

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
У ПРАКТИЧНОМУ ВИМІРІSUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT: PROJECT MANAGEMENT
IN A PRACTICAL DIMENSION

Стаття присвячена дослідженню сталого розвитку в управлінні проєктами у сфері туризму. Розглянуто ключові аспекти взаємодії влади, громади та бізнесу, що забезпечують екологічну, економічну та соціальну стійкість туристичних проєктів. Визначено основні завдання влади у регулюванні, підтримці інфраструктури та створенні нормативно-правових умов, роль місцевих громад у збереженні культурної спадщини, екологічній просвіті та розвитку локальних ініціатив, а також внесок бізнесу у впровадження екологічних технологій, створення «зелених» робочих місць і підвищення соціальної відповідальності. Обґрунтовано механізми координації для досягнення довготривалого сталого розвитку туристичних дес-тинацій, зокрема через партнерство між ключовими зацікавленими сторонами. Інтеграція сталих практик на всіх етапах планування та реалізації туристичних проєктів сприяє збалансованому розвитку, підтримує соціальний добробут, економічне процвітання та захист навколишнього середовища, перетворюючи туризм на рушійну силу сталого регіонального розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, туризм, управління проєктами, влада, громада, бізнес, екологічна стійкість, соціальна відповідальність

The article explores sustainable development in tourism project management, emphasizing the interaction between government, local communities, and businesses to ensure ecological, economic, and social sustainability of tourism projects. The concept of sustainable tourism involves balancing these three components to achieve long-term benefits for all stakeholders. The role of the government includes legislative regulation, infrastructure support, and monitoring compliance with sustainability standards. Government actions are essential to create favorable conditions for tourism projects by offering financial incentives, such as tax breaks, to companies implementing sustainable practices. It is also responsible for monitoring projects to ensure adherence to international sustainability standards, thereby reducing negative impacts on the environment and cultural heritage. The local community's participation is crucial, as they are key stakeholders who contribute to preserving cultural heritage and providing authentic experiences for tourists. Communities play a fundamental role in planning, helping ensure tourism projects respect local traditions and cultural values, while also actively participating in environmental education and awareness-raising initiatives. Their involvement is vital for promoting sustainable tourism and integrating traditional practices into modern tourism projects. Businesses are primary investors in tourism and bear significant responsibility for ensuring sustainability. They are encouraged to invest in green technologies, waste management systems, and renewable energy sources to minimize environmental impacts. Social responsibility is also a priority, as businesses should create local employment opportunities, collaborate with local suppliers, and maintain transparency in their environmental performance through regular reporting. The collaboration mechanism between government, community, and business fosters a synergistic relationship where each party plays a complementary role in achieving sustainability in tourism. This mechanism is based on coordinated planning, joint implementation, monitoring, and long-term support. The government ensures an appropriate regulatory framework, businesses bring innovation and investment, and local communities safeguard cultural and ecological values. Ultimately, sustainable tourism in project management aims to satisfy current tourist demands while preserving natural and cultural resources for future generations. By incorporating sustainable practices into all levels of tourism project planning and execution, it is possible to achieve a balanced development that supports social welfare, economic prosperity, and environmental protection, thereby making tourism a driving force for sustainable regional development.

Key words: sustainable development, tourism, project management, government, local communities, business, ecological sustainability, social responsibility

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-23>

Зибарева О.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри бізнесу
та управління персоналом,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Підгірна В.Н.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Пушак Я.Я.

д.е.н., професор,
професор кафедри соціально-
поведінкових, гуманітарних наук
та економічної безпеки,
Львівський державний університет
внутрішніх справ

Zybareva Oksana

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Pidhirna Valentyna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Pushak Yaroslav

Lviv State University of Internal Affairs

Постановка проблеми. Сфера туризму відіграє важливу роль у світовій економіці, будучи одним із найбільш швидкозростаючих секторів, що сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та залученню інвестицій. Проте цей розвиток часто супроводжується негативним впливом на довкілля та місцеві спільноти, що робить необхідним впровадження принципів сталого розвитку в управлінні проєктами туристичної сфери. Одним із ключових викликів є забезпечення збалансованого розвитку, при якому економічний ріст не суперечить збереженню природних і культурних ресурсів.

Ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки туризм може як сприяти досягненню

Цілей сталого розвитку (ЦСР), так і погіршувати екологічну та соціокультурну ситуацію у регіонах, що приймають туристів. Зокрема, ЦСР 8, 12 і 14 спрямовані на інклюзивне економічне зростання, відповідальне споживання та збереження природних ресурсів, що є основою для сталого розвитку туристичної сфери. Отже, виникає потреба у формулюванні ефективних стратегій управління туристичними проєктами, які сприятимуть їхній довготривалій стійкості та позитивному впливу на довкілля і суспільство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження акцентують увагу на важливості інтеграції сталого розвитку в управлінні туристичними проєктами. Програма

ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) підкреслюють, що без належного управління туристична діяльність може призвести до екологічних катастроф і знищення біорізноманіття [1]. Деякі дослідження розглядають успішні приклади впровадження сталого туризму в окремих регіонах (наприклад, Коста-Рика та Нова Зеландія), де еко-туризм став основним напрямом розвитку галузі.

Питання управління проєктами досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, у вітчизняній літературі проєктний підхід до організації бізнесу висвітлено у наукових публікаціях О. Овечької, Н. Кукудяк [2], Г. Старченко [3], Г. Тарасюк [4]. Питанням сталого розвитку сфери туризму присвячено наукові роботи Т.І. Ткаченко [5], Г. Заячківської [6] та інших.

Однак, багато питань залишаються невирішеними, зокрема, як адаптувати моделі сталого розвитку до різних типів туризму (екотуризм, масовий туризм, міський туризм), які інструменти використовувати для оцінки впливу туризму на довкілля та як забезпечити ефективну взаємодію між зацікавленими сторонами, включаючи уряд, бізнес і місцеві громади.

Постановка завдання. Метою цієї статті є визначення та аналіз ефективних підходів до управління проєктами в сфері туризму з позиції сталого розвитку. Основне завдання – запропонувати механізм управління, яка враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти і забезпечує довгострокову стійкість туристичних проєктів, а також мінімізацію їхнього негативного впливу на довкілля та громади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталый туризм є важливою складовою сталого розвитку суспільства, сприяючи гармонійному та збалансованому розвитку територій. Він передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціально-культурних аспектів у проєкти сфери туризму, що робить цю галузь довгостроково стійкою. Однак, питання реалізації сталого туризму залишаються

складними, особливо з огляду на пошук дієвих інструментів для практичного впровадження концепції. Наукові підходи до визначення сутності поняття «сталый розвиток туристичної сфери» представлено в таблиці 1.

Згідно з визначенням Т.І. Ткаченко: «Сталый (гармонійний, збалансований) розвиток туризму – це розвиток, який забезпечує визначений тип рівноваги, тобто баланс між його соціально-економічними та природними складовими» [5, с. 55].

Г. Заячківська зазначає, що швидкий розвиток туризму часто призводить до негативних наслідків для довкілля та соціальної напруги [6]. Туризм маскує свій вплив на природу через те, що різні елементи сфери послуг розглядаються окремо, хоча вони є частинами одного комплексу, спрямованого на задоволення попиту.

На думку І. Лебедева: «Сталый розвиток туризму – це довгостроковий розвиток, заснований на раціональному використанні ресурсів, який спрямований на якісне зростання з урахуванням інтересів нинішніх і майбутніх поколінь» [7].

Загалом, систематизувавши погляди варто зазначити, сталый розвиток туризму – це гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів, стає ключовим принципом в управлінні проєктами в сфері туризму, забезпечуючи баланс між потребами сучасних туристів та збереженням природних і культурних ресурсів для майбутніх поколінь.

Дослідження концепцій та моделей управління проєктно-орієнтованим бізнесом [8] дозволили визначити, що сталый розвиток в управлінні проєктами сфери туризму є процесом, який спрямований на гармонізацію економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку, задовольняючи потреби як туристів, так і місцевого населення, при цьому зберігаючи та відновлюючи навколишнє середовище. Сталый розвиток у туризмі забезпечує баланс між поточними вимогами індустрії та довгостроковою життєздатністю природних ресурсів, підтримуючи можливість

Таблиця 1

Дефініції, що характеризують поняття «сталый розвиток туристичної сфери»

Автор	Характеристика
Ткаченко Т. [5]	Процес, що забезпечує баланс між соціально-економічними та природними складовими
Заячківська Г. [6]	Швидкий розвиток національної економіки, що супроводжується певними наслідками для довкілля та соціальною напругою.
Лебедева І. [7]	Довгостроковий процес, що передбачає раціональне використання ресурсів, спрямоване не лише на кількісне зростання, але й на якісні зміни, які враховують інтереси як сучасних, так і майбутніх поколінь.
Світова Організація Туризму [1]	Розвиток туристичної сфери, що передбачає врахування поточних і майбутніх економічних, соціальних та екологічних наслідків діяльності, забезпечуючи зростаючі потреби туристів, галузі, довкілля та місцевих громад.

надання рекреаційних і туристичних послуг у майбутньому.

Концепція сталого розвитку в управлінні туристичними проєктами, на основі вивчення [9] передбачає екологічно відповідальне використання природних ресурсів, не перевищуючи межу їх відтворення, а також мінімізацію або виключення використання невідновлювальних ресурсів. Це забезпечує захист екологічної безпеки планети та підтримує біологічне розмаїття, що є важливим для збереження місцевих екосистем і природних ландшафтів.

Дослідження існуючих підходів та рекомендацій науковців [10] дозволили обґрунтувати власне наукове бачення, а саме, управління проєктами у сфері туризму повинно враховувати як інтереси бізнесу, так і збереження природних і культурних ресурсів, що дозволить забезпечити довгострокову стійкість туристичної галузі та сприяти розвитку курортних територій у гармонії з природою.

Глобальні ініціативи, спрямовані на розробку та поширення рекомендацій і практик для управління сталим розвитком у сфері туризму, очолюються міжнародними організаціями, серед яких провідну роль відіграють Світова туристична організація (UNWTO) та Всесвітня рада з подорожей і туризму (WTTC). Рекомендації цих організацій щодо сталого розвитку можуть бути адаптовані до всіх типів туризму, включаючи масовий туризм і нішеві туристичні сегменти. Світова туристична організація (World Tourism Organization (UNWTO)) [11] та Всесвітня рада з подорожей і туризму (World Travel & Tourism Council (WTTC)) [12].

Одним із ключових напрямків діяльності UNWTO є підвищення енергоефективності та використання відновлюваної енергії в готельній індустрії. Проєкт Hotel Energy Solutions (HES), ініційований у співпраці з ООН та ЄС, спрямований на надання технічної підтримки малим і середнім підприємствам (МСП) у готельному секторі [13]. Проєкт допомагає підвищити енергоефективність і впроваджувати відновлювані джерела енергії, що є особливо важливим для МСП, які часто використовують застарілі технології та мають обмежені ресурси для екологічних інновацій. Це дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптацію до кліматичних змін.

Ще одна важлива ініціатива UNWTO – це Міжнародна мережа обсерваторій сталого туризму (INSTO), яка здійснює моніторинг економічного, екологічного та соціального впливу туризму на рівні туристичних дестинацій. Мережа сприяє сталому розвитку через збір фактичних даних та їх використання для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління туризмом. INSTO зосереджується на 11 ключових аспектах, серед яких сезонність туризму, працевлаштування, енергетичний менеджмент, водне господарство та

управління відходами. Цей підхід дозволяє контролювати вплив туризму на місцеві екосистеми та громади, що сприяє сталому розвитку туристичних дестинацій на глобальному рівні.

Особливу увагу UNWTO приділяє питанням збереження біорізноманіття та відновлення природного середовища. Туризм значною мірою залежить від природних ресурсів, тому їх втрата може негативно вплинути на привабливість дестинацій. Зусилля щодо збереження біорізноманіття сприяють не лише захисту навколишнього середовища, але й забезпеченню сталого розвитку туризму, завдяки якому регіони можуть зберігати свою унікальність і привабливість для туристів.

Крім того, UNWTO активно працює над розв'язанням проблеми зміни клімату, оскільки туристичний сектор є значним джерелом викидів парникових газів. Організація розробила рекомендації для туристичних підприємств щодо вимірювання та зниження викидів CO₂, а також адаптації до кліматичних змін, що сприяє підвищенню стійкості галузі до екологічних викликів.

Ще одним важливим кроком до сталого розвитку туризму є реалізація Десятирічної стратегії дій з переходу до моделей сталого споживання та виробництва (10YFP), прийнятої на Конференції ООН з питань сталого розвитку у 2012 році (Rio+20). У рамках цієї стратегії у 2014 році була запущена Програма сталого туризму (10YFP Sustainable Tourism Programme). У 2018 році програма була ребрендована як «Єдина планета – Сталий туризм», зберігши свої основні цілі – стимулювати перехід до сталого споживання та виробництва в туризмі через міжнародне співробітництво та партнерства [14; 15].

Програма «Єдина планета – Сталий туризм» є інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема Цілі 12 (відповідальне споживання та виробництво). Програма також сприяє реалізації інших ключових цілей, таких як ЦСР 8 («Гідна праця та економічне зростання»), ЦСР 13 («Боротьба зі зміною клімату»), ЦСР 14 («Збереження морських екосистем») та ЦСР 15 («Збереження екосистем суші»). Таким чином, ця програма підтримує зусилля глобальної туристичної спільноти щодо підвищення екологічної ефективності, поліпшення соціальних умов і забезпечення сталого економічного зростання [16].

На сьогодні Програма «Єдина планета – Сталий туризм» є однією з шести програм 10YFP і включає понад 600 учасників, серед яких національні координаційні центри урядів, міжвідомчі підрозділи ООН та інші зацікавлені сторони. Програма продовжує функціонувати як платформа для об'єднання існуючих ініціатив та створення нових проєктів, спрямованих на прискорення переходу до сталого туризму.

Ці міжнародні ініціативи показують важливість глобальної співпраці та системного підходу до впровадження сталого розвитку в управлінні туристичними проєктами, що підвищує ефективність використання ресурсів, зменшує негативний вплив на довкілля і сприяє довготривалій стійкості туристичної індустрії.

Продовжуючи обговорення ключових аспектів сталого розвитку в управлінні проєктами сфери туризму, необхідно звернути особливу увагу на механізм взаємодії трьох основних сторін: влади, громади та бізнесу. Цей механізм має забезпечити координацію дій, узгодження інтересів та підтримку зусиль, спрямованих на досягнення спільних цілей сталого розвитку. Основні елементи цього механізму включають компоненти систематизовані на рис. 1.

Сталий розвиток в управлінні проєктами сфери туризму ґрунтується на активній взаємодії між трьома основними сторонами: владою, громадами та бізнесом. Їхня співпраця спрямована на досягнення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку, що відповідає потребам сучасного і майбутнього поколінь.

Влада відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для впровадження сталих проєктів у туристичній сфері. Її функції охоплюють як розробку законодавчої бази, так і інфраструктурну підтримку, забезпечення контролю за дотриманням екологічних стандартів [17].

Місцеві громади є важливим рушієм соціальної та культурної складової сталого розвитку туризму. Їхня участь сприяє гармонійному впровадженню туристичних проєктів, враховуючи місцеві традиції, потреби та інтереси через екологічну просвіту.

В свою чергу бізнес, є основним інвестором у туристичній галузі, тому його роль у забезпеченні

сталого розвитку особливо важлива. Відповідальне ставлення бізнесу до екології та соціальних аспектів є ключовим фактором успіху. Мова йде про інвестиції в екологічні технології, що включає впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії, систем управління відходами, що мінімізують вплив на навколишнє середовище. А також, соціальну відповідальність, прозорість та звітність.

Ефективна взаємодія між владою, громадами та бізнесом є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку туристичних проєктів. Ця взаємодія базується на спільному прагненні до збереження природних ресурсів, підтримки місцевих громад та економічного розвитку [18]:

- Влада виступає як регулятор і надає правові та інфраструктурні умови для сталого розвитку.

- Громади забезпечують соціальну підтримку, збереження культурної спадщини та активне залучення до процесу планування проєктів.

- Бізнес інвестує в інновації та екологічні технології, підтримує місцеві громади, демонструючи відповідальність перед суспільством.

Синергія цих трьох сторін створює умови для ефективної реалізації туристичних проєктів, які враховують інтереси всіх сторін, мінімізують негативний вплив на довкілля і забезпечують позитивний соціально-економічний ефект. Сталий розвиток туризму, таким чином, стає можливим лише за умови активної співпраці всіх зацікавлених сторін, які спільно працюють над гармонійним розвитком галузі.

Практична реалізація сталих туристичних проєктів на практиці демонструє ефективність співпраці між владою, громадами та бізнесом. Одним з прикладів є розвиток екотуризму в національних

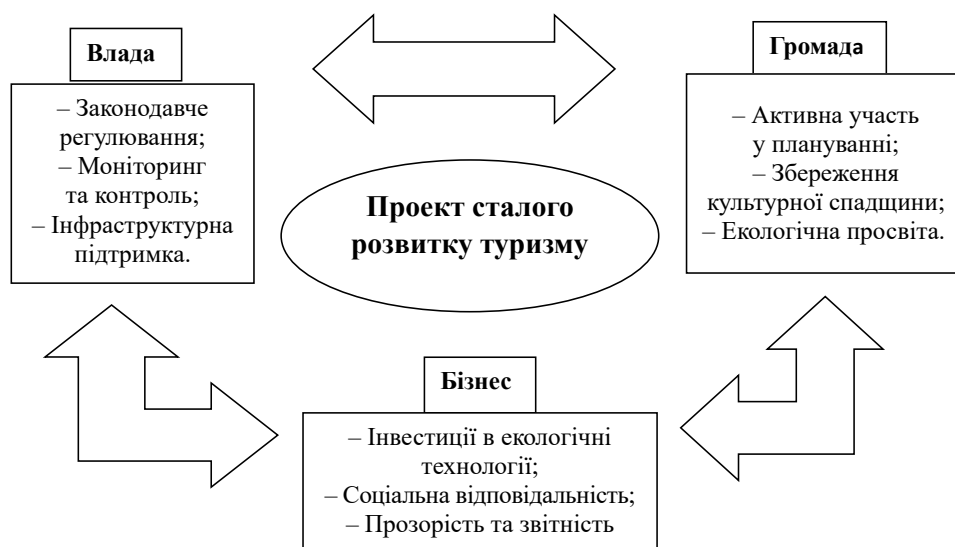


Рис. 1. Механізм взаємодії влади, громади та бізнесу в контексті сталого розвитку проєктів у сфері туризму

Джерело: складено автором на основі [6; 9]

парках Коста-Рики, де влада активно підтримує захист природних ресурсів через законодавчі ініціативи, місцеві громади отримують економічні вигоди від туристичних потоків, а бізнес інвестує в інфраструктуру, яка мінімізує вплив на довкілля [8].

Ще одним прикладом є проекти зі сталого туризму в Альпах, де співпраця між місцевими громадами, туристичними операторами та органами влади дозволила зберегти традиційну культуру та природні ландшафти,

В Україні також є приклади успішної реалізації сталих туристичних проектів, спрямованих на захист довкілля, підтримку місцевих громад та збереження культурної спадщини. Ось декілька таких проектів:

Так, Національний природний парк «Синевир», розташований у Карпатах, є одним із найвідоміших екотуристичних напрямків в Україні. Парк розробив стратегію сталого розвитку, яка поєднує збереження унікальних екосистем із туризмом. Серед головних ініціатив [19]:

– Екотуристичні маршрути: У парку створено низку маршрутів, які спрямовані на мінімізацію впливу туристів на природне середовище. Відвідувачі можуть побачити унікальні природні об'єкти, такі як озеро Синевир та заповідні ліси, дотримуючись чітко визначених екологічних правил.

– Програми екологічної освіти: Для туристів та місцевих жителів проводяться освітні програми та екскурсії, спрямовані на підвищення обізнаності щодо важливості збереження природи.

Цей проект сприяє економічному розвитку регіону через залучення туристів, водночас забезпечуючи захист екосистем та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Карпатський біосферний заповідник є частиною світової мережі біосферних резерватів ЮНЕСКО та відіграє важливу роль у розвитку екологічного туризму в Україні. Це один із найбільших природоохоронних об'єктів України, який охоплює різні типи екосистем — від альпійських луків до густих лісів. Основні елементи сталого туризму в Карпатському біосферному заповіднику [20]:

– Екологічні стежки: У заповіднику створено спеціальні екологічні маршрути, які дозволяють туристам милуватися природою, не завдаючи шкоди екосистемам.

– Місцева участь: Місцеві громади залучаються до управління туристичною діяльністю через підтримку туристичних послуг, таких як гіді, проживання та інші види екологічного туризму.

Заповідник активно сприяє сталому розвитку регіону, поєднуючи збереження природи та туристичну активність.

Проект «Чисті Карпати» спрямований на вирішення проблеми забруднення гірських районів Карпат і одночасно на розвиток сталого туризму в регіоні. Цей проект об'єднує зусилля місцевих

громад, туристичних операторів та волонтерів для проведення масштабних акцій з прибирання та освітніх кампаній щодо відповідального туризму. Ключові аспекти проекту:

– Прибирання та рекультивація природних територій: У межах проекту організуються волонтерські акції з очищення гірських стежок та зон відпочинку від сміття.

– Освітні кампанії: Туристам і місцевим жителям надається інформація про важливість збереження природних ресурсів, що сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки. Цей проект є прикладом успішної співпраці влади, громад та бізнесу для забезпечення екологічної стійкості Карпатського регіону.

Дністровський каньйон є одним із наймальовничіших місць України та активно розвиває екотуризм [21]. Проект розвитку цього туристичного маршруту спрямований на збереження унікальної природи каньйону та стимулювання місцевих громад до участі в туристичній діяльності. Основні складові сталого туризму:

– Раціональне використання ресурсів: Туристичні маршрути, кемпінги та зони відпочинку спроектовані з урахуванням мінімального впливу на навколишнє середовище.

– Екологічні ініціативи: Проект включає заходи зі збереження біорізноманіття та покращення якості води в річці Дністер. Проект сприяє не лише захисту природи, але й економічному розвитку місцевих громад через туристичну активність.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що інтеграція принципів сталого розвитку є невід'ємною складовою успішного управління проектами у сфері туризму. Використання підходів, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти, дозволяє забезпечити довгострокову стійкість туристичних проектів та мінімізувати їхній негативний вплив на довкілля і громади. Зокрема, успішними прикладами є екотуризм у національних парках, зелений туризм у Полтавській області та ініціативи зі збереження природи в Карпатах, які демонструють можливість досягнення економічного розвитку без шкоди для екології та культурної спадщини.

Одним з важливих результатів дослідження є розуміння необхідності тісної співпраці між владою, місцевими громадами та бізнесом у процесі управління туристичними проектами. Влада відповідає за створення сприятливих нормативних та інфраструктурних умов, громади забезпечують підтримку культурної і соціальної складової, а бізнес виконує роль інвестора та основного виконавця проектів, беручи на себе відповідальність за екологічну складову.

Ця трьохстороння взаємодія забезпечує реалізацію туристичних проектів, які відповідають

принципам сталого розвитку та сприяють збереженню природних ресурсів, розвитку регіонів і підвищенню рівня життя місцевого населення.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вдосконалення методологій оцінки впливу туристичних проєктів, зокрема у контексті їх екологічної і соціальної ефективності, а також на розробку практичних інструментів для впровадження сталих принципів у різні типи туризму. Запропоновані підходи можуть включати системи моніторингу і звітності, фінансові стимули для бізнесу, що дотримується екологічних стандартів, та активне залучення місцевих громад до процесу планування і реалізації проєктів.

Отже, успішне управління проєктами в сфері туризму вимагає системного підходу, що базується на принципах сталого розвитку, ефективній співпраці між усіма учасниками процесу та наданні пріоритету екологічній та соціальній відповідальності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories. URL: <https://www.unwto.org/insto> (дата звернення 24.09.2024)

2. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139–147.

3. Старченко Г. В. Проєктно-орієнтований технологічний бізнес, як основний елемент моделі інноваційного розвитку національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2021. № 1. С. 29–38.

4. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. № 4 (106). 2023. С. 26–32.

5. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.

6. Заячківська Г. Концепція сталого розвитку сфери туризму як засіб післякризового відновлення галузі. *Вісник ТНЕУ*. 2011. № 5–2. С. 345–350.

7. Лебедев І. В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 162–173.

8. Зибарева О.В., Пашняк Є.В., Кравчук І.П. Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*, 2024. Вип. 1 (28). С. 434–446. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>. (дата звернення 20.09.2024)

9. Бучко Ж. І., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. Проєктний менеджмент у сфері туризму: транскордонний досвід Чернівецької області та суміжного прикордоння. *Географія та туризм*, 2024. Вип. 74. С. 37–44.

10. Zybareva O., Shylepnytskyi P., Belei S., Korzhenivsk, N., Kravchu, I. Corporate resource management system of business projects under the sustainable development conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*

Development, 2024. Vol. 46(2). P. 166–173. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.17> (дата звернення 25.09.2024)

11. The World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення 23.09.2024)

12. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/> (дата звернення 23.09.2024)

13. Hotel Energy Solutions. URL: <https://www.hes-unwto.org> (дата звернення 23.09.2024)

14. 10YFP Sustainable Tourism Programme Annual Magazine for 2015: Setting the foundations for collective impact. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419197> (дата звернення 21.08.2024).

15. 10YFP Sustainable Tourism Programme Annual Magazine 2016/2017 –Advancing towards a Clear North. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419203> (дата звернення 21.09.2024).

16. One Planet Sustainable Tourism Programme, LIFE: Lead, Innovate, Finance, Empower Annual Magazine 2017/2018. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419968> (дата звернення 20.05.2024)

17. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 23–30. DOI: <https://doi.10.35774/econ2020.04.0235> (дата звернення 21.08.2024).

18. Осітнянко Д.О., Примак Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7612> (дата звернення 07.08.2024)

19. Національний природний парк «Синевір». URL: <https://synevyr-park.in.ua/> (дата звернення 28.08.2024)

20. Карпатський біосферний заповідник. URL: <https://kbz.in.ua/> (дата звернення 06.08.2024)

21. Дністровський каньйон. URL: <https://dnister.in.ua/articles/291148/chudesadnistrovskogo-kanjonu-scho-mozhna-pobachiti-vzdovzh-odnogo-z-prirodnih-chudes-ukraini> (дата звернення 08.08.2024)

REFERENCES:

1. UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories. Available at: <https://www.unwto.org/insto> (accessed September 24, 2022).

2. Ovetska O.V., Kukudiak N.V. (2022). Upravlinnia proiektyamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: state and prospects of enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (46), pp. 139–147.

3. Starchenko, Gh. V. (2021). Proiektno-orientovanyi tekhnolohichniy biznes, yak osnovnyi element modeli innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Project-oriented technological business as the main element of the model of innovative development of the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 1, pp. 29–38.

4. Tarasiuk H.M. (2023). Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy

[Development of project management: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4 (106), pp. 26–32.

5. Tkachenko T.I. (2009) Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities]: monohrafiia. 2-he vyd., vypr. ta dop. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, p. 463.

6. Zaiachkovska H. (2011) Kontseptsiiia staloho rozvytku sfery turyzmu yak zasib pisliakryzovoho vidnovlennia haluzi [The Concept of Sustainable Tourism Development as a Means of Post-Crisis Recovery of the Industry]. *Visnyk TNEU*, vol. 5–2, pp. 345–350.

7. Lebediev I. V. (2018) Stalyi rozvytok turyzmu: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu i zavdannia dlia Ukrainy [Sustainable Tourism Development: The European Union's Experience and Challenges for Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3 (67), pp. 162–173.

8. Zybareva O.V., Pashniak Ye.V., Kravchuk I.P. (2024). Kontseptsii ta modeli upravlinnia proiektno-oriientovanyim biznesom [Concepts and Models of Project-Oriented Business Management]. *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (28), pp. 434–446. Available at: <http://nvp.stu.cn.ua/issue/view/18373/11309> (accessed September 20, 2024)

9. Buchko Zh. I., Pidhirna V. N., Nakonechnyi K. P. (2024). Proiektnyi menedzhment u sferi turyzmu: transkordonnyi dosvid Chernivetskoï oblasti ta sumizhnoho prykordonnia [Project Management in the Tourism Sector: Cross-Border Experience of Chernivtsi Region and the Adjacent Border Areas]. *Heohrafiia ta turyzm*, vol. 74, pp.37–44.

10. Zybarieva O., Shylepnytskyi P., Belei S., Korzhenivska N., Kravchuk I. (2024). Korporatyvna systema upravlinnia resursamy biznes-proektiv v umovakh staloho rozvytku [Corporate resource management system of business projects under the sustainable development conditions]. *Teoriia upravlinnia ta doslidzhennia rozvytku silskoho biznesu ta infrastruktury*, vol. 46(2), pp. 166–173. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.17> (accessed September 25, 2024)

11. The World Tourism Organization. Available at: <https://www.unwto.org> (accessed September 20, 2024)

12. World Travel & Tourism Council. Available at: <https://wtcc.org/> (accessed September 23, 2024).

13. Hotel Energy Solutions. Available at: <https://www.hes-unwto.org> (accessed September 20, 2024).

14. 10YFP Sustainable Tourism Programme Annual Magazine for 2015: Setting the foundations for collective impact. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419197> (accessed August 21, 2024).

15. 10YFP Sustainable Tourism Programme Annual Magazine 2016/2017 – Advancing towards a Clear North. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419203> (accessed September 21, 2024).

16. One Planet Sustainable Tourism Programme, LIFE:Lead,Innovate,Finance,EmpowerAnnualMagazine 2017/2018. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419968> (accessed May 20, 2024).

17. Brych V., Halysh N. (2020) Stalyi rozvytok turystychnoi industrii: ekolohichni ta staty-stychnyi vymir [Implementation of Sustainable Development Principles in the Tourism Industry]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 30. (4), pp. 23–30. DOI: <https://doi.10.35774/econa2020.04.0235> (accessed August 21, 2024).

18. Ositnianko D.O., Prymak T.Yu. (2020) Vprovadzhennia pryntsyviv staloho rozvytku v turystychnii industrii. [Implementation of Sustainable Development Principles in the Tourism Industry]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612> (accessed August 7, 2024).

19. Natsionalnyi pryrodnyi park [“Synevyr” National Nature Park “Synevyr”]. Available at: <https://kbz.in.ua/> (accessed August 28, 2024)

20. Karpatskyi biosfernyi zapovidnyk. [Carpathian Biosphere Reserve]. Available at: <https://kbz.in.ua/> (accessed August 6, 2024)

21. Dnistrovskiy kanion. [Dniester Canyon]. Available at: <https://dnister.in.ua/articles/291148/chudesadnistrovskogo-kanjonu-scho-mozhna-pobachitivzdovzh-odnogo-z-prirodnih-chudes-ukraini> (accessed August 8, 2024)