

УДК 338.48-6:502/504

Миронов Ю. Б.

yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, Researcher ID: E-9613-2019

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ

Анотація. У статті досліджено формування конкурентоспроможної соціально-економічної системи туризму на природоохоронних територіях із застосуванням інноваційних підходів до управління. Важливим аспектом трансформації управлінської моделі є швидкий розвиток інформаційних технологій, що створює умови для ефективного впровадження нових напрямів менеджменту. Підвищення компетентності управлінського персоналу через освітні програми з екологічного управління, цифрової трансформації та міжнародних стандартів якості сприяє сталому розвитку туризму, де інтереси місцевих громад і туристів гармонізуються зі збереженням природних ресурсів. Функціонування туристичних підприємств у межах природоохоронних зон характеризується складністю взаємодії із зовнішнім середовищем та високими ризиками, пов'язаними зі змінами форм власності чи організаційно-правового статусу територій. Це вимагає управлінської гнучкості, здатності до швидкого коригування стратегій розвитку, а також удосконалення організаційно-виробничих механізмів для підтримання конкурентного статусу. Запропонована модель управління базується на засадничих положеннях системної парадигми, що інтегрує внутрішні й зовнішні зв'язки для досягнення соціально-економічних результатів. Інноваційна парадигма управління туризмом розглядається як дороговказ для вирішення концептуальних питань, зокрема щодо управління зовнішніми зв'язками, організаційною поведінкою та господарськими процесами. Це забезпечує життєздатність і сталий розвиток туристичних підприємств у мінливих умовах ринку, сприяючи еволюції туризму від масового до екологічно стійкого. Окрема увага приділена необхідності залучення місцевих громад до управлінських процесів через механізми громадських обговорень та слухань. Це сприяє легітимізації використання природних ресурсів, гармонізації інтересів бізнесу і громад, а також формуванню нових інтегрованих туристичних продуктів. Успішна реалізація ідей сталого розвитку потребує партнерської співпраці між туристичними підприємствами, органами влади та місцевими жителями, що створює підґрунтя для довгострокового розвитку туризму на природоохоронних територіях України.

Ключові слова: туризм, сталий розвиток туризму, природоохоронні території, інновації, управління, екологічний менеджмент, цифрова трансформація, конкурентоспроможність туристичних підприємств.

Myronov Yuriy

yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, Researcher ID: E-9613-2019

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INNOVATIVE PARADIGM OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT IN NATURAL PROTECTED AREAS

Abstract. The article investigates the formation of a competitive socio-economic system of tourism in natural protected areas with the use of innovative management approaches. An important aspect of the management model transformation is the rapid information technology development, which creates conditions for the effective implementation of new management directions. Increasing the competence

of management personnel through educational programmes on environmental management, digital transformation and international quality standards contributes to the sustainable tourism development, where the interests of local communities and tourists are harmonized with the conservation of natural resources. The operation of tourism enterprises within natural protected areas is characterized by the complexity of interaction with the external environment and high risks associated with changes in ownership or the organizational and legal status of the territories. This requires managerial flexibility, the ability to quickly adjust development strategies and the improvement of organizational and production mechanisms to maintain competitive status. The proposed management model is based on the fundamental provisions of the systemic paradigm, which integrates internal and external relations to achieve socio-economic results. The innovative paradigm of tourism management is seen as a guide to solving conceptual issues, in particular, the management of external relations, organizational behaviour and economic processes. This ensures the viability and sustainable development of tourism enterprises in changing market conditions, contributing to the evolution of tourism from mass to environmentally sustainable. Particular attention is paid to the need to involve local communities in management processes through mechanisms of public discussions and hearings. This helps to legitimize the use of natural resources, harmonies the interests of businesses and communities and create new integrated tourism products. Successful implementation of sustainable development ideas requires partnership cooperation between tourism enterprises, authorities and local residents, which creates the basis for the long-term tourism development in Ukraine's natural protected areas.

Key words: tourism, sustainable tourism development, protected areas, innovation, management, environmental management, digital transformation, tourism enterprises competitiveness.

JEL Classification: L83, Q01, Q26

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-7>

Постановка проблеми. Формування конкурентоспроможної соціально-економічної системи туризму на природоохоронних територіях вимагає посилення управлінської діяльності на основі інноваційних підходів. Активізація євроінтеграційних процесів в Україні спричиняє зміну стратегічних пріоритетів у розвитку туристичної сфери, а необхідність подолання кризових явищ останніх років обумовлює впровадження системного підходу до управління, включно з переглядом чинних і створенням нових управлінських парадигм, заснованих на принципах сталого розвитку. Сучасний етап управління туризмом у природоохоронних зонах вирізняється чіткою структуризацією функцій організації, координації, регулювання та контролю діяльності туристичних підприємств. Важливим чинником для трансформації управлінської моделі є швидкий розвиток інформаційних технологій, що відкриває можливості для ефективного впровадження нових напрямків управління в туристичній галузі. Формування нової (інноваційної) парадигми управління також передбачає підвищення компетентності управлінського персоналу через впровадження освітніх програм, орієнтованих на екологічне управління, цифрову трансформацію та міжнародні стандарти якості. Це забезпечить створення збалансованої соціально-еко-

номічної моделі, де враховуються інтереси як місцевих громад, так і туристів, а збереження природних ресурсів стає інтегральною частиною бізнес-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження науковців щодо проблем розвитку туризму на природоохоронних територіях підкреслюють важливість інтеграції сталих практик, що сприяють збереженню екосистем, підтримці місцевих громад і використанню інноваційних рішень для мінімізації впливу на довкілля. Так, Безсмертнюк Т. у статті «Сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях: управлінський аспект» підкреслює значення ефективного управління природоохоронними територіями для досягнення сталого розвитку. Автор стверджує, що ключовим фактором є динамічна рівновага між рекреаційним використанням територій і збереженням їхньої екологічної цінності [1]. Паньків Н. і Скрипник М. у дослідженні «Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні» розглядають екотуризм як стратегічний напрямок розвитку. Автори звертають увагу на виклики, пов'язані з адаптацією природоохоронних зон до зростаючих туристичних потоків, пропонуючи інноваційні цифрові інструменти для мінімізації негативного впливу на природу [2]. У статті “Sustainable and

Accessible Tourism in Natural Areas: a Participatory Approach” (Sisto R. et al.) автори наголошують на необхідності інтеграції доступності у сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях. Вони акцентують увагу на важливості участі місцевих громад та зацікавлених сторін у прийнятті рішень, що сприяє збалансованому використанню ресурсів і збереженню біорізноманіття [3]. Своєю чергою, Zhang X. et al. “Sustainability Assessment of Tourism in Protected Areas: a Relational Perspective” розглядають взаємозв’язок між місцевими спільнотами та туристами. Автори стверджують, що сталий туризм можливий лише за умов гармонійної взаємодії цих груп, де туризм стає не тільки джерелом доходу, а й інструментом підвищення екологічної свідомості [4]. Робота Bhammar H. et al. “Framework for Sustainable Recovery of Tourism in Protected Areas” пропонує інноваційну модель відновлення туризму після кризових ситуацій. Автори підкреслюють важливість збереження екосистем як основи для довгострокового сталого розвитку туризму, зазначаючи, що саме природоохоронні території можуть бути каталізатором для екологічної рівноваги [5]. Дослідження Go H. та Kang M. “Metaverse Tourism for Sustainable Tourism Development: Tourism Agenda 2030” представляє новий підхід до сталого туризму через віртуальні простори. Автори вбачають у метавсесвіті потенціал для зменшення фізичного навантаження на природні локації, надаючи альтернативні способи взаємодії з природою без шкоди для довкілля [6]. Загалом, дослідники сходяться на думці, що ефективний сталий розвиток туризму можливий лише за умови комплексного підходу, де баланс між природоохоронною діяльністю, соціальною відповідальністю та економічними вигодами стає основою для довгострокової стійкості туристичних дестинацій.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях, що базуються на системній парадигмі управління, інтеграції сучасних інформаційних технологій, залученні місцевих громад до планування та управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування суб’єктів туризму та гостинності на територіях із природоохоронним статусом супроводжується складною взаємодією із зовнішнім середовищем, що підвищує ризики появи кризових ситуацій через можливі зміни у формі власності, підпорядкуванні чи органі-

заційно-правовому статусі цих територій. Це вимагає від керівництва додаткової гнучкості для оперативного коригування напрямів розвитку туристичної діяльності відповідно до нових умов. Водночас, це передбачає посилення роботи над вдосконаленням організаційно-виробничих процесів для збереження конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління для вирішення цих завдань створює додаткові виклики у сфері кадрового забезпечення, зокрема потребу у формуванні нового покоління менеджерів-новаторів, здатних реалізувати потенціал туристичних підприємств [7, с. 61]. У цілому можна стверджувати, що в українському туризмі на природоохоронних територіях формується інноваційний підхід до управління як складна система, що здатна до саморозвитку. Цей підхід супроводжується постійним зростанням навантаження на менеджерів, ускладненням алгоритмів роботи та збільшенням обсягу інформаційних процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни на туристичному ринку.

Запропонована модель управління базується на системній парадигмі, яка є методологічною основою для формування комплексного механізму управління. Ефективність такого механізму визначається структурою наявного потенціалу та ринковими можливостями, що створює основу для подальшого розвитку системи управління з урахуванням інструментів досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті управлінська парадигма розглядається не просто як набір інструментів для вирішення поточних завдань, а як стратегічний орієнтир для роботи із зовнішніми зв’язками, організаційною поведінкою та господарськими процесами. Такий підхід сприяє сталому розвитку туристичних підприємств, адаптації до динамічного середовища та підвищенню їх конкурентоспроможності. Теоретична основа інноваційної парадигми охоплює принципи системної теорії, організації, інформатики, економічної теорії та системного аналізу, що визначають управлінські процеси в туризмі як соціально-економічній системі. Загальна модель управління сталим розвитком туризму інтегрує внутрішні та зовнішні зв’язки підприємств, забезпечуючи ефективне управління господарськими процесами з урахуванням властивостей системи – цілісності, ієрархічності, цілеспрямованості та здатності до синергії (рис. 1). Це дозволяє підприємствам гармонійно розвиватися, зберігати свою стійкість та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

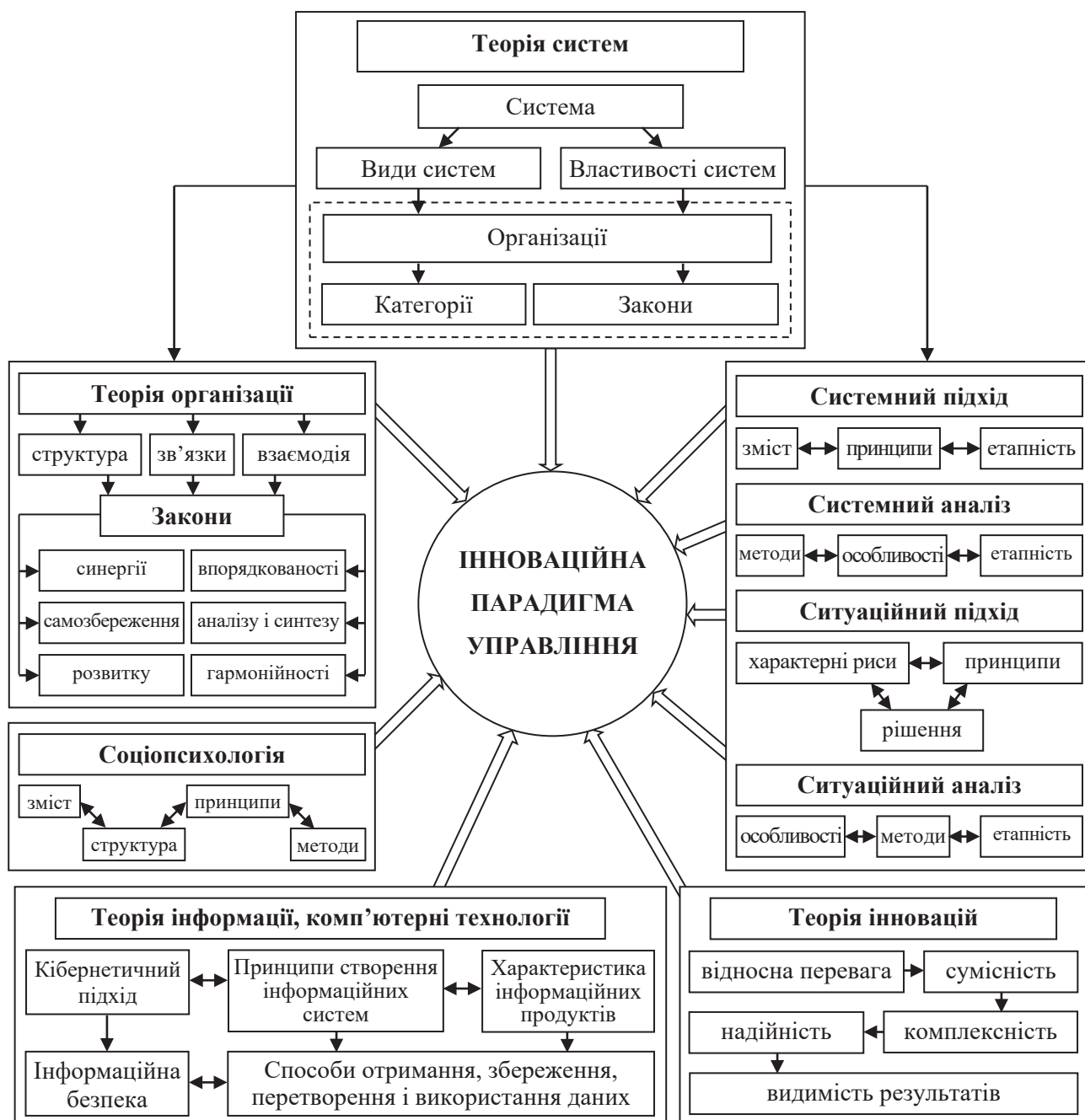


Рис. 1. Загальна модель інноваційної парадигми управління в туризмі

Описана модель інноваційного управління передбачає зміну пріоритетів у діяльності менеджменту туристичних організацій, що працюють на природоохоронних територіях. Це спрямовано на структурне оновлення організаційної системи з метою:

- обґрунтування необхідності змін у ключових управлінських функціях і допоміжних елементах для підвищення ефективності функціональної взаємодії;

- ухвалення оптимальних рішень щодо розміщення туристичних об'єктів або розширення напрямів діяльності;

- вибору дієвих моделей взаємодії із зовнішнім середовищем (налагодження маркетингових комунікацій, вирішення питань з органами влади та підтримка місцевих громад);

- забезпечення стійкості управлінських процесів, включно з реагуванням на нестандартні або конфліктні ситуації.

Інновації в управлінні стосуються не лише внутрішніх процесів, але й налагодження партнерських відносин із підприємствами суміжних галузей. Досягнення сталого розвитку туризму потребує залучення широкого кола учасників. У контексті екологічно орієнтованого туризму

це насамперед співпраця з туристичними партнерами, що сприяє обміну ідеями, зниженню конкурентних конфліктів та спільному вирішенню актуальних проблем розвитку природоохоронних територій. Успіх екотуризму залежить від підтримки місцевих громад, тому важливо посилювати їхню участь у плануванні та управлінні туристичними потоками. Співпраця з місцевими органами влади, громадськими об'єднаннями, підприємцями та туристами створює передумови для формування конкурентоспроможних туристичних продуктів і комплексних пропозицій. У такій системі управління чітка організація процесів взаємодії стає ключовим фактором сталого розвитку туризму [8, с. 67].

Розвиток туризму на природоохоронних територіях поступово переходить від масового до сталого формату, що стимулює появу нових туристичних продуктів, заснованих на принципах збереження та охорони природних ресурсів. Водночас зростання інтересу туристів до використання цих ресурсів створює потребу у пошуку збалансованих рішень для запобігання їх виснаженню або руйнуванню. Саме охорона і раціональне використання природних багатств стають основою для правового регулювання розвитку туризму на таких територіях. Це регулювання втілюється не лише через стратегічне планування бізнес-структур, а й завдяки активному залученню державних органів і місцевих громад, що сприяє довгостроковій стійкості рекреаційно-туристичного потенціалу природоохоронних територій.

Управління сталим розвитком передбачає баланс між зростанням туристичного попиту, збереженням природного середовища та підтримкою соціально-економічної стабільності місцевих громад. Планування туризму на природоохоронних територіях передбачає громадські обговорення та управлінські заходи, що сприяють досягненню консенсусу. Важливим аспектом цього процесу є обов'язкове залучення місцевих жителів до прийняття рішень, що забезпечує врахування їхніх інтересів і підвищує ефективність управління.

В Україні механізми громадського обговорення екологічних рішень діють із 2003 року як частина конституційних прав громадян [9]. У 2017 році Кабінет Міністрів України визначив обов'язковість громадських слухань при оцінюванні впливу планованої діяльності на довкілля, причому у воєнний час ці слухання можуть проводитися у форматі відеоконферен-

цій [10]. Суб'єктами, які беруть участь у громадському обговоренні, можуть бути державні органи, місцеве самоврядування, бюджетні установи, представники бізнесу й інші зацікавлені сторони. Наприклад, проєкт Закону України «Про туризм» разом із пропозиціями та рекомендаціями від громадських організацій і туристичних асоціацій обговорювався на Всеукраїнському туристичному форумі у 2013 році. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України активно проводить онлайн-слухання для забезпечення прозорості та підвищення якості рішень щодо комерційного використання природних ресурсів. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) систематично анонсує громадські обговорення своїх ініціатив на офіційному вебсайті. Зокрема, у 2021 році разом із Міністерством культури та інформаційної політики України відбулося спільне обговорення концепції державної програми «Мандруй Україною». На рівні обласних (військових) адміністрацій, окрім обговорень, використовуються також громадські слухання. Наприклад, Департамент екології та природних ресурсів Львівської ОВА публікує оголошення про слухання щодо вирішення важливих екологічних питань та щорічно звітує про стан довкілля.

Під час воєнного стану значення громадських обговорень у сфері природоохоронної діяльності є суперечливим. З одного боку, частина територій перебуває під окупацією або в зоні бойових дій, що ускладнює суспільний діалог щодо господарської діяльності. З іншого боку, задля державної безпеки частина соціально-економічної статистики не публікується. Попри це, суспільний розголос щодо ініціатив, що можуть загрожувати довкіллю, залишається важливим. Так, у 2022 році Українська природоохоронна група проаналізувала законодавчі ініціативи, пов'язані з відновленням після збройної агресії РФ, та виявила їх невідповідність принципам сталого розвитку. Врахування рекомендацій цієї організації дає змогу планувати відбудову з дотриманням українського законодавства та європейських директив, що сприятиме не лише реконструкції, а й інноваційному відновленню постраждалих територій.

Переваги проведення громадських слухань і обговорень для сталого розвитку туризму на природних територіях полягають у створенні легітимних умов для використання природних ресурсів відповідно до потреб бізнесу та місцевих громад. Це сприяє формуванню

надійної основи для подальшої співпраці з зацікавленими сторонами, органами державної влади та місцевого самоврядування, а також залученню волонтерів до виконання природоохоронних функцій у туристичній сфері. Водночас широке залучення громадськості до управління потребує глибоких експертних досліджень для оцінювання перспектив і ризиків запровадження нових ініціатив, а також забезпечення прозорого моніторингу реалізації прийнятих рішень.

Ще одним важливим аспектом трансформації управління сталим розвитком туризму є врахування соціально-економічних функцій регіону, що дозволяє розвивати туризм у гармонії з традиційними та стратегічними пріоритетами території. Поєднання сталого туризму з природоохоронною діяльністю особливо актуальне для сільського та лісового господарства, адже це сприяє збереженню місцевої економіки через інтеграцію елементів етнографічної культури та локальних промислів у туристичний продукт. Це набуває особливого значення через сезонний характер туристичного попиту, що залежить від природно-кліматичних, соціальних, економічних і політичних чинників.

Планування сталого розвитку туризму передбачає використання місцевого потенціалу для стимулювання економічного зростання та накопичення позитивних ефектів у межах громад. Інноваційний підхід до регіонального управління охоплює органічне поєднання промоції з охороною автентичних культурних цінностей, що збагачує туристичну пропозицію й підвищує її конкурентоспроможність. Збережені архітектурні пам'ятки, традиції та ремесла стають цінним ресурсом, який приваблює туристів, зокрема міських жителів, пропонуючи їм унікальний досвід проживання в автентичних садибах, участь у сільських обрядах або спостереження за традиційним сільським життям. Водночас культурне розмаїття природних територій залишається недооціненим ресурсом для сталого розвитку туризму. Наприклад, у регіоні Українських Карпат бракує ініціатив від туристичних підприємств щодо відновлення пошкоджених лісів, природних об'єктів або реставрації історико-архітектурних пам'яток. Посилення такої діяльності могло б суттєво підвищити стійкість та привабливість регіону для екологічно свідомих туристів і сприяти довгостроковому розвитку територій.

Хоча туристичний потенціал Карпатського регіону зростає швидкими темпами, його розвиток на сьогодні залишається несистемним. Зокрема, інтенсивно розвиваються індустрія гостинності та гірськолижні курорти. Найбільші з них розташовані в Горганах, Східних Бескидах, на масиві Свидовець, а також на Полонинському і Вододільному хребтах. Славське, найстаріший зимовий курорт, завдяки унікальному мікроклімату між хребтами Бескидів і Горган, забезпечує стабільний сніговий покрив більше ніж пів року. Водночас «Буковель», розташований поблизу Яремче, є курортом світового рівня з можливістю відпочинку в будь-яку пору року. Однак навіть у пік сезону завантаженість більшості курортів не перевищує 50–60 %, тоді як, за даними UN Tourism, оптимальним показником вважається 70–80 % [11]. Перешкодами для подальшого розвитку є слабка транспортна та торговельна інфраструктура, а також недостатній туристично-інформаційний супровід (наприклад, нестача вказівників на маршрутах). Це підкреслює важливість систематичного моніторингу як ключового інструменту управління.

Традиційно контроль у сфері туризму зосереджується на якості надання послуг, але для сталого розвитку необхідно включати до моніторингу також природоохоронні та культурно-історичні аспекти. Інноваційний підхід до моніторингу передбачає врахування соціально-економічних показників дестинації: стану дорожньої інфраструктури, демографічних характеристик, рівня безпеки водних ресурсів, забруднення повітря, поширення інфекційних хвороб чи рівня злочинності. Достовірна інформація про ці фактори дозволяє планувати ефективні управлінські заходи, що допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток регіону як туристичної дестинації.

Програми моніторингу у сфері управління туризмом тісно пов'язані з упровадженням технологічних інновацій, зокрема в рамках концепцій smart-туризму та smart-дестинацій. Smart-туризм як елемент інноваційного розвитку сприяє формуванню конкурентних переваг завдяки використанню сучасних інтелектуальних технологій, систем радіочастотної ідентифікації, Інтернету речей (IoT) та хмарних обчислень. У сукупності ці рішення створюють цифрові екосистеми, що забезпечують довгостроковий сталий розвиток туристичних локацій. Сучасні інформаційні системи допо-

магають туристичним підприємствам виходити за межі традиційних підходів до залучення туристів, фокусуючись на управлінні туристичним досвідом у smart-дестинаціях. Це також охоплює впровадження елементів гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності, які збагачують враження від подорожей.

Водночас практична реалізація інноваційних моніторингових технологій із залученням штучного інтелекту, автоматизації процесів та IoT часто виявляється надзвичайно витратною. Винятком став туристичний комплекс «Буковель», який у 2024 році оголосив про створення першої в Україні сталої туристичної дестинації, сертифікованої за міжнародними стандартами. У межах програми “Bukovel Better” комплекс оснащує території датчиками та проводить детальний аналіз впливу своєї діяльності на довкілля, що є значним кроком до реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР) в екологічному туризмі. Проте, загальний рівень розуміння сталого розвитку серед інших учасників туристичного ринку залишається обмеженим. Відсутність єдиних методик оцінювання ефективності управління сталим розвитком туризму і несистемність статистичних спостережень створюють додаткові перешкоди. Це ускладнює об’єктивний аналіз результатів управлінських рішень, а також сприяє тінізації бізнесу. Наприклад, точно визначити кількість внутрішніх і зовнішніх туристів складно – доводиться орієнтуватися на непрямі показники, як-от дані мобільних операторів або динаміку попиту на певні товари в торговельних мережах. Тож для повноцінного розвитку smart-туризму та забезпечення сталого розвитку туристичних дестинацій в Україні необхідно вдосконалити моніторингові системи, розробити загальноприйняті методики оцінювання та активізувати інтеграцію цифрових технологій у туристичну інфраструктуру.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження інноваційних підходів до сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях України можна розглядати як зародження нового етапу в еволюції галузі. Головною метою такого управління є підтримка екологічно безпечних і соціально відповідальних практик у сфері туризму, які охоплюють різноманітні ініціативи сталого туризму та надають відвідувачам унікальний шанс познайомитися з екологічним стилем життя і принципами відповідального туризму. З огляду на динамічний розвиток галузі, ефективність управлінських рішень

зростатиме, посилюючи вплив на довкілля та місцеві громади, а впровадження стратегій сталого туризму стане ключовим елементом для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінюванні ефективності впроваджених ініціатив сталого туризму та розробленні нових стратегій адаптації до змін клімату й потреб місцевих громад.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безсмертнюк Т. П. Сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях: управлінський аспект. *Colloquium-Journal. Geographical Sciences*. 2021. № 22 (109). Ч. 2. С. 4–6. URL: <https://colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2022/05/Colloquium-journal-2021-109-2.pdf>
2. Паньків Н., Скрипник М. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні: виклики сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 308 (4). С. 229–240. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-36>
3. Sisto R., Cappelletti G. M., Bianchi P., Sica E. Sustainable and Accessible Tourism in Natural Areas: a Participatory Approach. *Current Issues in Tourism*. 2022. Vol. 25 (5). DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1920002>
4. Zhang X., Zhong L., Yu H. Sustainability Assessment of Tourism in Protected Areas: a Relational Perspective. *Global Ecology and Conservation*. 2022. Vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2022.e02074>
5. Bhammar H., Li W., Molina C. M. M., Hickey V., Pendry J., Narain U. Framework for Sustainable Recovery of Tourism in Protected Areas. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (5). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052798>
6. Go H., Kang M. Metaverse Tourism for Sustainable Tourism Development: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*. 2022. Vol. 78 (1). DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-02-2022-0102>
7. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. Вип. 5. С. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-8>
8. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 1. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-8>
9. Про затвердження Положення про участь громадськості у прийнятті рішень у сфері охорони довкілля: Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від

18.12.2003 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-04>

10. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань у процесі оцінки впливу на довкілля: Постанова КМУ від 13.12.2017 р. № 989, ред. від 11.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2017-п>

11. Making Tourism More Sustainable: a Guide for Policy Makers. Madrid: UNWTO, 2005. 212 p. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284408214>

REFERENCES

1. Bezsmertniuk T. P. (2021). Stalyi rozvytok turyzmu na pryrodohoronnykh terytoriakh: upravlynskyi aspekt. *Colloquium-Journal. Geographical Sciences*, no. 22 (109), Part 2, pp. 4–6, available at: <https://colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2022/05/Colloquium-journal-2021-109-2.pdf>.

2. Pankiv N., & Skrypyuk M. (2022). Ekolohichniy turyzm yak priorytetnyi napriamok staloho rozvytku turyzmu v Ukraini: vyklyky sohodennia. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 308 (4), pp. 229–240, DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-36>

3. Sisto R., Cappelletti G. M., Bianchi P. & Sica E. (2022). Sustainable and Accessible Tourism in Natural Areas: a Participatory Approach. *Current Issues in Tourism*, no. 25 (5), DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1920002>

4. Zhang X., Zhong L. & Yu H. (2022). Sustainability Assessment of Tourism in Protected Areas: a Relational Perspective. *Global Ecology and Conservation*, no. 35, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2022.e02074>

5. Bhammar H., Li W., Molina C. M. M., Hickey V., Pendry J. & Narain U. (2021). Framework for Sustainable Recovery of Tourism in Protected Areas. *Sustainability*, no. 13(5), DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052798>

6. Go H. & Kang M. (2022). Metaverse Tourism for Sustainable Tourism Development: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, no. 78 (1), DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-02-2022-0102>

7. Mizyuk B. M. & Myronov Y. B. (2022). Metodolohichni osnovy systemnoho upravlinnia v industrii hostynnosti. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 5, pp. 59–67, DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-8>

8. Mizyuk B. M. & Myronov Y. B. (2021). Dekompozitsiyni pidkhd do protsesu systemnoho upravlinnia v hotelno-restorannykh korporatsiiakh. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 1, pp. 64–68, DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-8>

9. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. (2003). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro uchast hromadskosti u pryiniatti rishen u sferi okhorony dovkillia (Order No. 168), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-04>

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia hromadskykh slukhan u protsesi otsinky vplyvu na dovkillia (Resolution No. 989, revised on 2024-09-11), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2017-п>

11. UNWTO. (2005). Making Tourism More Sustainable: a Guide for Policy Makers. Madrid: UNWTO, available at: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284408214>

Стаття надійшла до редакції
24 лютого 2025 р.