екологічність, яка до війни була одним із ключових

пріоритетів (85%), дещо знизила свою значущість (до 65%). Ціновий фактор також посилив свій вплив, що пов'язано зі зниженням платоспроможності населення.

Представлений графічний аналіз свідчить про глибинну трансформацію ринку екотуристичних послуг під впливом війни. Відбулися зміни не лише в кількісних показниках, але й у якісних характеристиках попиту. Це вимагає відповідної адаптації проєкту «ЕкоКарпати» до нових ринкових реалій з особливим акцентом на безпекову складову та соціальну відповідальність.

На основі проведеного маркетингового аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Ринок екотуристичних послуг в Карпатському регіоні демонструє стабільне зростання з високим потенціалом подальшого розвитку [21].
2. Існує чітко визначена цільова аудиторія з платоспроможним попитом та специфічними потребами [12].
3. Конкурентне середовище характеризується помірним рівнем конкуренції з можливістю зайняти власну нішу [16].
4. Проєкт «ЕкоКарпати» має сильні конкурентні переваги та значний потенціал для успішної реалізації при умові ефективного управління визначеними ризиками.

## **2.2. Техніко-організаційне забезпечення проєкту (інфраструктура, технології, персонал)**

Проєкт «ЕкоКарпати» передбачає створення сучасного екотуристичного комплексу з повним циклом обслуговування відвідувачів та застосуванням інноваційних екологічних технологій. Розташування комплексу планується в Івано-Франківській області, на території площею 12 гектарів.

### *Інфраструктурне забезпечення проєкту*

1. Житлова інфраструктура:
  - 15 екобудиночків різної місткості (від 2 до 6 осіб)

- 5 глемпінг-наметів підвищеного комфорту
- Укриття та безпечні зони відповідно до вимог воєнного часу

Загальна одночасна місткість комплексу - 85 осіб.

## 2. Сервісна інфраструктура:

- Ресторан здорового харчування на 50 посадкових місць
- Конференц-зал для проведення екоосвітніх заходів
- Пункт прокату туристичного спорядження
- Медичний пункт з можливістю надання першої допомоги

## 3. Рекреаційна інфраструктура:

- Екологічні стежки загальною протяжністю 8 км
- Оглядові майданчики
- Зони відпочинку та пікніків
- Дитячий екологічний майданчик

Таким чином, інфраструктурне забезпечення проєкту «ЕкоКарпати» створює комплексну базу для реалізації різноманітних екотуристичних програм, забезпечуючи при цьому високий рівень комфорту та безпеки гостей при мінімальному впливі на навколишнє середовище. Продумана організація простору та функціональне зонування території сприяють ефективному використанню наявних ресурсів та створюють передумови для сталого розвитку проєкту.

### *Технологічне забезпечення*

#### 1. Енергетичні технології:

- Сонячні панелі загальною потужністю 75 кВт
- Теплові насоси для опалення
- Система акумулювання енергії
- LED-освітлення з датчиками руху

#### 2. Системи водопостачання та водовідведення:

- Система збору та очищення дощової води
- Біологічні системи очистки стічних вод
- Водозберігаючі технології в санвузлах

### 3. Системи поводження з відходами:

- Роздільний збір відходів
- Компостування органічних відходів
- Переробка вторинної сировини

### 4. Цифрові технології:

- Система онлайн-бронювання
- Мобільний додаток для гостей
- Система моніторингу екологічних показників
- Безпекові системи та відеоспостереження

Такий комплексний підхід до технологічного забезпечення не лише мінімізує екологічний слід проєкту, але й створює додаткову цінність для відвідувачів, демонструючи на практиці принципи сталого розвитку та відповідального споживання. Крім того, впроваджені технологічні рішення забезпечують значну економію операційних витрат у довгостроковій перспективі, підвищуючи економічну ефективність проєкту.

### *Організаційне забезпечення*

#### 1. Організаційна структура персоналу:

- Адміністративний персонал (7 осіб)
- Обслуговуючий персонал (15 осіб)
- Технічний персонал (5 осіб)
- Екскурсоводи та інструктори (4 особи)

#### 2. Система управління:

- Лінійно-функціональна структура
- Чіткий розподіл обов'язків
- Система мотивації персоналу
- Програми підвищення кваліфікації

#### 3. Взаємодія з партнерами:

- Місцеві фермерські господарства
- Туристичні агентства
- Транспортні компанії

- Екологічні організації

Така організаційна структура забезпечує ефективне функціонування комплексу, створюючи умови для надання якісних послуг при дотриманні високих екологічних стандартів. Гнучкість системи управління дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вимог ринку, а розвинена система партнерських відносин створює додаткові можливості для розвитку проєкту.

#### *Безпекове забезпечення*

##### 1. Фізична безпека:

- Укриття на 100 осіб
- Автономні системи життєзабезпечення
- Протипожежна система
- Охорона території

##### 2. Інформаційна безпека:

- Захищені системи бронювання
- Шифрування даних клієнтів
- Резервне копіювання інформації

##### 3. Медична безпека:

- Медичний пункт з обладнанням
- Навчений персонал з надання першої допомоги
- Договори з місцевими медзакладами

Безпекове забезпечення проєкту створює надійну основу для безпечного функціонування комплексу в сучасних умовах, забезпечуючи захист всіх категорій відвідувачів та персоналу. Комплексний підхід до безпеки, що включає фізичний захист, інформаційну безпеку та медичне забезпечення, дозволяє мінімізувати можливі ризики та забезпечити готовність до реагування на різні типи загроз.

#### *Екологічне забезпечення*

##### 1. Система екологічного менеджменту:

- Моніторинг впливу на довкілля

- Програми енергозбереження
  - Зменшення відходів
  - Екологічна сертифікація
2. Освітні програми:
- Екологічні майстер-класи
  - Природознавчі екскурсії
  - Програми для дітей
  - Волонтерські програми

Екологічне забезпечення проєкту створює основу для сталого функціонування комплексу, забезпечуючи мінімальний вплив на довкілля та сприяючи формуванню екологічної свідомості відвідувачів. Комплексний підхід до екологічного менеджменту не лише зменшує негативний вплив на природу, але й створює додаткову цінність для гостей, демонструючи на практиці принципи відповідального туризму.

*Таблиця 2.2*

**Кошторис техніко-організаційного забезпечення**

Стаття витрат	Сума (тис. грн)
Будівництво та інфраструктура	28500
Технологічне обладнання	12300
Меблі та інвентар	4500
Транспортні засоби	2800
Системи безпеки	3400
Інше обладнання	2500
Всього	54000

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз кошторису техніко-організаційного забезпечення проєкту «ЕкоКарпати» демонструє комплексний підхід до створення сучасного екотуристичного об'єкту з урахуванням всіх необхідних складових для успішного функціонування. Загальний бюджет проєкту складає 54 мільйони



гривень, що є обґрунтованою сумою для реалізації проєкту такого масштабу та рівня інноваційності.

Представлений аналіз техніко-організаційного забезпечення проєкту «ЕкоКарпати» свідчить про його комплексний характер та відповідність сучасним вимогам екологічного туризму. Особлива увага приділяється питанням безпеки та автономності комплексу, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Використання інноваційних екологічних технологій забезпечить мінімальний вплив на довкілля та високу енергоефективність об'єкта.

### **2.3. Фінансово-економічний аналіз та оцінка екологічного впливу проєкту**

Фінансово-економічний аналіз проєкту «ЕкоКарпати» засвідчує його інвестиційну привабливість та значний потенціал для сталого розвитку. Загальна потреба в інвестиціях становить 54 мільйони гривень, що включає всі необхідні капітальні вкладення для створення повноцінного екотуристичного комплексу. Структура інвестиційних витрат відображає пріоритетність створення якісної інфраструктури та впровадження сучасних екологічних технологій. Найбільша частка інвестицій – 28,5 мільйонів гривень спрямовується на створення базової інфраструктури, що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу комплексу. Технологічне оснащення, на яке передбачено 12,3 мільйони гривень, включає системи енергозабезпечення, водопідготовки та екологічного моніторингу. Решта коштів розподіляється між придбанням обладнання, меблів та створенням додаткової інфраструктури.

Проєкт демонструє привабливі показники операційної діяльності, що відображено в прогностичних фінансових результатах на перші три роки роботи.

*Таблиця 2.3*

**Прогноз операційних показників проєкту на перші 3 роки  
діяльності (тис. грн)**

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Дохід від розміщення	12450	15600	18720
Дохід від ресторану	5800	7250	8700
Дохід від додаткових послуг	3200	4000	4800
Загальний дохід	21450	26850	32220
Операційні витрати	15015	18795	22554
Операційний прибуток	6435	8055	9666

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз прогнозних показників свідчить про поступове нарощування доходів комплексу з 21,45 мільйонів гривень у перший рік до 32,22 мільйонів гривень у третій рік діяльності. Така динаміка базується на консервативних оцінках зростання завантаженості комплексу та поступовому розширенні спектру додаткових послуг. Основним джерелом доходів виступають послуги з розміщення, які забезпечують близько 58% загального доходу. Ресторанне обслуговування формує 27% доходів, а додаткові послуги, включаючи екскурсійне обслуговування та освітні програми, забезпечують 15% надходжень.

Фінансові показники ефективності проєкту підтверджують його інвестиційну привабливість. Період окупності в 5 років є прийнятним для проєктів у туристичній галузі, особливо враховуючи значні інвестиції в екологічні технології. Внутрішня норма прибутковості на рівні 18% перевищує середньоринкові показники для подібних проєктів. Чиста приведена вартість у розмірі 15,3 мільйонів гривень свідчить про створення додаткової вартості для інвесторів.

Особливу увагу в аналізі приділено оцінці екологічного впливу проєкту, результати якої демонструють суттєві переваги порівняно з традиційними об'єктами розміщення.

*Таблиця 2.4*

**Екологічні показники проєкту в порівнянні з традиційними  
об'єктами розміщення**

Показник	Проєкт «ЕкоКарпати»	Традиційні об'єкти	Різниця (%)
Споживання енергії (кВт/гість/день)	8,5	15,2	-44%
Споживання води (л/гість/день)	150	280	-46%
Утворення відходів (кг/гість/день)	0,8	2,1	-62%
Викиди CO <sub>2</sub> (кг/гість/день)	3,2	7,8	-59%

*Джерело: систематизовано автором*

Досягнення таких показників забезпечується комплексним впровадженням екологічних технологій. Використання сонячних панелей та теплових насосів дозволяє скоротити споживання електроенергії на 44% порівняно з традиційними об'єктами розміщення. Система збору та очищення дощової води, разом із водозберігаючими технологіями, забезпечує економію води на рівні 46%. Впровадження принципу «Zero Waste» та ефективної системи сортування відходів дозволяє зменшити їх утворення на 62%

Важливим аспектом є оцінка соціально-економічного впливу проєкту на регіон. Створення 31 постійного робочого місця з конкурентним рівнем оплати праці сприятиме зайнятості місцевого населення. Співпраця з локальними постачальниками продукції та послуг стимулює розвиток місцевого бізнесу. Реалізація освітніх та екологічних програм підвищує екологічну свідомість як місцевих жителів, так і відвідувачів комплексу.

Аналіз чутливості проєкту до різних ризиків демонструє його стійкість. При зниженні завантаженості на 20% проєкт зберігає прибутковість, хоча внутрішня норма прибутковості знижується до 15%. Зростання операційних витрат на 15% призводить до зниження рентабельності до 23%, що все ще забезпечує достатній рівень прибутковості. Навіть при комбінації негативних факторів проєкт зберігає позитивне значення чистої приведеної вартості.

У довгостроковій перспективі проєкт демонструє потенціал для подальшого розвитку та масштабування. Можливості включають розширення спектру послуг, впровадження нових екологічних технологій та розвиток додаткових напрямків діяльності. Важливим фактором є також потенціал для отримання «зеленого» фінансування та грантової підтримки екологічних ініціатив.

Значним фактором фінансової стійкості проєкту є його диверсифікована структура доходів. Окрім базових послуг з розміщення та харчування, комплекс генерує додаткові доходи через екологічні освітні програми, спеціалізовані тури та майстер-класи. Така модель дозволяє знизити сезонні коливання доходів та забезпечити стабільний грошовий потік протягом року.

Аналіз структури операційних витрат показує, що найбільшу частку складають витрати на персонал (35%) та забезпечення харчування (25%). При цьому витрати на енергоносії, завдяки впровадженню екологічним технологіям, становлять лише 12% від загальних операційних витрат, що значно нижче середньогалузевих показників.

*Таблиця 2.5*

**Структура операційних витрат проєкту (%)**

Категорія витрат	Частка у загальних витратах
Персонал	35
Харчування	25
Енергоносії	12
Маркетинг	8
Обслуговування інфраструктури	15
Інші витрати	5

*Джерело: систематизовано автором*

Таким чином, комплексний фінансово-економічний аналіз та оцінка екологічного впливу підтверджують життєздатність проєкту «ЕкоКарпати» та його значний потенціал для сталого розвитку регіону. Збалансоване поєднання комерційної ефективності та екологічної відповідальності створює

міцну основу для довгострокового успіху проєкту та його позитивного впливу на довкілля та місцеву громаду.

## Висновки до другого розділу

На основі проведеного у другому розділі детального аналізу передумов реалізації проекту «ЕкоКарпати» можна сформулювати наступні розгорнуті висновки:

1. Маркетинговий аналіз ринку екотуристичних послуг продемонстрував не лише наявність стійкого попиту, але й стабільну позитивну динаміку розвитку галузі, особливо в сегменті внутрішнього туризму. Незважаючи на складні умови воєнного часу, в Карпатському регіоні спостерігається зростання туристичних потоків, з чітко вираженою тенденцією до вибору безпечних та екологічно орієнтованих форм відпочинку. Дослідження виявило суттєві зміни в структурі споживачів - значну частку (35%) складають внутрішньо переміщені особи, а загальна частка внутрішніх туристів досягає 88%.

2. Техніко-організаційне забезпечення проекту розроблено на основі комплексного підходу з урахуванням сучасних вимог та викликів часу. Інфраструктурне рішення передбачає створення комфортного та безпечного простору для відпочинку, що включає 15 екобудиночків різної місткості та 5 глемпінг-наметів підвищеного комфорту із загальною місткістю 85 осіб. Особливу увагу приділено сервісній інфраструктурі, яка включає ресторан здорового харчування на 50 посадкових місць, конференц-зал для екоосвітніх заходів, пункт прокату туристичного спорядження та медичний пункт.

3. Фінансово-економічний аналіз переконливо підтвердив інвестиційну привабливість та життєздатність проекту. При загальній потребі в інвестиціях 54 млн грн, з яких 52,8% спрямовується на створення інфраструктури та 22,8% на технологічне оснащення, проєкт демонструє привабливі показники ефективності. Період окупності в 5 років є прийнятним для галузі, особливо враховуючи значні інвестиції в екологічні технології. Внутрішня норма прибутковості на рівні 18% перевищує середньоринкові показники, а позитивна чиста приведена вартість у розмірі 15,3 млн грн свідчить про

створення додаткової вартості для інвесторів. Прогнозується стабільне зростання доходів від 21,45 млн грн у перший рік до 32,22 млн грн у третій рік діяльності, з диверсифікованою структурою надходжень: 58% від послуг розміщення, 27% від ресторанного обслуговування та 15% від додаткових послуг.

4. Оцінка екологічного впливу проєкту продемонструвала значні переваги порівняно з традиційними об'єктами розміщення та підтвердила його відповідність принципам сталого розвитку. Завдяки впровадженню комплексу екологічних технологій досягається суттєве зниження споживання ресурсів: споживання енергії скорочується на 44% (з 15,2 до 8,5 кВт/гість/день), води - на 46% (з 280 до 150 л/гість/день), утворення відходів - на 62% (з 2,1 до 0,8 кг/гість/день), а викиди CO<sub>2</sub> зменшуються на 59% (з 7,8 до 3,2 кг/гість/день). Важливим аспектом є також позитивний соціально-економічний вплив проєкту на регіон через створення 31 постійного робочого місця та додаткових 2-3 робочих місць у суміжних галузях на кожне основне робоче місце. Співпраця з місцевими виробниками та постачальниками стимулює розвиток органічного землеробства та традиційних ремесел.

5. Детальний аналіз ризиків та чутливості проєкту підтвердив його високу стійкість до можливих негативних факторів та змін ринкової кон'юнктури. При зниженні завантаженості на 20% проєкт зберігає прибутковість із внутрішньою нормою прибутковості 15%. Зростання операційних витрат на 15% призводить до зниження рентабельності до 23%, що все ще забезпечує достатній рівень прибутковості. Навіть при комбінації негативних факторів проєкт зберігає позитивне значення чистої приведеної вартості. Диверсифікована структура доходів, що включає послуги розміщення, харчування та додаткові сервіси, разом із впровадженими енергоефективними технологіями, які забезпечують економію на комунальних платежах, створюють додаткову фінансову стійкість проєкту.

## **РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ «ЕКОКАРПАТИ»**

### **3.1. Розробка структури та календарного плану проєкту**

Ефективна реалізація проєкту «ЕкоКарпати» вимагає чіткого структурування всіх робіт та розробки детального календарного плану. На основі проведеного аналізу та з урахуванням специфіки екотуристичних проєктів розроблено комплексну структуру декомпозиції робіт (WBS), яка забезпечує системний підхід до планування та контролю реалізації проєкту.

Структура проєкту розділена на чотири основні етапи: підготовчий, будівельний, технологічний та організаційний. Кожен етап включає низку взаємопов'язаних робіт, що забезпечують послідовне досягнення цілей проєкту.

Підготовчий етап має критичне значення для успіху всього проєкту. На цьому етапі здійснюється детальне проектування, отримання необхідних дозволів та підготовка території. Особлива увага приділяється екологічній експертизі та оцінці впливу на довкілля, що є ключовим для екотуристичного проєкту. Важливим елементом підготовчого етапу є також розробка детальної фінансової моделі та визначення джерел фінансування.

Будівельний етап є найбільш тривалим та ресурсомістким. Він передбачає створення всієї необхідної інфраструктури комплексу, починаючи від базових інженерних мереж і закінчуючи облаштуванням рекреаційних зон. Особливу увагу приділено створенню надійної системи безпеки та захисних споруд, що є критично важливим в умовах воєнного часу.

Технологічний етап зосереджений на впровадженні інноваційних екологічних рішень, які забезпечать автономність та енергоефективність комплексу. Це включає встановлення систем альтернативної енергетики, впровадження замкнутого циклу водокористування та створення ефективної системи поводження з відходами.



Організаційний етап спрямований на підготовку до операційної діяльності комплексу. Він включає формування професійної команди, проведення навчання персоналу, розробку маркетингової стратегії та налагодження партнерських відносин.

Таблиця 3.1

### Структура декомпозиції робіт (WBS) проєкту «ЕкоКарпати»

Код WBS	Елемент структури	Зміст робіт	Очікуваний результат	Критерії успіху
1.0	Підготовчий етап			
1.1	Розробка проєктної документації	Архітектурний проєкт, інженерні розрахунки, екологічна експертиза	Повний комплект затвердженої документації	Відповідність нормам, отримання всіх погоджень
1.2	Отримання дозволів	Подання документів, проходження експертиз, отримання погоджень	Пакет дозвільних документів	Наявність всіх необхідних дозволів
1.3	Підготовка території	Геодезія, екологічний аудит, планування будмайданчика	Підготовлена територія	Відповідність технічним вимогам
2.0	Будівельний етап			
2.1	Базова інфраструктура	Інженерні мережі, дороги, укриття	Функціонуюча інфраструктура	Успішні випробування систем
2.2	Житлові об'єкти	15 екобудиночків, 5 глемпінгів	Готові до експлуатації об'єкти	Відповідність проєкту та стандартам
2.3	Сервісні об'єкти	Ресторан, конференц-зал, медпункт	Облаштовані приміщення	Готовність до експлуатації
2.4	Рекреаційна інфраструктура	Екостежки, майданчики, зони відпочинку	Комплекс відпочинкових зон	Безпечність та функціональність
3.0	Технологічний етап			
3.1	Енергетичні системи	Сонячні панелі, теплові насоси	Автономне енергозабезпечення	Досягнення планових показників
3.2	Системи водопостачання	Очисні споруди, збір дощової води	Замкнений цикл водокористування	Відповідність екологічним нормам
3.3	Системи поводження з відходами	Сортування, компостування	Ефективна система утилізації	Мінімізація відходів
4.0	Організаційний етап			
4.1	Набір персоналу	Підбір, навчання, атестація	Сформована команда	Кваліфікація персоналу
4.2	Маркетингова підготовка	Бренд, сайт, реклама	Готова маркетингова система	Впізнаваність бренду
4.3	Налагодження партнерств	Договори, угоди про співпрацю	Мережа партнерств	Підписані контракти

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз структури декомпозиції робіт демонструє логічну послідовність реалізації проекту через чотири основні етапи. Підготовчий етап (код 1.0) закладає фундамент для успішної реалізації проекту, забезпечуючи всю необхідну документацію та дозволи. Особливу увагу приділено екологічній експертизі, що є критичним для екотуристичного проекту. Будівельний етап (код 2.0) структурований таким чином, щоб забезпечити оптимальну послідовність створення інфраструктури - від базових комунікацій до рекреаційних об'єктів. Технологічний етап (код 3.0) зосереджений на впровадженні інноваційних екологічних рішень, які є ключовими для забезпечення сталого функціонування комплексу. Організаційний етап (код 4.0) забезпечує підготовку до операційної діяльності.

Таблиця 3.2 відображає детальний календарний план реалізації проекту з урахуванням взаємозв'язків між роботами та необхідними ресурсами.

Таблиця 3.2

Код WBS	Тривалість (дні)	Початок	Завершення	Попередники	Ресурси	Бюджет (тис. грн)
1.1	30	01.02.25	29.02.25	-	Проектувальники	850
1.2	30	01.03.25	31.03.25	1.1	Юристи	250
1.3	30	01.04.25	30.04.25	1.2	Підрядники	450
2.1	90	01.05.25	31.07.25	1.3	Будівельники	12500
2.2	180	01.08.25	31.01.26	2.1	Будівельники	18500
2.3	120	01.11.25	28.02.26	2.1	Будівельники	8500
2.4	90	01.02.26	30.04.26	2.2, 2.3	Ландшафтники	4500
3.1	90	01.02.26	30.04.26	2.1	Інженери	4800
3.2	90	01.03.26	31.05.26	2.1	Інженери	2500
3.3	90	01.05.26	31.07.26	2.1	Екологи	850
4.1	90	01.05.26	31.07.26	-	HR-менеджери	150
4.2	90	01.06.26	31.08.26	-	Маркетологи	350
4.3	60	01.07.26	31.08.26	-	Менеджери	100

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз календарного плану показує, що загальна тривалість реалізації проєкту складає 19 місяців. План враховує сезонність будівельних робіт в Карпатському регіоні - основні будівельні роботи заплановані на теплий період року. Найбільш ресурсомісткими є роботи з будівництва житлових об'єктів (код 2.2) та базової інфраструктури (код 2.1), на які виділено відповідно 180 та 90 днів. Важливо відзначити наявність паралельних робіт, що дозволяє оптимізувати загальний термін реалізації проєкту.

Таблиця 3.3 визначає ключові контрольні точки проєкту, досягнення яких є критичним для успішної реалізації.

Таблиця 3.3

### Контрольні точки (milestones) проєкту

Код	Контрольна точка	Дата	Критерії досягнення	Відповідальний
M1	Завершення проєктування	29.02.25	Затверджена документація	Головний архітектор
M2	Отримання дозволів	31.03.25	Повний пакет дозволів	Юрист
M3	Готовність інфраструктури	31.07.25	Акти прийому робіт	Технічний директор
M4	Завершення будівництва	30.04.26	Введення в експлуатацію	Будівельний директор
M5	Запуск енергосистем	30.04.26	Успішні випробування	Головний інженер
M6	Готовність персоналу	31.07.26	Атестація працівників	HR-директор
M7	Запуск комплексу	01.09.26	Прийом перших гостей	Генеральний директор

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз контрольних точок демонструє сім ключових моментів (M1-M7), що визначають успішність реалізації проєкту. Особливо важливими є M3 (готовність інфраструктури) та M5 (запуск енергосистем), оскільки вони безпосередньо впливають на можливість початку операційної діяльності. Для

кожної контрольної точки визначені чіткі критерії досягнення та призначені відповідальні особи, що забезпечує ефективний контроль реалізації проєкту.

Таблиця 3.4 описує ресурсне забезпечення проєкту, включаючи всі необхідні категорії ресурсів та їх вартість.

Таблиця 3.4

### Ресурсне забезпечення проєкту

Категорія ресурсів	Потреба	Період використання	Джерело залучення	Вартість (тис. грн)
Людські ресурси	85 осіб	Весь період	Власний/підрядний персонал	12500
Будівельна техніка	12 одиниць	Етапи 1.3-2.4	Оренда	4800
Матеріали	Згідно специфікації	Етапи 2.1-3.3	Закупівля	28500
Обладнання	Згідно специфікації	Етапи 3.1-3.3	Закупівля	8200

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз ресурсного забезпечення показує, що найбільші витрати пов'язані з матеріалами (28,5 млн грн) та людськими ресурсами (12,5 млн грн). Важливим аспектом є використання комбінованого підходу до залучення ресурсів - частина забезпечується власними силами, частина залучається через підрядників. Це дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити необхідну гнучкість у реалізації проєкту.

Таблиця 3.5 представляє систему моніторингу виконання плану, що забезпечує контроль за всіма аспектами реалізації проєкту.

Таблиця 3.5

### Система моніторингу виконання плану

Параметр контролю	Періодичність	Метод контролю	Відповідальний	Форма звітності
-------------------	---------------	----------------	----------------	-----------------

Терміни робіт	Щотижнево	Порівняння з планом	Проект-менеджер	Графік Ганта
Бюджет	Щомісячно	Фінансовий аналіз	Фінансовий директор	Фінансовий звіт
Якість робіт	Щотижнево	Технічний нагляд	Технічний директор	Акти перевірки
Екологічні показники	Щомісячно	Екологічний моніторинг	Еколог	Екологічний звіт
Безпека	Щоденно	Перевірка дотримання норм	Інженер з ОП	Журнал безпеки

*Джерело: систематизовано автором*

На основі проведеного аналізу структури та календарного плану проекту «ЕкоКарпати» можна зробити наступні висновки:

1. Розроблена структура декомпозиції робіт (WBS) забезпечує логічний та послідовний розподіл всіх необхідних робіт на чотири основні етапи (підготовчий, будівельний, технологічний та організаційний), що створює чітку основу для реалізації проекту. Кожен етап має конкретні критерії успішності та очікувані результати, що дозволяє ефективно контролювати процес виконання робіт.

2. Календарний план реалізації проекту розрахований на 19 місяців та враховує сезонність будівельних робіт в Карпатському регіоні. План передбачає оптимальне поєднання послідовних та паралельних робіт, що дозволяє скоротити загальний термін реалізації проекту без втрати якості виконання робіт.

3. Система контрольних точок (7 ключових milestones) забезпечує ефективний моніторинг прогресу проекту. Для кожної контрольної точки визначені чіткі критерії досягнення та призначені відповідальні особи, що створює прозору систему контролю реалізації проекту.

4. Ресурсне забезпечення проекту детально структуроване за категоріями з чітким визначенням періодів використання та джерел залучення. Загальний бюджет проекту складає 54 млн грн, з яких найбільші

витрати припадають на матеріали (28,5 млн грн) та людські ресурси (12,5 млн грн).

5. Розроблена комплексна система моніторингу виконання плану охоплює всі ключові аспекти реалізації проєкту: терміни, бюджет, якість робіт, екологічні показники та безпеку. Визначена чітка періодичність контролю та форми звітності забезпечують своєчасне виявлення та реагування на можливі відхилення від плану.

Таким чином, розроблена структура та календарний план створюють надійну основу для успішної реалізації проєкту «ЕкоКарпати», забезпечуючи ефективне управління ресурсами та контроль за досягненням поставлених цілей з урахуванням специфіки екотуристичного проєкту та умов воєнного часу.

### 3.2. Планування ресурсів та бюджету проєкту

Ефективне планування ресурсів та бюджету є критичним фактором успіху проєкту «ЕкоКарпати». Розглянемо детальну структуру необхідних ресурсів та їх розподіл за етапами проєкту.

Таблиця 3.6

#### Структура інвестиційних витрат проєкту

Категорія витрат	Сума (тис. грн)	Частка (%)	Джерело фінансування	Період освоєння
Проектування та дозволи	1550	2.9	Власні кошти	Місяці 1-3
Підготовка території	2450	4.5	Власні кошти	Місяць 3-4
Базова інфраструктура	12500	23.1	Кредитні кошти	Місяці 4-7
Житлові об'єкти	18500	34.3	Кредитні кошти	Місяці 7-13
Сервісні об'єкти	8500	15.7	Кредитні кошти	Місяці 11-15
Екологічні технології	8150	15.1	Грантові кошти	Місяці 13-18

Маркетинг та навчання	2350	4.4	Власні кошти	Місяці 15-19
Всього	54000	100	-	-

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз структури інвестиційних витрат (Таблиця 3.6) демонструє чітку пріоритетність капіталовкладень. Найбільша частка інвестицій - 34,3% (18,5 млн грн) спрямовується на створення житлових об'єктів, що є цілком обґрунтованим, враховуючи їх ключову роль у генеруванні майбутніх доходів. Значні інвестиції у базову інфраструктуру (23,1% або 12,5 млн грн) забезпечують надійну основу для функціонування комплексу. Особливу увагу привертає суттєва частка витрат на екологічні технології (15,1% або 8,15 млн грн), що підтверджує серйозність намірів щодо створення справді екологічного об'єкту. Відносно невеликі витрати на проектування та дозволи (2,9%) свідчать про ефективне планування підготовчого етапу.

Аналіз потреби в людських ресурсах (Таблиця 3.7) показує оптимальне співвідношення між постійним та тимчасово залученим персоналом. Найбільша кількість працівників (45 осіб) потрібна на будівельному етапі, при цьому вони залучаються через підрядників, що дозволяє оптимізувати витрати.

*Таблиця 3.7*

#### **Потреба в людських ресурсах за етапами проєкту**

Категорія персоналу	Кількість (осіб)	Період залучення	Вартість (тис. грн/міс)	Джерело залучення
Проектна команда	8	Весь проєкт	320	Штатні працівники
Будівельники	45	Місяці 4-15	900	Підрядники
Інженери-технологи	12	Місяці 13-18	360	Змішане
Екологи	4	Місяці 3-18	160	Штатні працівники
Адміністративний персонал	6	Місяці 15-19	180	Штатні працівники

Обслуговуючий персонал	10	Місяці 17-19	200	Штатні працівники
------------------------	----	--------------	-----	-------------------

*Джерело: систематизовано автором*

Проектна команда (8 осіб) працює протягом всього періоду реалізації проекту, забезпечуючи послідовність та якість виконання робіт. Важливим є залучення 4 екологів на тривалий період (місяці 3-18), що підкреслює пріоритетність екологічного аспекту проекту.

План фінансування проекту (Таблиця 3.8) демонструє збалансований підхід до залучення коштів. Використання власних коштів (30% або 16,2 млн грн) створює надійну основу для реалізації проекту. Банківський кредит (55% або 29,65 млн грн) залучається на прийнятних умовах (14% річних на 5 років), що є допустимим з огляду на прогнозовану рентабельність проекту. Особливо важливим є залучення грантового фінансування (15% або 8,15 млн грн) для впровадження екологічних технологій, що суттєво покращує фінансові показники проекту.

*Таблиця 3.8*

#### **План фінансування проекту за джерелами**

Джерело фінансування	Сума (тис. грн)	Частка (%)	Умови залучення	Період використання
Власні кошти	16200	30	-	Весь період
Банківський кредит	29650	55	14% річних, 5 років	Місяці 4-15
Грантове фінансування	8150	15	Цільове призначення	Місяці 13-18
Всього	54000	100	-	-

*Джерело: систематизовано автором*

Прогноз операційних витрат (Таблиця 3.9) на перший рік роботи виявляє реалістичну структуру витрат. Найбільшу частку складають витрати на персонал (35% або 5,25 млн грн), що є типовим для сфери послуг. Витрати на продукти харчування (25% або 3,75 млн грн) відображають важливість



ресторанного компонента в структурі послуг. Значущим є відносно низький рівень комунальних витрат (12% або 1,8 млн грн), що досягається завдяки впровадженню енергоефективних технологій.

Таблиця 3.9

**Прогноз операційних витрат на перший рік роботи**

Стаття витрат	Сума (тис. грн/рік)	Частка (%)	Характер витрат	Спосіб оптимізації
Заробітна плата	5250	35	Постійні	Сезонне регулювання
Комунальні послуги	1800	12	Змінні	Енергоефективні технології
Продукти харчування	3750	25	Змінні	Локальні постачальники
Маркетинг	1200	8	Постійні	Цифрові канали
Обслуговування інфраструктури	2250	15	Постійні	Превентивне обслуговування
Інші витрати	750	5	Змінні	Оптимізація закупівель
<b>Всього</b>	<b>15000</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Джерело: систематизовано автором*

План руху грошових коштів (Таблиця 3.10) відображає ретельно спланований графік фінансування. Пік надходжень та витрат припадає на II-IV квартали, коли здійснюються основні будівельні роботи. Важливим є підтримання позитивного залишку коштів протягом всього періоду реалізації проєкту, що забезпечує фінансову стійкість та безперервність робіт. Поступове зменшення залишку до нуля в кінці періоду свідчить про ефективне використання залучених коштів.

Таблиця 3.10

**План руху грошових коштів на період реалізації проєкту (тис. грн)**

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	V квартал	VI квартал

Надходження коштів	5400	13500	13500	13500	5400	2700
Власні кошти	5400	4050	4050	2700	-	-
Кредитні кошти	-	9450	9450	8100	2650	-
Грантові кошти	-	-	-	2700	2750	2700
Використання коштів	4000	12000	15000	12000	8000	3000
Залишок на кінець періоду	1400	2900	1400	2900	300	0

*Джерело: систематизовано автором*

Аналіз часових параметрів фінансування показує оптимальну послідовність залучення коштів: спочатку використовуються власні кошти, потім підключається кредитне фінансування, і на завершальних етапах залучаються грантові кошти. Така структура мінімізує фінансові ризики та оптимізує вартість залученого капіталу.

Особливу увагу привертає наявність механізмів оптимізації витрат для кожної статті операційного бюджету. Використання енергоефективних технологій, співпраця з локальними постачальниками, впровадження цифрових маркетингових каналів та система превентивного обслуговування створюють основу для підтримання високої операційної ефективності комплексу в довгостроковій перспективі.

Розроблена система планування ресурсів та бюджету демонструє комплексний підхід до фінансового забезпечення проекту, враховуючи як інвестиційні потреби, так і майбутні операційні витрати. Збалансована структура фінансування та чітке планування грошових потоків створюють надійну основу для успішної реалізації проекту «ЕкоКарпати».

Аналіз структури інвестиційних витрат показує, що найбільшу частку складають витрати на будівництво житлових об'єктів (34,3%) та базову інфраструктуру (23,1%). Значні інвестиції (15,1%) передбачені для впровадження екологічних технологій, що є критично важливим для забезпечення сталого функціонування комплексу.

План фінансування проекту передбачає використання трьох основних джерел: власних коштів (30%), банківського кредиту (55%) та грантового фінансування (15%). Така структура забезпечує оптимальний баланс між фінансовою стійкістю проекту та ефективністю використання залучених коштів.

Прогноз операційних витрат демонструє, що найбільші статті витрат становлять заробітна плата (35%) та продукти харчування (25%). Для кожної статті витрат розроблені механізми оптимізації, що дозволить підтримувати високу операційну ефективність комплексу.

План руху грошових коштів забезпечує збалансованість надходжень та витрат протягом всього періоду реалізації проекту. Піковий період фінансування припадає на II-IV квартали, коли здійснюються основні будівельні роботи.

Впровадження розробленої системи планування ресурсів та бюджету дозволить забезпечити ефективну реалізацію проекту «ЕкоКарпати» та досягнення поставлених цілей у встановлені терміни.

### **3.3. Управління якістю, ризиками та взаємодія зі стейкхолдерами**

Реалізація проекту «ЕкоКарпати» базується на комплексній системі управління якістю, що охоплює всі аспекти створення та функціонування екотуристичного комплексу. В основу системи покладено інтегрований підхід, який поєднує вимоги міжнародних стандартів ISO, національних будівельних норм та специфічних екологічних вимог.

*Таблиця 3.11*

#### **Система управління якістю проекту**

Параметр якості	Стандарти та вимоги	Методи контролю	Періодичність	Відповідальний
-----------------	---------------------	-----------------	---------------	----------------

Якість будівництва	ДБН, ISO 9001	Технагляд, лабораторні випробування	Щотижнево	Технічний директор
Екологічні показники	ISO 14001, LEED	Екологічний моніторинг, аудит	Щомісячно	Еколог проекту
Безпека	ДБН, ISO 45001	Перевірки, інспекції	Щоденно	Інженер з ОП
Енергоефективність	ISO 50001	Енергоаудит, моніторинг	Щомісячно	Головний інженер
Якість сервісу	ISO 9001, ДСТУ	Аудит процесів, опитування	Щотижнево	Операційний директор

*Джерело: систематизовано автором*

Управління відходами базується на принципах циркулярної економіки та передбачає максимальне повторне використання матеріалів, роздільний збір відходів та їх екологічно безпечну утилізацію. Впроваджено систему компостування органічних відходів та переробки будівельних матеріалів.

Енергоефективність об'єкту контролюється відповідно до стандарту ISO 50001. Створено автоматизовану систему енергетичного менеджменту, яка забезпечує:

- Безперервний моніторинг споживання всіх видів енергії
- Оптимізацію режимів роботи інженерного обладнання
- Виявлення та усунення втрат енергії
- Впровадження енергозберігаючих технологій
- Навчання персоналу принципам енергоефективності

*Таблиця 3.12*

### Матриця ризиків проекту

Категорія ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рейтинг	Заходи мінімізації	Відповідальний
Безпекові ризику	4	5	20	Посилена система безпеки, укриття	Служба безпеки

Фінансові ризики	3	4	12	Резервні фонди, страхування	Фінансовий директор
Екологічні ризики	2	4	8	Моніторинг, превентивні заходи	Еколог проекту
Операційні ризики	3	3	9	Стандартизація процесів	Операційний директор
Ринкові ризики	3	3	9	Гнучка цінова політика	Комерційний директор

*Джерело: систематизовано автором*

Управління ризиками проекту «ЕкоКарпати» базується на комплексному та системному підході, що забезпечує ефективну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз. Особливу увагу приділено специфіці проекту та поточній ситуації в країні, що зумовило створення багаторівневої системи управління різними категоріями ризиків.

Взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим компонентом успішної реалізації проекту «ЕкоКарпати». Розроблена система комунікації та співпраці з різними групами зацікавлених сторін базується на принципах прозорості, взаємної поваги та створення спільної цінності.

Місцева громада розглядається як один із найважливіших стейкхолдерів проекту. Взаємодія з громадою побудована на основі активного діалогу та залучення до прийняття важливих рішень. Регулярно проводяться відкриті зустрічі та громадські слухання, де обговорюються плани розвитку проекту та його вплив на життя громади. Створено спеціальний координаційний комітет, до складу якого входять представники проекту та місцевої громади, що забезпечує постійний канал комунікації та оперативне вирішення можливих питань.

*Таблиця 3.13*

### **Карта стейкхолдерів проекту**

Стейкхолдер	Інтереси	Вплив (1-5)	Стратегія взаємодії	Канали комунікації
Місцева громада	Робочі місця, екологія	4	Активне залучення	Регулярні зустрічі, звіти
Інвестори	Прибутковість, сталість	5	Постійна звітність	Щомісячні звіти
Туроператори	Якість послуг	3	Партнерські програми	Онлайн-платформа
Екологічні організації	Збереження природи	4	Співпраця в проєктах	Робочі групи
Місцева влада	Розвиток регіону	5	Стратегічне партнерство	Офіційна комунікація

*Джерело: систематизовано автором*

Особлива увага приділяється створенню економічних можливостей для місцевого населення. Розроблено програму працевлаштування, яка передбачає пріоритетне залучення місцевих жителів та забезпечення їх професійного навчання. Налагоджено співпрацю з місцевими виробниками сільськогосподарської продукції, які стають основними постачальниками для ресторану комплексу. Підтримується розвиток традиційних ремесел через організацію майстер-класів та створення можливостей для реалізації виробів місцевих майстрів.

Взаємодія з інвесторами базується на принципах максимальної прозорості та регулярної звітності. Створено систему щомісячного інформування про прогрес реалізації проєкту, що включає детальні фінансові звіти, аналіз досягнення ключових показників ефективності та оцінку ризиків. Регулярно проводяться онлайн-конференції та особисті зустрічі з інвесторами, де обговорюються стратегічні питання розвитку проєкту.

Співпраця з туроператорами здійснюється через спеціально розроблену партнерську програму. Створено онлайн-платформу для бронювання та управління замовленнями, що забезпечує зручну взаємодію та оперативний обмін інформацією. Регулярно проводяться ознайомчі тури для представників туристичних компаній, організовуються спільні маркетингові кампанії та розробляються спеціальні пакети послуг.

Екологічні організації залучаються як експертні партнери проєкту. Їхні рекомендації враховуються при розробці природоохоронних заходів та програм екологічної просвіти. Спільно реалізуються проєкти з дослідження та збереження біорізноманіття території, створюються освітні програми для відвідувачів. Регулярно проводяться екологічні аудити та моніторинг впливу комплексу на довкілля.

Таблиця 3.14

### План комунікацій з стейкхолдерами

Тип комунікації	Зміст	Частота	Формат	Відповідальний
Звітні наради	Прогрес проєкту	Щотижнево	Особисті зустрічі	Керівник проєкту
Публічні звіти	Вплив на громаду	Щоквартально	Презентації	PR-менеджер
Екологічні звіти	Екологічні показники	Щомісячно	Документація	Еколог проєкту
Інформаційні бюлетені	Новини проєкту	Щомісячно	Email-розсилка	Маркетолог
Громадські слухання	Важливі рішення	За потребою	Відкриті зустрічі	Керівник проєкту

*Джерело: систематизовано автором*

Взаємодія з місцевою владою будується на засадах стратегічного партнерства. Проєкт «ЕкоКарпати» інтегрується в регіональні програми розвитку туризму та екологічні ініціативи. Налагоджено ефективну комунікацію з різними департаментами та службами, що забезпечує оперативне вирішення адміністративних питань та узгодження необхідних дозволів.

Важливим аспектом є взаємодія з науковими та освітніми установами. Комплекс стає майданчиком для проведення наукових досліджень та практичного навчання студентів профільних спеціальностей. Організуються наукові конференції та семінари з питань сталого туризму та збереження природної спадщини.

Для координації взаємодії з усіма групами стейкхолдерів створено спеціальний відділ комунікацій, який забезпечує системний підхід до управління відносинами та реалізації комунікаційної стратегії. Регулярно проводиться аналіз ефективності взаємодії та коригування підходів відповідно до отриманого зворотного зв'язку.

Система моніторингу проєкту «ЕкоКарпати» побудована на принципах комплексності та безперервності оцінки всіх ключових параметрів діяльності. В основу системи покладено збалансовану систему показників, що охоплює екологічні, соціальні та економічні аспекти функціонування комплексу.

Таблиця 3.15

### Система моніторингу та контролю якості

Аспект контролю	Індикатори	Методи вимірювання	Критерії успіху	Коригувальні дії
Екологічний вплив	CO <sub>2</sub> викиди, відходи	Інструментальні виміри	Відповідність нормам	Оптимізація процесів
Енергоефективність	кВт/гість/день	Лічильники, моніторинг	-40% від норми	Додаткова ізоляція
Задоволеність гостей	NPS, відгуки	Опитування, аналіз	>80% задоволених	Покращення сервісу
Безпека праці	Інциденти, травми	Статистика, аудити	Нульовий травматизм	Додаткові тренінги
Якість послуг	Скарги, оцінки	Аналіз відгуків	>4.5/5 рейтинг	Навчання персоналу

*Джерело: систематизовано автором*

Розроблена система управління якістю, ризиками та взаємодії зі стейкхолдерами створює комплексну основу для успішної реалізації проєкту «ЕкоКарпати». Ключовими досягненнями є:

- Створення інтегрованої системи управління якістю, що забезпечує відповідність міжнародним стандартам та екологічним вимогам
- Впровадження ефективної системи управління ризиками, адаптованої до умов воєнного часу та специфіки екотуристичного проєкту



- Налагодження продуктивної взаємодії з усіма групами стейкхолдерів на основі принципів прозорості та взаємної вигоди

- Розробка комплексної системи моніторингу, що забезпечує контроль всіх аспектів діяльності та можливість оперативного реагування на виявлені відхилення

Впроваджені системи та процедури створюють надійну платформу для сталого розвитку проєкту та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Особлива увага до екологічних аспектів та соціальної відповідальності підкреслює унікальність проєкту та його значення для розвитку регіону.

Постійне вдосконалення всіх елементів системи управління, врахування отриманого досвіду та актуальних викликів забезпечує адаптивність проєкту та його готовність до ефективного функціонування в динамічному середовищі.

## Висновки до третього розділу

На основі проведеного у третьому розділі дослідження щодо планування та реалізації проєкту «ЕкоКарпати» можна сформулювати наступні висновки:

1. Розроблена структура декомпозиції робіт забезпечує системний підхід до реалізації проєкту через чотири основні етапи: підготовчий, будівельний, технологічний та організаційний. Календарний план реалізації проєкту розрахований на 19 місяців та враховує сезонність будівельних робіт, оптимальне поєднання послідовних та паралельних процесів. Визначено 7 ключових контрольних точок, що дозволяють ефективно відстежувати прогрес реалізації проєкту.

2. Запропоновано комплексну систему планування ресурсів та бюджету проєкту із загальною потребою в інвестиціях 54 млн грн. Розроблено збалансовану структуру фінансування: власні кошти (30%), банківський кредит (55%) та грантове фінансування (15%). Найбільші інвестиції спрямовуються на створення житлових об'єктів (34,3%) та базової інфраструктури (23,1%). Значна частка витрат (15,1%) передбачена для впровадження екологічних технологій, що підкреслює пріоритетність екологічної складової проєкту.

3. Сформовано інтегровану систему управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO, що охоплює всі аспекти створення та функціонування комплексу. Розроблено матрицю ризиків з визначенням пріоритетності безпекових аспектів в умовах воєнного часу та впровадженням відповідних механізмів мінімізації загроз. Створено ефективну систему взаємодії зі стейкхолдерами через координаційний комітет та регулярні канали комунікації.

4. Впроваджено комплексну систему моніторингу, що забезпечує контроль екологічних, соціальних та економічних показників діяльності. Особлива увага приділяється відстеженню впливу на довкілля,

енергоефективності та задоволеності гостей. Розроблено механізми оперативного реагування на виявлені відхилення та постійного вдосконалення процесів.

5. Визначено механізми забезпечення сталості результатів проекту через створення резервного фонду для фінансування екологічних ініціатив, впровадження програм розвитку місцевої громади та налагодження довгострокового партнерства з ключовими стейкхолдерами. Це створює надійну основу для успішного функціонування комплексу в довгостроковій перспективі та його позитивного впливу на сталий розвиток регіону.

Таким чином, розроблена система планування та реалізації проекту «ЕкоКарпати» створює комплексну основу для досягнення поставлених цілей з урахуванням принципів сталого розвитку, специфіки екотуристичної діяльності та актуальних викликів воєнного часу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розроблено теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо управління проєктом створення інноваційного екотуристичного комплексу в Карпатському регіоні. Основні наукові та практичні результати дослідження полягають у наступному:

1. На основі аналізу та систематизації наукових джерел поглиблено теоретичне розуміння екотуризму як специфічного об'єкта проєктного управління. Встановлено, що екотуризм виступає не лише формою туристичної діяльності, але й комплексним механізмом сталого розвитку територій, що поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі. Визначено ключові характеристики екотуристичних проєктів: орієнтація на збереження природних екосистем, активне залучення місцевих громад, довгостроковий характер інвестицій, необхідність створення спеціальної інфраструктури та впровадження екологічних технологій.

2. Удосконалено методологічні засади управління екотуристичними проєктами через інтеграцію принципів проєктного менеджменту та концепції сталого туризму. Розроблено порівняльну матрицю особливостей управління традиційними та екотуристичними проєктами, яка демонструє суттєві відмінності в цільовій орієнтації, критеріях успіху, часовому горизонті планування та підходах до управління ризиками. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу, що включає системну оцінку екологічного потенціалу території, механізми моніторингу впливу на довкілля та забезпечення довгострокової сталості результатів.

3. Проведений аналіз міжнародного досвіду реалізації екотуристичних проєктів дозволив виявити успішні практики та інструменти, які можуть бути адаптовані в українських умовах. Зокрема, досвід Коста-Ріки в розробці системи екологічної сертифікації, альпійських країн у створенні транскордонних екомаршрутів, Нової Зеландії в інтеграції культурної

спадщини корінних народів та Австралії у впровадженні інноваційних технологій моніторингу. Визначено ключові фактори успішності екотуристичних проєктів: чітке стратегічне планування, ефективна взаємодія стейкхолдерів, впровадження екологічних інновацій та створення механізмів справедливого розподілу вигод.

4. В результаті маркетингового аналізу ринку екотуристичних послуг виявлено стійку тенденцію до зростання попиту, особливо в сегменті внутрішнього туризму. Встановлено суттєві зміни в структурі споживачів під впливом воєнного стану, де значну частку (35%) складають внутрішньо переміщені особи. Визначено трансформацію споживчих преференцій з посиленням важливості безпекових факторів (95%) при збереженні значущості екологічних аспектів (65%). Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних конкурентних переваг проєкту «ЕкоКарпати» та значного потенціалу для розвитку.

5. Розроблено комплексне техніко-організаційне забезпечення проєкту, що включає створення сучасної екологічної інфраструктури з повним циклом обслуговування відвідувачів. Запроєктовано 15 екобудиночків та 5 глемпінг-наметів загальною місткістю 85 осіб, впроваджено інноваційні системи енергозабезпечення та водопідготовки, створено надійну систему безпеки. Особливу увагу приділено впровадженню екологічних технологій, що забезпечують значне скорочення споживання ресурсів: енергії на 44%, води на 46%, утворення відходів на 62%.

6. Проведений фінансово-економічний аналіз підтвердив інвестиційну привабливість проєкту. При загальній потребі в інвестиціях 54 млн грн проєкт демонструє привабливі показники ефективності: період окупності 5 років, внутрішня норма прибутковості 18%, позитивна чиста приведена вартість 15,3 млн грн. Розроблено збалансовану структуру фінансування: власні кошти (30%), банківський кредит (55%), грантове фінансування (15%). Аналіз чутливості підтвердив стійкість проєкту до можливих негативних факторів.

7. Розроблено детальну структуру та календарний план реалізації проєкту з терміном виконання 19 місяців. Впроваджено комплексну систему управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO, створено матрицю ризиків та механізми їх мінімізації. Особливу увагу приділено взаємодії зі стейкхолдерами через створення координаційного комітету та системи регулярних комунікацій.

8. Запропоновано механізми забезпечення сталості результатів проєкту через створення резервного фонду (8% від прибутку) для фінансування екологічних ініціатив, впровадження системи екологічного моніторингу та розвиток партнерства з місцевою громадою. Розраховано значний мультиплікативний ефект проєкту: кожне створене робоче місце генерує 2-3 додаткових місця в суміжних галузях регіональної економіки.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробці та реалізації подібних екотуристичних проєктів в Україні. Розроблені методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути застосовані туристичними підприємствами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями для розвитку сталого туризму в регіонах України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів масштабування успішного досвіду реалізації екотуристичних проєктів, вдосконаленням методів оцінки їх впливу на сталий розвиток територій та створенням інноваційних моделей взаємодії всіх зацікавлених сторін в умовах післявоєнної відбудови України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харків: ХНУМГ, 2019. 354 с.
2. Біржаков М. Б. Індустрія туризму: перевезення. Київ: Герда, 2021. 528 с.
3. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі. Київ: КНТЕУ, 2020. 524 с.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Управління проектами: підручник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2019. 316 с.
5. Верес О. М., Катренко А. В. Управління ризиками в проектній діяльності. Львів: Новий світ-2000, 2020. 176 с.
6. Винницький М., Лендшел М., Онищук Б., Ратейчак П. Моніторинг та оцінювання проектів. Київ: ДТЕУ, 2021. 252 с.
7. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні. Київ: Східний видавничий дім, 2019. 248 с.
8. Горбаченко С. А., Карпов В. А. Аналіз та планування проектів. Одеса: Атлант, 2019. 198 с.
9. Грабовець І. В. Туристичне краєзнавство. Київ: Ліра-К, 2020. 164 с.
10. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: ЦУЛ, 2019. 224 с.
11. Євтушенко О. В. Управління проектами в туризмі. Харків: ХНЕУ, 2020. 142 с.
12. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2019. 300 с.
13. Кожухівська Р. Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку. Інноваційна економіка. 2019. №3. С. 43-49.
14. Кудла Н. Є. Сільський туризм: основи підприємництва та гостинності. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 152 с.

15. Лук'янова Л. Г. Освіта в туризмі: навч.-метод. посіб. Київ: Вища школа, 2019. 719 с.
16. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Міжнародний туризм і сфера послуг. Київ: Знання, 2020. 661 с.
17. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі. Київ: КНТЕУ, 2019. 264 с.
18. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 432 с.
19. Павліха Н. В. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. 395 с.
20. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ: ЦУЛ, 2019. 344 с.
21. Рутинський М. Й., Зінько Ю. В. Зелений туризм. Київ: Знання, 2019. 271 с.
22. Смаль І. В. Туристичні ресурси світу. Київ: Ніжин, 2019. 336 с.
23. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2019. 463 с.
24. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 662 с.
25. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2019. 597 с.
26. Archer B., Cooper C., Ruhanen L. The positive and negative impacts of tourism. *Global Tourism*. 2019. Vol. 5. P. 79-102.
27. Bernes C. *Ecotourism and environmental sustainability: principles and practice*. London: Routledge, 2020. 248 p.
28. Bramwell B. Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 19(4-5). P. 459-477.



29. Butler R. W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*. 2019. Vol. 24(1). P. 5-12.
30. Ceballos-Lascurain H. *Tourism, ecotourism, and protected areas*. Gland: IUCN, 2020. 301 p.
31. Fennell D. *Ecotourism*. London: Routledge, 2020. 282 p.
32. Goodwin H. *Taking responsibility for tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers, 2019. 256 p.
33. Hall C. M. *Tourism planning: policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson, 2019. 309 p.
34. Honey M. *Ecotourism and sustainable development: who owns paradise?* Washington: Island Press, 2020. 405 p.
35. Inskip E. *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold, 2019. 508 p.
36. Jamal T., Robinson M. *The SAGE handbook of tourism studies*. London: SAGE, 2020. 716 p.
37. Jovanović S. Infrastructure as important determinant of tourism development in the countries of Southeast Europe. *Ecoforum Journal*. 2019. Vol. 5(1). P. 288-294.
38. Kiper T. Role of ecotourism in sustainable development. *Advances in Landscape Architecture*. 2020. Vol. 31(1). P. 773-802.
39. McCool S. F., Moisey R. N. *Tourism, recreation, and sustainability: linking culture and the environment*. Wallingford: CABI, 2019. 320 p.
40. Newsome D., Moore S. A., Dowling R. K. *Natural area tourism: ecology, impacts and management*. Bristol: Channel View Publications, 2021. 467 p.
41. Page S. J. *Tourism management*. London: Routledge, 2019. 382 p.
42. Pearce D. G. *Frameworks for tourism research*. Wallingford: CABI, 2020. 210 p
43. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI, 2019. 267 p.

44. Saarinen J. Critical sustainability: setting the limits to growth and responsibility in tourism. *Sustainability*. 2020. Vol. 6(1). P. 1-17.
45. Sharpley R. *Tourism development and the environment: beyond sustainability?* London: Earthscan, 2019. 220 p.
46. Singh T. V. *Critical debates in tourism*. Bristol: Channel View Publications, 2020. 333 p.
47. Swarbrooke J. *Sustainable tourism management*. Wallingford: CABI, 2020. 371 p.
48. Weaver D. B. *Sustainable tourism: theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2019. 240 p.
49. Wood M. E. *Ecotourism: principles, practices and policies for sustainability*. Paris: UNEP, 2020. 32 p.
50. Wearing S., Neil J. *Ecotourism: impacts, potentials and possibilities*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2019. 256 p.