

УДК 338.48:502.131.1:502.4:005.7(477)

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

д.е.н., доц., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## СИНЕРГЕТИЧНА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

**Анотація.** Сталій розвиток туризму на природоохоронних територіях є складним системним завданням, що охоплює економічні, екологічні та соціальні виміри, вирішення якого потребує не лише формального розмежування функцій між стейкхолдерами, але й забезпечення їхньої синергетичної взаємодії. Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад і розробленню практичних механізмів синергетичної взаємодії стейкхолдерів в системі управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від декларативного державного регулювання туристичної діяльності до комплексної узгодженої політики, здатної забезпечити збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів усіх учасників туристичного процесу в умовах масштабної деградації екосистем, спричиненої повномасштабною війною в Україні. У статті визначено коло стейкхолдерів сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях та розкрито специфіку функціональних ролей кожної з груп зацікавлених сторін. Обґрунтовано необхідність розширення рольових функцій туристичних підприємств у напрямі екоінновацій, соціальної відповідальності та освітньо-просвітницької діяльності. Визначено стратегічне значення суміжних суб'єктів господарювання нетуристичного напрямку як активних учасників екологічних відновлювальних проектів на природоохоронних територіях, що набуває особливої актуальності в контексті післявоєнної відбудови. Розроблено SWOT-аналіз системи державного регулювання сталого розвитку туризму та запропоновано відповідні управлінські рекомендації. Доведено вирішальну роль туристів як стейкхолдерів, поведінкові моделі яких безпосередньо визначають екологічний слід туристичної діяльності, та обґрунтовано необхідність запровадження комплексної системи їх інформування й освіти. Синергетична взаємодія стейкхолдерів розглядається як механізм формування колективної відповідальності за збереження природної та історико-культурної спадщини туристичних дестинацій і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** туризм, сталій туризм, природоохоронні території, туристичний потенціал, стейкхолдери, синергія, державне регулювання, екотуризм, післявоєнне відновлення.

Myronov Yu. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## SYNERGETIC INTERACTION OF STAKEHOLDERS AS A FACTOR OF ENSURING SUSTAINABLE TOURISM AND DEVELOPING THE TOURISM POTENTIAL OF UKRAINE'S NATURAL PROTECTED AREAS

**Abstract.** Sustainable development of tourism in protected areas is a complex systemic task that encompasses economic, environmental, and social dimensions, the solution of which requires not only a formal separation of functions among stakeholders, but also ensuring their synergistic interaction. This article substantiates theoretical and methodological principles and develops practical mechanisms for synergistic interaction of stakeholders in the system of sustainable tourism development management in natural protected areas in the context of wartime and post-war challenges. The relevance of the study stems from the need to transition from declarative state regulation of tourism



*activities to a comprehensive coordinated policy capable of ensuring the balancing of economic, environmental and social interests of all participants in the tourism process in the context of large-scale degradation of ecosystems caused by the full-scale war in Ukraine. The article defines the range of stakeholders in sustainable tourism development in natural protected areas and reveals the specifics of the functional roles of each group of stakeholders. The need to expand the role functions of tourism enterprises in the direction of eco-innovations, social responsibility and educational activities is substantiated. The strategic importance of related non-tourism business entities as active participants in environmental restoration projects in nature reserves has been determined, which is of particular relevance in the context of post-war reconstruction. A SWOT analysis of the state regulation system for sustainable tourism development has been carried out and relevant management recommendations have been proposed. The crucial role of tourists as stakeholders, whose behavior patterns directly determine the ecological footprint of tourism activities, has been proven, and the need for the introduction of a comprehensive system of their information and education has been substantiated. The synergistic interaction of stakeholders is considered as a mechanism for forming collective responsibility for the preservation of the natural and historical and cultural heritage of tourist destinations and ensuring their long-term competitiveness.*

**Keywords:** tourism, sustainable tourism, natural protected areas, tourism potential, stakeholders, synergy, state regulation, ecotourism, post-war recovery.

**JEL Classification:** L83, Q01, Q26, Q56, R11, Z32

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-14>

**Постановка проблеми.** Сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях є складним системним завданням, що охоплює економічні, екологічні та соціальні виміри, вирішення якого потребує не лише формального розмежування функцій між стейкхолдерами, але й забезпечення їхньої синергетичної взаємодії. Синергетичний ефект у цьому контексті виникає тоді, коли скоординовані зусилля органів державної влади, місцевого самоврядування, туристичних підприємств, суміжних суб'єктів господарювання, закладів освіти, місцевих громад і туристів дають результат, що суттєво перевищує суму їхніх індивідуальних внесків. Однак досягнення такої синергії є проблематичним за умов фрагментарності інституційного середовища, недостатньої міжвідомчої координації, декларативного характеру державного регулювання та асиметрії інформації між учасниками туристичної діяльності. Особливої гостроти ця проблема набуває в Україні в умовах повномасштабної війни, що спричинила масштабну деградацію екосистем, суттєво скоротила кількість суб'єктів туристичної діяльності та послабила управлінський туристичний потенціал на місцевому рівні, водночас загостривши необхідність переходу до моделі відповідального природокористування у туристичній сфері.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методологічних засад синергетичної взаємодії стейкхолдерів як ключового чинника забезпечення сталого туризму та нарощування туристичного потенціалу природоохоронних територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика державного регулювання сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях привертає дедалі більшу увагу вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено зростанням глобального попиту на відповідальний туризм і загостренням екологічних викликів. У вітчизняній

науці концептуальні засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери ґрунтовно досліджувала Леоненко Н. А., котра обґрунтувала необхідність системного підходу до формування державної туристичної політики з урахуванням принципів сталості та визначила ключові інструменти регуляторного впливу на розвиток галузі [2]. Маслиган О. О. та Касинець О. В. запропонували інтеграційну модель розвитку сфери туризму та рекреації в контексті регіонального управління, довівши, що ефективна координація між різними рівнями управління є необхідною умовою реалізації конкурентних переваг туристичних дестинацій і забезпечення їх сталого розвитку [3].

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється питанням участі широкого кола стейкхолдерів в управлінні туристичними дестинаціями. Сіро А. et al. дослідили роль соціальних інновацій і партисипативного управління туристичними дестинаціями як інструменту сталого економічного розвитку, наголосивши на визначальній функції публічного сектору у стимулюванні міжсекторної співпраці [6]. Doyle E. та Perez Alaniz M. проаналізували суперечливий характер впливу конкурентоспроможності туристичних дестинацій на соціальну та екологічну складові сталості, дійшовши висновку, що рівень економічного розвитку території суттєво визначає характер таких впливів і потребує диференційованих підходів до регулювання [7]. Jones T. E. та Kobayashi A. на прикладі національних парків Японії дослідили сучасні тенденції адміністрування природоохоронних територій і розвитку природоорієнтованого туризму, виявивши ключові управлінські виклики, пов'язані з балансуванням між доступністю територій для туристів і збереженням їхньої екологічної цілісності [8].

Попри значний науковий доробок із зазначеної проблематики, більшість досліджень зосереджені або на окремих інструментах державного

регулювання, або на аналізі ролі окремих груп стейкхолдерів, тоді як питання забезпечення їхньої синергетичної взаємодії як цілісної системи управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях залишається недостатньо розробленим. Особливо відчутною є відсутність комплексних досліджень, адаптованих до специфіки українських реалій, зокрема в умовах деструктивного впливу війни на туристичну галузь і природоохоронні екосистеми, що й зумовлює актуальність та наукову новизну цієї статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тісний взаємозв'язок сталого туризму з іншими секторами економіки зумовлює необхідність справедливого розподілу результатів туристичної діяльності між різними групами стейкхолдерів, кожна з яких виконує специфічну роль і має власні функціональні особливості (рис. 1).

Комплексна міжсекторальна співпраця та відкритий діалог між органами влади, суб'єктами туристичної діяльності, місцевими громадами і туристами щодо розвитку дестинацій на природоохоронних територіях спрямовані на узгодження стратегічних пріоритетів туристичного розвитку та досягнення збалансування інтересів в економічній, соціальній та екологічній площинах. Водночас забезпечення сталого розвитку туризму передбачає узгоджені дії та синергетичну взаємодію всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у процесах управління. Такий формат партнерства сприяє формуванню результативної системи управління туристичною дестинацією, підвищенню її конкурентних переваг і забезпеченню довготривалої стабільності розвитку.

Синергетична взаємодія стейкхолдерів туристичної дестинації виходить за межі простої координації дій і передбачає якісно новий рівень співпраці, за якого сукупний ефект спільної діяльності суттєво перевищує суму індивідуальних зусиль кожного учасника. Це досягається через взаємне доповнення компетенцій, ресурсів та інтересів різних акторів: органи влади забезпечують регуляторну підтримку та інфраструктурний розвиток, суб'єкти туристичної діяльності – підприємницьку ініціативу та інноваційні рішення, місцеві громади – збереження автентичності та культурної спадщини, а туристи формують попит, що стимулює якісні трансформації пропозиції. Взаємопроникнення цих ролей і взаємозбагачення відповідних

потенціалів створює системний ефект, який неможливо відтворити в умовах розрізненої або суто формальної взаємодії.

Ключовою передумовою реалізації синергетичного потенціалу є формування інституційних механізмів, що забезпечують не лише регулярний діалог, а й спільне планування, моніторинг та адаптацію управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Зокрема, створення координаційних платформ, дорадчих рад та інших форм мультистейкхолдерського управління дозволяє трансформувати потенційні конфлікти інтересів у конструктивні рішення, що враховують екологічні обмеження природоохоронних територій та соціально-економічні потреби місцевих спільнот. Таким чином, синергетична взаємодія стає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й механізмом формування колективної відповідальності за збереження природного капіталу дестинації як основи її довгострокової привабливості та конкурентоспроможності. Реалізація окреслених принципів синергетичної взаємодії набуває особливої значущості в контексті сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, де збалансоване партнерство стейкхолдерів є необхідною умовою досягнення Цілей сталого розвитку та збереження туристичного потенціалу регіонів України.

Необхідність забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях України є очевидною, а руйнівні наслідки війни для національних екосистем додатково підсилюють значущість екологічно орієнтованого управління туристичними дестинаціями. Відповідно до Дорожньої карти розвитку туризму UN Tourism на період до 2030 р. [11] досягнення 17 Цілей сталого розвитку “Партнерство заради сталого розвитку” потребує безупинного посилення партнерських відносин і співпраці між стейкхолдерами. З огляду на комплексну природу туризму реалізація Цілей сталого розвитку вимагає впровадження прозорих і ефективних механізмів з боку органів державної влади та місцевого самоврядування (табл. 1), зокрема розвитку систем моніторингу та налагодження міжсекторальної взаємодії для забезпечення належної підзвітності щодо використання туристичних ресурсів на природоохоронних територіях.



Рис. 1. Коло стейкхолдерів в управлінні сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях

Таблиця 1

Розподіл основних функцій та інструментів управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях між державними органами влади й органами місцевого самоврядування

Категорія стейкхолдерів	Основні функції	Інструменти управління
Державні органи влади	Формування державної політики	- розроблення стратегії сталого розвитку туризму; - інтеграція Цілей сталого розвитку у політику розвитку туризму.
	Законодавче регулювання	- розроблення й ухвалення законодавчих актів і нормативів у сфері екології й охорони культурної спадщини; - ліцензування та сертифікація.
	Фінансова й інвестиційна підтримка	- бюджетне фінансування проєктів сталого розвитку на природоохоронних територіях; - грантова підтримка, пільгове кредитування екосоціальних ініціатив.
	Міжнародне співробітництво	- участь у глобальних і регіональних програмах сталого туризму під егідою UNESCO, UN Tourism та інших інституцій; - сприяння у залученні закордонних інвестицій; - сприяння у трансфері екосоціальних технологій і кращих практик.
	Моніторинг	- акумуляція статистичної інформації; - аналіз впливу туризму на екосистеми природоохоронних територій; - екологічний моніторинг туристичної діяльності.
Органи місцевого самоврядування	Територіальне планування	- розроблення генеральних планів, рекреаційних зон на природоохоронних територіях; - заходи із збереження природного й історико-культурного середовища природоохоронних територій.
	Розвиток локальної інфраструктури	- забезпечення енерго- та водопостачання; - покращення транспортної доступності; - підтримка в створенні місцевих туристичних об'єктів.
	Залучення громади	- організація громадських слухань щодо екосоціальних аспектів розвитку туризму на природоохоронних територіях; - підтримка місцевих суб'єктів туристичної діяльності.
	Освітні функції	- підтримка екопросвітницьких ініціатив.
	Контролювання	- контролювання туристичного навантаження на природоохоронних територіях; - регулювання поведінки з відходами.

З огляду на складну екологічну та соціальну ситуацію, що склалася у багатьох туристичних дестинаціях унаслідок воєнних дій, а також необхідність консолідації всіх доступних механізмів державного управління для забезпечення ефективного відновлення і переходу до моделі сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях виникає потреба у перегляді та частковому перерозподілі функцій між державними й місцевими органами влади. Водночас суттєво зростає значення інших зацікавлених сторін, які долучаються до спільної реалізації Цілей сталого розвитку у туристичній сфері. У цьому контексті взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами туристичної діяльності набуває ключового значення і може розглядатися як один із фундаментальних елементів системи державного регулювання сталого розвитку туризму. При цьому державне регулювання повинно функціонувати як безперервний і гнучкий процес, спрямований на узгодження різноспрямованих, а іноді й суперечливих інтересів усіх учасників туристичної

діяльності, забезпечення реалізації визначених стратегічних пріоритетів і стимулювання ефективної співпраці між стейкхолдерами з метою досягнення позитивних соціальних та екологічних результатів.

Розроблення ефективної стратегії державного регулювання розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях передбачає комплексну оцінку поточного стану галузі, зокрема із застосуванням інструментарію SWOT-аналізу (табл. 2). Це дозволяє ідентифікувати наявні управлінські недоліки, визначити системні проблеми екологічного та соціального характеру, а також сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення державної туристичної політики. Важливим аспектом є також орієнтація державної політики на досягнення конкретних Цілей сталого розвитку, врахування сучасних глобальних тенденцій та забезпечення раціонального й збалансованого використання природних і історико-культурних ресурсів природоохоронних територій у процесі туристичної діяльності.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз результативності та стратегічні можливості державного регулювання сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність Стратегії регіонального розвитку, Концепції розвитку туризму;</li> <li>- міжнародна співпраця (UN Tourism, UNESCO, євроінтеграція);</li> <li>- розгалужена система державного управління;</li> <li>- потенціал природних ресурсів і культурної спадщини;</li> <li>- можливість законодавчих змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня інтеграція сталих принципів у всі рівні туристичної політики;</li> <li>- низький рівень міжвідомчої координації;</li> <li>- обмеженість фінансування екотуристичних ініціатив;</li> <li>- недостатній моніторинг і контроль за впливом туризму на екосистеми;</li> <li>- часто декларативний характер регулювання без впровадження змін.</li> </ul>
Можливості (O)	Поле S – O	Поле W – O
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання глобального попиту на сталий туризм;</li> <li>- можливість фінансування через міжнародні фонди (Green Deal, GEF та ін.);</li> <li>- залучення громад і суб'єктів економічної діяльності до управління (публічно-приватне партнерство);</li> <li>- цифровізація екомоніторингу;</li> <li>- підготовка кадрів у сфері сталого туризму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити цільові державні програми сталого туризму для природоохоронних територій;</li> <li>- залучати міжнародні інвестиції та гранти для розбудови екомаршрутів, екоінфраструктури на природоохоронних територіях;</li> <li>- створити мережу екокластерів на базі Національних парків;</li> <li>- сприяти розвитку освітніх проєктів щодо Цілей сталого розвитку у туризмі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити грантову систему підтримки сталих туристичних ініціатив;</li> <li>- запровадити цифрові системи екомоніторингу (автоматизовані системи візуалізації та звітності);</li> <li>- сформувати міжгалузеві інститути управління туризмом на природоохоронних територіях;</li> <li>- реалізувати програми екогромад із включенням місцевих суб'єктів економічної діяльності.</li> </ul>
Загрози (T)	Поле S – T	Поле W – T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна клімату і деградація природних ресурсів;</li> <li>- політична нестабільність і війна;</li> <li>- корупція і неефективність використання ресурсів;</li> <li>- неконтрольоване будівництво на природоохоронних територіях;</li> <li>- опір змінам для збереження традиційної моделі розвитку туризму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- упровадити адаптивні обмеження туризму на природоохоронних територіях (гнучкі маршрути, сезонне обмеження доступу);</li> <li>- здійснити зонування, запровадити будівельні регламенти для природоохоронних територій;</li> <li>- стимулювати екотуризм, освітні подорожі, мікротуризм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організувати навчальні центри для адміністраторів природоохоронних територій;</li> <li>- запровадити незалежний екологічний аудит;</li> <li>- актуалізувати екологічне законодавство з урахуванням потреб розвитку туризму.</li> </ul>

Дослідження ключових параметрів SWOT-аналізу системи державного управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях дає підстави стверджувати про нагальну потребу переходу від формального, декларативного регулювання до комплексної та узгодженої державної політики, що реалізується у тісній взаємодії з іншими зацікавленими сторонами. Така політика має ґрунтуватися на науково обґрунтованих рекомендаціях національних і міжнародних експертів, а також враховувати підходи до сталого управління, запропоновані міжнародними організаціями, зокрема UN Tourism і UNESCO. Важливою умовою її ефективності є активне залучення представників місцевих громад, громадських об'єднань і суб'єктів господарювання до процесів планування та реалізації управлінських рішень. Реалізація такого підходу сприятиме становленню дієвої моделі розвитку туристичної сфери, яка забезпечить гармонійне поєднання економічних результатів із збереженням природної та культурної спадщини, а також підвищенням добробуту місцевого населення.

Інтеграція екологічних і соціально-економічних складових сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях у державну туристичну стратегію повинна здійснюватися через застосування відповідних регуляторних механізмів, зокрема територіального зонування, встановлення гранично допустимого туристичного навантаження та впровадження процедур екологічного ліцензування. Водночас наявні недоліки державного регулювання проявляються у недостатньому рівні координації між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та суб'єктами господарювання. Це зумовлює необхідність формування ефективної інституційної платформи, яка забезпечить узгоджену взаємодію між усіма учасниками туристичного процесу. З метою фінансової підтримки розвитку ресурсоощадливого туризму доцільно посилити використання державних механізмів залучення інвестицій, міжнародних грантових ресурсів і програм технічної допомоги. В умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови економіки України такі інструменти можуть частково компенсувати обмеженість державного та місцевого фінансування, спрямованого на реалізацію екологічно орієнтованих проєктів.

Особливого значення для державних і місцевих органів влади набуває забезпечення професійної підтримки та підготовки кадрів у сфері управління сталим туризмом, оскільки відповідні знання та навички є важливою складовою формування сучасної, ефективної та інноваційної системи розвитку туризму на природоохоронних територіях. У цьому контексті заклади освіти виступають важливим учасником процесу сталого розвитку туризму, виконуючи функцію підготовки висококваліфікованих фахівців, які здатні:

- 1) планувати та реалізовувати політику сталого туризму;
- 2) поєднувати економічну вигоду з екологічною відповідальністю;
- 3) працювати в мультидисциплінарному середовищі.

Узагальнення рекомендацій міжнародних організацій, зокрема UN Tourism і GSTC (Global Sustainable Tourism Council – Глобальна рада сталого туризму), а також вивчення світових і європейських практик дає змогу визначити ключові напрями підготовки фахівців, необхідних для підвищення ефективності державного регулювання сталого розвитку туризму. До таких напрямів належать:

- формування та реалізація політики і стратегій сталого розвитку туризму;
- засвоєння базових принципів сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку;
- планування туристичного розвитку на різних рівнях управління – національному, регіональному та місцевому;
- розроблення і впровадження заходів щодо охорони природного та історико-культурного середовища;
- управління розвитком ресурсоощадливих форм туризму на природоохоронних територіях;
- застосування підходів до природоохоронного зонування;
- використання методичних інструментів оцінювання та моніторингу впливу туризму на екосистеми;
- впровадження механізмів участі громадськості в управлінні туристичною діяльністю;
- використання цифрових технологій і smart-рішень для забезпечення сталого розвитку туристичної сфери.

Реалізація зазначених освітніх напрямів сприятиме підготовці спеціалістів, які володітимуть системним баченням і навичками стратегічного планування, необхідними для забезпечення довгострокової стійкості туристичної галузі та її ефективного державного регулювання.

Орієнтація на принципи сталого розвитку туризму передбачає активне залучення широкого кола стейкхолдерів, роль яких визначається рівнем їх участі у багатосторонніх процесах взаємодії, що здійснюються на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема в межах управління територіальними громадами. Водночас управління сталим розвитком туризму має двосторонній характер, оскільки участь різних груп зацікавлених сторін у процесах планування та ухвалення управлінських рішень щодо розвитку туризму на природоохоронних територіях безпосередньо впливає на можливість реалізації стратегічних інтересів місцевих громад і забезпечення їх довгострокового розвитку в межах туристичних дестинацій.

## Управлінські функції органів місцевого самоврядування, спрямовані на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях

Основні функції	Можливості впливу на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях
Планування просторового розвитку	- розроблення планів розвитку територій із урахуванням рекреаційних і природоохоронних зон; - визначення природоохоронних територій, придатних для туризму без заподіяння шкоди природному й історико-культурному середовищу; - інтеграція туризму в стратегію сталого розвитку громади.
Розвиток інфраструктури	- підтримка розвитку сталої транспортної, туристичної та санітарної інфраструктури; - управління відходами.
Підтримка місцевих суб'єктів економічної діяльності	- підтримка (у вигляді консультацій, пільг, грантів) мікро- та малих підприємств галузі туризму; - стимулювання приватних екоініціатив (розвиток екосадиб, підтримка виробників локальних продуктів тощо); - сприяння міжгалузевій кооперації.
Маркетинг і промоція природоохоронних територій	- підтримка (створення) туристичного бренду дестинації; - організація туристичних маршрутів, фестивалів, екоподій; - співпраця з туроператорами, платформами бронювання.
Охорона природних екосистем природоохоронних територій та історико-культурної спадщини громади	- інвентаризація пам'яток природи та культури; - підтримка проєктів їх збереження і реставрації; - контролювання потенційно небезпечної для екосистем діяльності (житлова та промислова забудова, вирубки лісів).
Залучення громади й освітні ініціативи	- проведення публічних обговорень щодо туристичних ініціатив; - створення робочих груп за участі місцевих мешканців громади; - організація екопросвітницької діяльності туристів, здобувачів освіти, суб'єктів економічної діяльності.
Регулювання та контролювання туристичних потоків на природоохоронних територіях	- встановлення правил туристичного використання ресурсів природоохоронних територій; - запровадження обмежень у пікові сезони, квотування туристичних відвідувань природоохоронних територій; - створення систем обліку туристів.

Особливе місце серед стейкхолдерів сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях посідають органи місцевого самоврядування, які виконують ключову роль у реалізації державної туристичної політики на місцевому рівні. Саме вони забезпечують практичне впровадження управлінських рішень, координацію діяльності різних учасників туристичного процесу та створення сприятливих умов для сталого використання туристичних ресурсів. Виконання цих функцій потребує постійної взаємодії з місцевими громадами, підприємницьким сектором та іншими суб'єктами господарювання, що дозволяє забезпечити узгоджений і збалансований розвиток туристичних дестинацій (табл. 3).

Отже, стратегічне значення органів місцевого самоврядування для забезпечення сталого туризму на природоохоронних територіях полягає у спрямуванні туристів і підприємців на дбайливе ставлення до природних ресурсів із урахуванням потреб екосистем і завдань соціально-економічного зростання місцевих спільнот. Принциповою перевагою управлінського впливу на цьому рівні є здатність оперативно адаптуватися до мінливих

запитів туристичної дестинації, а також сформований серед населення високий рівень довіри до місцевої влади як до рівноправного партнера. З огляду на це органи місцевого самоврядування доцільно розглядати не як провідників централізованої державної туристичної політики, а як самостійних суб'єктів ініціювання сталого туризму, спроможних органічно поєднати самобутність туристичної дестинації, природоохоронний потенціал територій та господарські ресурси підприємницького середовища задля тривалого добробуту громади.

Серед стейкхолдерів, залучених до сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, суб'єкти економічної діяльності традиційно вважаються основними порушниками екосистемної рівноваги [3; 6; 8; 10]. Відповідно, саме на них покладається пріоритетна відповідальність за скорочення шкідливих викидів, підвищення ресурсоефективності та впровадження енергозберігаючих технологій, що має сприяти екологізації господарської практики відповідно до суспільних еко-соціальних очікувань.

**Перспектива розширення ролевих функцій туристичних підприємств, спрямованих на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях**

Рольові функції	Інструменти впливу на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях	
	усталені	пропоновані
Інноваційний розвиток і сталий менеджмент	- розроблення туристичних продуктів із низьким впливом на екосистеми (еко-, агро-, пішохідний туризм)	- впровадження систем сертифікації сталого туризму (Green Key, GSTC тощо)
Економічний внесок у розвиток туристичної дестинації	- сприяння зайнятості місцевого населення, розвиток малого бізнесу (екосадиби, локальні ремесла)	- фінансова підтримка через спонсорські проекти, участь у партнерських програмах
Соціальна відповідальність	- забезпечення етичної взаємодії з місцевим населенням і культурною спадщиною	- включення місцевих громад у процес прийняття рішень
Екологічні інновації	- впровадження екосоціальних технологій (екологічно чистий транспорт, енергоощадні системи, сортування відходів)	- дотримання норм захисту біорізноманіття та природних ресурсів; - зменшення туристичного навантаження на вразливі екосистеми шляхом маршрутизації та квотування
Освіта та просвіта туристів	Здебільшого не проводиться	- інформаційно-просвітницька робота щодо значення природоохоронних територій; - створення умов для екологічного виховання через інтерпретаційні центри, екомаршрути, тренінги

Характеризуючи роль туристичних підприємств, підкреслимо, що вони є не лише зацікавленими сторонами сталого розвитку туризму, але й безпосередніми учасниками споживання екосистемних ресурсів природоохоронних територій, які у взаємодії з туристами формують екологічний слід туризму та впливають на соціально-економічний розвиток місцевих громад. Саме тому на туристичні підприємства має покладатися основна відповідальність за впровадження екологічно відповідальних стандартів обслуговування та переорієнтацію своєї діяльності на застосування природоощадних технологій.

Водночас зазначені зусилля здебільшого відображають наміри дотримання Цілей сталого розвитку у межах власної господарської діяльності, а не цілеспрямоване просування принципів сталого туризму на природоохоронних територіях. Це актуалізує ризики деградації екосистем і природного та історико-культурного середовища внаслідок надмірного туристичного навантаження, а також створює підґрунтя для виникнення конфліктів із місцевими громадами. З огляду на це необхідно кардинально переглянути рольові функції туристичних підприємств і доповнити їх новими інструментами у сферах соціально-економічної та екологічної відповідальності бізнесу (табл. 4).

Запропонований підхід створює передумови для глибшої інноваційної трансформації туристичного споживання на природоохоронних територіях, посилює значення етично відповідального управління природними екосистемами, а залучення туристичних підприємств до освітніх ініціатив місцевих громад сприятиме налагодженню більш продуктивної співпраці між усіма учасниками туристичного процесу.

Перехід вітчизняних туристичних підприємств до інноваційних управлінських моделей можна розцінювати як початок якісно нового етапу розвитку туристичної галузі. Його сутність полягає у підтримці екологічно безпечних і суспільно відповідальних стандартів обслуговування відвідувачів природоохоронних територій, реалізації різноманітних ініціатив у сфері сталого туризму та створенні для туристів можливостей усвідомленого ознайомлення з принципами бережливого ставлення до природних та історико-культурних ресурсів. З урахуванням динамічного поступу галузі підвищення якості управлінських рішень посилюватиме позитивний вплив на навколишнє середовище та місцеві громади, а реалізація стратегій сталого туризму стане невід'ємною умовою досягнення довгострокових Цілей сталого розвитку [4].

З огляду на це інноваційний розвиток і сталий менеджмент пропонуємо трактувати як органічне поєднання екосоціальних і соціально-економічних технологій відповідального управління туристичними підприємствами, спрямоване на досягнення тривалої стійкості туристичної дестинації та формування екосистемної цінності для відвідувачів, приймаючих громад, а також природного й історико-культурного середовища природоохоронних територій. З метою практичного впровадження засад сталого інноваційного менеджменту керівникам туристичних підприємств рекомендується активніше застосовувати цифрові інструменти CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з туристами) та ERP (Enterprise Resource Planning – система управління ресурсами підприємства), які уможливають діджиталізацію процесів обліку, аналітики та координації управлінської діяльності, підвищуючи

якість туристичного сервісу й забезпечуючи ощадливе використання туристичних і природних ресурсів на природоохоронних територіях.

Аналізуючи питання зміцнення економічного внеску та соціальної відповідальності туристичних підприємств у розвиток дестинацій, варто зазначити, що реалізація цієї функції вимагає тривалих і послідовних зусиль, побудованих на засадах партнерства, підтримки місцевих громад і відкритості управлінських рішень. Очевидно, що за умов воєнного стану та виявлених у ході дослідження суттєвих прогалин у статистичному обліку наразі неможливо точно встановити кількість туристичних підприємств, що функціонують на природоохоронних територіях. Водночас за роки повномасштабної війни кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні скоротилася на 36% (юридичних осіб на 45%, ФОП – на 32%) [1], що призвело до

помітного послаблення їх зв'язків із місцевими громадами та зниження рівня зайнятості приблизно на 10%. Разом з тим, соціальну відповідальність туристичних підприємств на природоохоронних територіях слід розглядати як невід'ємну складову їхньої місії, що розширює критерії оцінювання результативності туристичної діяльності за рахунок дотримання етичних норм взаємодії з природними екосистемами та культурною спадщиною, а також поваги до права мешканців дестинації на гідні соціально-економічні умови життя. Таким чином, економічний внесок туристичних підприємств має бути нерозривно пов'язаним із їх соціальною відповідальністю й екологічними ініціативами на природоохоронних територіях, що у сукупності створюватиме надійне підґрунтя для сталого розвитку туристичних дестинацій (рис. 2).

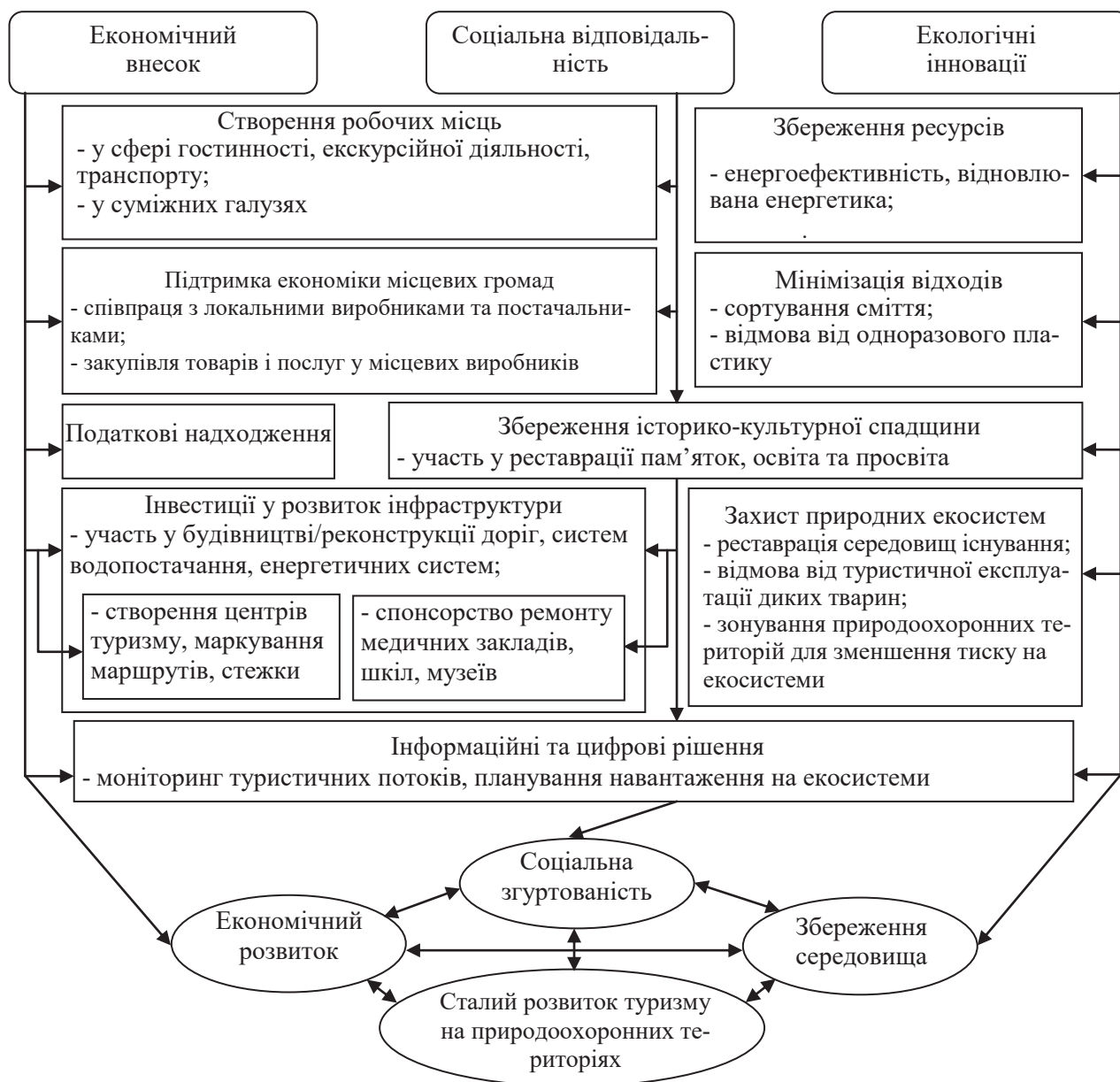


Рис. 2. Рольова інтеграція економічного внеску, соціальної відповідальності й екоінновацій туристичних підприємств у сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях

Окремої уваги заслуговує освітньо-просвітницька місія туристичних підприємств стосовно як відвідувачів, так і мешканців місцевих громад. Адже суб'єкти туристичної діяльності на природоохоронних територіях виступають не лише постачальниками послуг, а й носіями цінностей, знань і взірців екологічно та соціально відповідальної поведінки. У роботі з туристами пріоритетом має бути виховання екологічної свідомості та шанобливого ставлення до місцевих традицій і культурної самобутності. Поряд із традиційними засобами комунікації – інформаційними стендами, QR-кодами та мобільними застосунками – дієвими форматами просвіти можуть стати воркшопи, майстер-класи та екскурсії з пізнавальними елементами. Стосовно мешканців місцевих громад, акцент доцільно зробити на розвитку їхніх компетентностей через навчальні програми у сфері гостинності та сервісу (зокрема, для персоналу засобів розміщення чи закладів харчування), а також через курси екологічного підприємництва, стартап-менеджменту та маркетингу. Цифровізація, впровадження інноваційних технологій і підвищення рівня поінформованості місцевого населення сприятимуть збереженню культурної ідентичності дестинації, зміцненню її соціально-економічного становища та формуванню середовища відповідально-го туризму на природоохоронних територіях.

Важливо також висвітлити роль у сталому розвитку туризму на природоохоронних територіях окремої групи стейкхолдерів – підприємств, чия основна діяльність безпосередньо не пов'язана з туристичним обслуговуванням, проте їхній опосередкований вплив на стійкість дестинації та досягнення цілей відповідального туризму є суттєвим. Незважаючи на це, внесок таких суміжних підприємств здебільшого залишається поза полем зору науковців, хоча окремі дослідники побічно визнають його значущість для сталого туризму [3; 7]. До цієї категорії стейкхолдерів належать:

- 1) місцеві аграрні підприємства (фермерські господарства, виробники крафтових продуктів і напоїв із власної сировини тощо);
- 2) транспортні перевізники (автобусні компанії, Укрзалізниця, для окремих туристичних дестинацій – підприємства водного транспорту);
- 3) комунальні служби, підприємства енергетики та зв'язку;
- 4) будівельні підприємства (у частині створення чи реконструкції туристичної та дотичної до туристичного обслуговування інфраструктури);
- 5) представники креативної індустрії (музеї, культурні центри, організатори фестивалів);
- 6) IT-компанії (розробники програмного забезпечення для туристичних додатків, систем онлайн-бронювання, моніторингу стану екосистем на природоохоронних територіях, інформаційних баз);
- 7) заклади освіти, котрі є партнерами туристичних підприємств в організації навчання чи просвітництва.

Залучення громади до формування туристичних продуктів посилює мотивацію до охорони природних і культурних ресурсів, оскільки саме вони

служать фундаментом місцевої ідентичності та туристичної привабливості регіону [9, с. 49].

Серед сучасних наукових моделей впливу суб'єктів господарювання на розвиток туристичних дестинацій провідне місце посідає кластерний підхід, який набув відображення у більшості регіональних стратегій розвитку. Кластерна організація взаємодії дозволяє органічно поєднати розгалужені міжгалузеві зв'язки з динамічним зростанням малого і мікропідприємництва в умовах характерної для туризму фрагментарності галузевої структури [5, с. 31]. Економічний вклад суміжних підприємств у сталий туристичний розвиток реалізується через забезпечення дестинації якісною місцевою екологічною продукцією – продовольчими товарами, напоями, ремісничими виробами, – сприяння зайнятості населення, а також формування розгалуженої мережі партнерської взаємодії. Не менш значущими є аспекти соціальної відповідальності [12], що охоплюють вкладення у розбудову дестинації, ініціювання або підтримку соціальних проєктів, а також участь у культурних та екосоціальних ініціативах місцевої громади.

Принципово важливим є залучення суб'єктів господарювання нетуристичного профілю до екологічних інноваційних проєктів на природоохоронних територіях, що набуває особливої гостроти в контексті воєнних втрат екосистем і нагальної потреби у пошуку шляхів їх відновлення в післявоєнний період. Реалізація такої діяльності потребуватиме налагодження співпраці з державними інституціями, науковцями у сферах екології та цивільної безпеки, командуванням інженерних військових підрозділів, ДСНС та міжнародними саперними місіями (UNDP, HALO Trust), адже на значній частині українських природоохоронних територій нині спостерігається масштабна деградація екосистем і катастрофічне скорочення біорізноманіття внаслідок пожеж, руйнування степів, луків і водноболотних угідь, а також мінно-вибухового, хімічного та токсичного забруднення, що вимагає розроблення й реалізації комплексних програм санації та відновлення. Для екологічної реабілітації природоохоронних територій необхідно залучати IT-компанії, здатні розробити спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу стану екосистем, виявлення деградованих і потенційно небезпечних зон на основі аналізу індикаторів деградації, даних з дронів та супутникових знімків. Відновлення зруйнованих і пошкоджених природних середовищ, гідрологічного режиму, впровадження програм реінтродукції зниклих видів флори та фауни, а також волонтерські ініціативи з відбудови об'єктів історико-культурної спадщини потребують активної участі представників громадянського суспільства та міжнародних фахівців. Першочерговим завданням є також налагодження конструктивної співпраці з вітчизняними та міжнародними фінансовими установами для акумулювання коштів у межах міжнародних грантових програм і проєктів та задіяння інших доступних компенсаційних механізмів.

Попри значущість усіх перелічених груп стейкхолдерів, найвагомими фінансовими учасниками сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях є самі туристи, котрі безпосередньо підтримують його через власні туристичні витрати. Їхня роль є визначальною, оскільки саме туристи виступають кінцевими споживачами природних та історико-культурних ресурсів, а тому саме їхні поведінкові патерни споживання та усвідомлений вибір на користь відповідального туризму є ключовим чинником екологічного захисту природоохоронних територій, підвищення добробуту місцевих громад і забезпечення сталого управління туристичною дестинацією.

Обираючи маршрути сталого туризму на природоохоронних територіях, туристи змушені долати психологічний бар'єр, пов'язаний із усвідомленням економічних наслідків власних туристичних рішень: вони внутрішньо готові до вищих витрат заради підтримки відповідального туристичного напрямку. Утім, більшість пересічних туристів недостатньо обізнані з принципами відповідального туризму, що робить їх відвідування природоохоронних територій потенційно небезпечним для збереження екосистем. Зважаючи на це, пропонується запровадити комплексну систему інформування та освіти туристів, яка охоплюватиме розроблення доступних цифрових платформ, мобільних додатків і інтерактивних путівників із чіткими правилами поведінки на природоохоронних територіях, проведення просвітницьких заходів і тематичних екскурсій під керівництвом сертифікованих екогідів, а також впровадження системи відповідального туристичного маркування, яка дозволить відвідувачам свідомо обирати сертифіковані сталі маршрути та послуги, мінімізуючи антропогенний вплив на екосистеми й водночас максимально сприяючи соціально-економічному розвитку місцевих громад.

Таким чином, переосмислення та розширення ролей стейкхолдерів у системі їхньої взаємодії у сфері туризму на природоохоронних територіях здатне суттєво підвищити результативність упровадження концепції сталого туризму та повніше розкрити туристичний потенціал цих територій. Розгляд туристичної діяльності крізь призму ланцюга створення вартості дає змогу оцінити внесок кожної групи стейкхолдерів у досягнення синергії їхніх унікальних ролей – збагачення туристичного досвіду, покращення соціально-економічних умов для місцевих громад і спільних переваг в управлінні туристичними дестинаціями на природоохоронних територіях.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях є складним багатовимірним завданням, вирішення якого потребує переходу від фрагментарної міжвідомчої координації до системної синергетичної взаємодії всіх зацікавлених сторін. Обґрунтовано, що органи державної влади та місцевого самоврядування мають виступати не лише регуляторами, а й ініціаторами партнерських форматів

управління туристичними дестинаціями; туристичні підприємства – розширювати свої рольові функції у напрямі екоінновацій, соціальної відповідальності та освіти туристів; суміжні суб'єкти господарювання – долучатися до реалізації екологічних відновлювальних проєктів, зокрема в умовах воєнних і післявоєнних викликів; а туристи – формувати свідому модель відповідального туристичного споживання. Запропоновані механізми синергетичної взаємодії стейкхолдерів, підкріплені результатами SWOT-аналізу та розподілом функціональних ролей, створюють концептуальну основу для вдосконалення державного регулювання сталого туризму на природоохоронних територіях України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням ефективності конкретних інституційних механізмів міжсекторальної взаємодії стейкхолдерів у різних типах природоохоронних територій – національних природних парках, біосферних заповідниках, регіональних ландшафтних парках, – із урахуванням їхньої специфіки та рівня антропогенного навантаження. Окремого наукового опрацювання потребують питання розроблення методичного інструментарію оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії стейкхолдерів, кількісного вимірювання екологічних, соціальних і економічних результатів їх спільної діяльності, а також адаптації міжнародного досвіду сталого управління туристичними дестинаціями до умов повоєнного відновлення екосистем і туристичного потенціалу регіонів України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>.
2. Леоненко Н. А. Концептуальні засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>.
3. Маслиган О. О., Касинець О. В. Інтеграційна модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1 (24). С. 173-183. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24)).
4. Миронов Ю. Б. Інноваційна парадигма управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-12-7>.
5. Миронов Ю. Б. Концептуальні засади регіонального розвитку туризму на основі кластерного підходу. *Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України* : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2019. 199 с. С. 31-40. URL: <https://fakultet.site/data/monograph2019.pdf#page=32>.
6. Ciro A., Toska M., Nientied P. Social Innovation and Sustainable Economic Development:

Participatory Tourism Destination Management. *The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe*. Springer, 2019. 271 p. Pp. 173-192. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1_10).

7. Doyle E., Perez Alaniz M. Dichotomous Impacts on Social and Environmental Sustainability: Competitiveness and Development Levels Matter. *Competitiveness Review*. 2021. Vol. 31 (4). Pp. 771-791. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0055>.

8. Jones T. E., Kobayashi A. Japan's National Parks: Trends in Administration and Nature-Based Tourism. *Nature-Based Tourism in Asia's Mountainous Protected Areas: a Trans-regional Review of Peaks and Parks*. Springer International Publishing, 2021. 316 p. Pp. 49-70. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1_3).

9. Myronov Y. B. Ways to Engage Local Communities in Tourism Initiatives Through Cooperative Models. *Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All: The International Scientific Conference (Chisinau, June 19-20, 2025)*. Conference Materials. Chişinău: UCCM, 2025. 487 p. Pp. 48-51. DOI: <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.06>.

10. Pityulych M., Popyk M., Kish G., Chakiy O., Bacho R. Sustainable Ecological and Economic Development of Mountainous Areas through the Prism of Tariff Regulation of Nature Management. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 255. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501042>.

11. Sustainable Tourism for Development Guidebook – Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries. World Tourism Organization, 2013. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284415496>.

12. Yeleyko V., Kolyanko O., Myronow Y. Trends and Factors of Social Responsibility and Social Partnership. *Ekonomika i organizacija przedsiebiorstwa*. 2016. Nr. 7 (798). S. 3-11. URL: <https://dspace.lute.lviv.ua/handle/123456789/1891>.

## REFERENCES

1. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait*, available at: <https://stat.gov.ua/>.

2. Leonenko, N. A. (2019), Kontseptualni zasady derzhavnogo rehuliuвання staloho rozvytku turystychnoi sfery, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, t. 30 (69), № 4, s. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>.

3. Maslyhan, O. O. and Kasynets, O. V. (2020), Intehratsiina model rozvytku sfery turyzmu ta rekreatsii u fokusi perevah i perspektyv rehionalnoho upravlinnia, *Heopolytika Ukrainy: istoriia i suchasnist*, № 1 (24), s. 173-183. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24)).

4. Myronov, Yu. B. (2025), Innovatsiina paradyhma upravlinnia stalym rozvytkom turyzmu na pryrodokhoronnykh terytoriiakh, *Industriia turyzmu i*

*hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, № 12, s. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospece-12-7>.

5. Myronov, Yu. B. (2019), Kontseptualni zasady rehionalnoho rozvytku turyzmu na osnovi klasternoho pidkhodu, *Praktyka i perspektyvy rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy*: monohrafiia, LTEU, Lviv, 199 s., s. 31-40, available at: <https://fakultet.site/data/monograph2019.pdf#page=32>.

6. Ciro A., Toska M. and Nientied P. (2019), Social Innovation and Sustainable Economic Development: Participatory Tourism Destination Management, *The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe*, Springer, 271 p., pp. 173-192. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1_10).

7. Doyle E. and Perez Alaniz M. (2021), Dichotomous Impacts on Social and Environmental Sustainability: Competitiveness and Development Levels Matter, *Competitiveness Review*, vol. 31 (4), pp. 771-791. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0055>.

8. Jones, T. E. and Kobayashi A. (2021), Japan's National Parks: Trends in Administration and Nature-Based Tourism, *Nature-Based Tourism in Asia's Mountainous Protected Areas: a Trans-regional Review of Peaks and Parks*, Springer International Publishing, 316 p., pp. 49-70. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1_3).

9. Myronov, Y. B. (2025), Ways to Engage Local Communities in Tourism Initiatives Through Cooperative Models, *Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All: The International Scientific Conference (Chisinau, June 19-20, 2025)*. Conference Materials, UCCM, Chişinău, 487 p., pp. 48-51. DOI: <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.06>.

10. Pityulych M., Popyk M., Kish G., Chakiy O. and Bacho R. (2021), Sustainable Ecological and Economic Development of Mountainous Areas through the Prism of Tariff Regulation of Nature Management, *E3S Web of Conferences*, vol. 255. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501042>.

11. World Tourism Organization (2013), Sustainable Tourism for Development Guidebook – Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries, 226 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284415496>.

12. Yeleyko V., Kolyanko O. and Myronow Y. (2016), Trends and Factors of Social Responsibility and Social Partnership, *Ekonomika i organizacija przedsiebiorstwa*, Nr. 7 (798), s. 3-11, available at: <https://dspace.lute.lviv.ua/handle/123456789/1891>.

*Стаття надійшла: 20.01.2026*

*Стаття прийнята: 15.02.2026*

*Стаття опублікована: 17.03.2026*