

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичної дестинації»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ТУР 2022-1
спеціальності 242 «Туризм»

Ткаченко М.В.

Керівник: Оболенцева Л.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Троян В.І.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)
«19» червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута.
Здобувач Ткаченко М.В.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

«20» «червня» 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 242 – «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГТ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

_____ «01» _____ «червня» 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Ткаченку Максиму Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичної індустрії»

керівник роботи Оболенцева Лариса Володимирівна, проф., д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від “19” травня 2026 р.
№428-03.

2. Термін подання роботи здобувачем
_____ 19.06.2025 _____

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково - технічна література, статистичні дані та INTERNET

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: I. Теоретичні основи сталого розвитку туристичної дестинації. II. Аналіз сучасного стану розвитку туристичної дестинації. III. Напрями формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристичної дестинації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Роль туристичної дестинації у розвитку туризму. 2. Принципи сталого розвитку туристичної дестинації. 3. Складові туристичного потенціалу м. Львова. 4. Основні проблеми сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова. 5. Обґрунтування стратегічних цілей сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова. 6. Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості туристичної дестинації. 7. Етапи впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова. 8. Очікувані результати впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Оболенцева Л.В., проф.		
Нормоконтроль	Світлична В.Ю., доц.		

7. Дата видачі завдання _____ 25 травня 2026 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Ткаченко М.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Оболенцева Л.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність туристичної дестинації та її роль у розвитку туризму.....	8
1.2. Концепція сталого розвитку в туризмі: принципи, цілі та складові.....	17
1.3. Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних дестинацій.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	31
2.1. Загальна характеристика туристичного потенціалу дестинації.....	31
2.2. Оцінка економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку дестинації...	35
2.3. Проблеми та чинники, що стримують сталий розвиток туристичної дестинації.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	51
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей сталого розвитку туристичної дестинації....	51
3.2. Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості дестинації.....	59
3.3. Рекомендації щодо впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації.....	66
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

У сучасних умовах розвиток туризму дедалі більше залежить не лише від наявності привабливих природних, історико-культурних чи рекреаційних ресурсів, а й від здатності території відповідально й стратегічно ними управляти. Туристична дестинація сьогодні розглядається не просто як місце відвідування, а як складна система, що поєднує ресурси, інфраструктуру, послуги, місцеву громаду, управління, імідж і туристичний досвід. Саме тому її розвиток потребує не фрагментарних рішень, а чітко визначених стратегічних пріоритетів, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність і сталість.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переходу від кількісного нарощування туристичних потоків до більш збалансованої, відповідальної та керованої моделі туризму. Туризм може бути важливим джерелом доходів, зайнятості, розвитку малого бізнесу, популяризації культурної спадщини та підвищення впізнаваності території. Водночас некерована туристична діяльність здатна створювати додаткове навантаження на інфраструктуру, історичне середовище, природні ресурси та якість життя місцевого населення. Тому сучасна туристична політика має бути спрямована не лише на залучення відвідувачів, а й на збереження ресурсної основи дестинації, підтримку громади, підвищення якості туристичного продукту та забезпечення довгострокової стійкості території.

Для України питання сталого розвитку туристичних дестинацій має особливе значення. Українські міста й регіони володіють значним природним, культурним, історичним, рекреаційним і подієвим потенціалом, однак його ефективне використання потребує системного управління, інфраструктурного вдосконалення, цифровізації, підтримки локального бізнесу та врахування безпекових викликів. В умовах воєнного стану туристична сфера функціонує під впливом додаткових ризиків, проте

зберігає значення для місцевої економіки, розвитку внутрішнього туризму, соціальної згуртованості, реабілітаційних ініціатив і підтримки позитивного образу територій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристичної дестинації та розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації на прикладі міста Львова.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: досліджено сутність туристичної дестинації та її роль у розвитку туризму; розглянуто концепцію сталого розвитку в туризмі, у т. ч. принципи, цілі та складові; підкреслено стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних дестинацій; подано загальну характеристику туристичного потенціалу дестинації; оцінено економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку дестинації; виявлено проблеми та чинники, що стримують сталий розвиток туристичної дестинації; обґрунтовано стратегічні цілі сталого розвитку туристичної дестинації; сформульовано пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості дестинації; надано рекомендації щодо впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації.

Об'єктом дослідження є процес сталого розвитку туристичної дестинації. Предмет дослідження - теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристичної дестинації.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані стратегічні цілі, пріоритетні напрями та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управління туристичною дестинацією, розроблення районних маршрутів, підтримки локального бізнесу, розвитку безбар'єрності, екологізації подієвої діяльності, покращення цифрового моніторингу туристичних потоків і підвищення конкурентоспроможності Львова як сталої туристичної дестинації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

1.1. Сутність туристичної дестинації та її роль у розвитку туризму

У сучасному туризмі дестинація розглядається не лише як місце прибуття туриста, а як цілісне середовище, у якому формується загальне враження від подорожі. Обираючи певний напрям, відвідувач звертає увагу не тільки на окремий готель, музей, пляж, маршрут чи природний об'єкт. Для нього важливими є зручність доїзду, якість сервісу, безпека, стан інфраструктури, гостинність місцевого населення, екологічна ситуація, атмосфера території та можливість отримати змістовний досвід. Тому туристичну дестинацію доцільно трактувати не як географічну точку на карті, а як складну просторову, соціально-економічну й управлінську систему.

Туристична дестинація - це територія, яка має туристичну привабливість, володіє відповідними ресурсами, здатна приймати відвідувачів і забезпечувати їм комплекс послуг для відпочинку, пізнання, оздоровлення, ділових поїздок чи інших цілей подорожі. Зміст цього поняття не обмежується лише природними або культурно-історичними об'єктами. Дестинація формується через поєднання ресурсного потенціалу, інфраструктури, сервісу, управління, участі місцевої громади, іміджу території та вражень, які людина отримує під час перебування.

Особливість туристичної дестинації полягає в тому, що її межі не завжди збігаються з адміністративними. Для туриста дестинацією може бути країна, регіон, місто, курорт, природний парк, історичний центр або окрема туристична зона. Наприклад, Карпати часто сприймаються як

єдиний туристичний простір, хоча адміністративно вони охоплюють кілька областей України. У межах одного міста також можуть існувати різні мікродестинації: історичний центр, рекреаційна зона, культурний квартал, набережна чи подієвий простір. Отже, межі дестинації визначаються не тільки офіційним територіальним поділом, а й туристичним сприйняттям простору.

Сутність туристичної дестинації можна розглядати через кілька взаємопов'язаних підходів, оскільки кожен із них розкриває окремий аспект цього поняття (табл. 1.1) [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Подані підходи показують, що туристична дестинація є багатовимірним поняттям. Її не можна зводити лише до території з певною кількістю туристичних об'єктів. Наявність ресурсів є тільки початковою передумовою розвитку. Щоб територія справді функціонувала як дестинація, ці ресурси мають бути доступними, впорядкованими, інтегрованими в туристичний продукт і підтриманими належним рівнем сервісу, управління та просування. Особливо важливим є підхід, за якого дестинація оцінюється не лише з позиції привабливості для туристів, а й з погляду довгострокових наслідків для території, громади та природного середовища.

Основу туристичної дестинації становлять туристичні ресурси. Вони можуть бути природними, історико-культурними, рекреаційними, лікувально-оздоровчими, подієвими, гастрономічними або спеціально створеними для потреб туризму. До природних ресурсів належать клімат, ландшафти, гори, ліси, водойми, пляжі, мінеральні джерела та природоохоронні території. Історико-культурні ресурси охоплюють пам'ятки архітектури, музеї, сакральні споруди, історичні центри, традиції, ремесла й місця пам'яті. Подієві ресурси пов'язані з фестивалями, ярмарками, спортивними заходами, культурними подіями, гастрономічними святами та діловими форумами.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння сутності туристичної дестинації

Підхід	Зміст підходу	Що акцентується
Географічний	Дестинація розглядається як територія, до якої спрямовуються туристичні потоки	Просторові межі, розташування, транспортна доступність
Ресурсний	Дестинація визначається через наявність природних, історико-культурних, рекреаційних, подієвих та інших ресурсів	Туристичний потенціал території
Інфраструктурний	Дестинація трактується як територія, що має умови для прийому й обслуговування туристів	Розміщення, харчування, транспорт, сервіс, благоустрій
Маркетинговий	Дестинація розглядається як туристичний продукт із власним образом і конкурентними перевагами	Імідж, бренд, впізнаваність, просування
Управлінський	Дестинація є системою взаємодії влади, бізнесу, громади, інвесторів і туристів	Координація, планування, стратегія
Соціокультурний	Дестинація виступає простором взаємодії туристів із місцевою культурою, традиціями й побутом	Автентичність, гостинність, локальна ідентичність
Сталий	Дестинація розглядається як територія, розвиток якої має враховувати економічні, соціальні, культурні й екологічні наслідки туризму	Баланс інтересів туристів, громади, бізнесу та довкілля

Але самі по собі ресурси ще не гарантують успішного туристичного розвитку. Територія може мати унікальні природні ландшафти або цінну культурну спадщину, але залишатися маловідомою через слабку інфраструктуру, незручну транспортну доступність, низький рівень сервісу, недостатню інформаційну відкритість або неефективне просування. Тому перетворення ресурсного потенціалу на реальний туристичний продукт потребує організації, інвестицій, управлінських

рішень і стратегічного бачення.

Важливою характеристикою DESTINATION є її інфраструктурне забезпечення. Для туриста мають значення не лише об'єкти відвідування, а й умови перебування. До туристичної інфраструктури належать заклади розміщення, підприємства харчування, туристично-інформаційні центри, екскурсійні бюро, транспортне обслуговування, об'єкти дозвілля, місця відпочинку, пункти прокату, навігація та санітарна інфраструктура. Розвиток туризму залежить і від загальної інфраструктури території: доріг, громадського транспорту, медичних закладів, зв'язку, комунальних послуг, благоустрою та безпеки.

Туристична DESTINATION формується через взаємодію кількох основних складових. Туристичні ресурси створюють базову привабливість території, інфраструктура забезпечує можливість її використання, туристичні послуги формують безпосередній продукт для споживача, а управління, місцева громада та імідж визначають довгострокову життєздатність DESTINATION. Якщо хоча б один із цих елементів розвинений недостатньо, це впливає на якість туристичного досвіду загалом.

Окремої уваги потребує доступність DESTINATION. У сучасному туризмі вона означає не лише транспортне сполучення, а й інформаційну відкритість території. Потенційний турист ще до початку подорожі має отримати зрозумілу інформацію про маршрути, проживання, харчування, ціни, туристичні об'єкти, правила поведінки, безпекові умови та можливості бронювання. З цієї точки зору, важливими стають офіційні сайти DESTINATION, онлайн-карти, цифрові платформи, соціальні мережі, відгуки туристів і візуальний контент.

Вагомим чинником розвитку DESTINATION є її імідж. Він формується під впливом реальних характеристик території, маркетингових комунікацій, досвіду туристів, медійних матеріалів, рекомендацій, фотографій, відео та відгуків. Турист часто обирає не просто місце, а

певний образ: курорт для сімейного відпочинку, місто історичної спадщини, регіон активного туризму, гастрономічну територію, екологічно чистий простір або місце для подієвого туризму. Саме тому дестинація має формувати зрозумілу ідентичність, яка відповідає її реальним можливостям.

Водночас імідж не може існувати окремо від якості туристичного продукту. Якщо реклама формує завищені очікування, а фактичний стан інфраструктури, сервісу чи безпеки їм не відповідає, турист отримує негативний досвід. У цифровому середовищі це швидко впливає на репутацію території. Отже, ефективне просування дестинації має спиратися не лише на привабливі образи, а й на реальну якість туристичного середовища.

Роль туристичної дестинації у розвитку туризму полягає в тому, що саме в її межах відбувається споживання туристичних послуг і формується загальне враження від подорожі. Окремі підприємства можуть надавати якісні послуги, однак турист оцінює не лише конкретний готель, ресторан чи екскурсію, а територію загалом. Комфортний готель не компенсує відсутність безпечного громадського простору, незручну транспортну логістику, поганий стан доріг, слабку навігацію або низький рівень благоустрою.

Економічна роль туристичної дестинації проявляється у створенні робочих місць, розвитку малого й середнього бізнесу, залученні інвестицій, збільшенні доходів місцевих бюджетів і стимулюванні суміжних сфер діяльності. Туризм впливає не лише на готельне та ресторанне господарство, а й на транспорт, торгівлю, сільське господарство, виробництво сувенірної продукції, сферу культури, дозволяючи та креативні індустрії.

Соціальна роль дестинації полягає у покращенні якості життя місцевого населення, розвитку інфраструктури, створенні нових

можливостей зайнятості та активізації громадських ініціатив. Якщо туризм розвивається збалансовано, місцева громада отримує не лише економічні вигоди, а й стимули до збереження власної культури, традицій, ремесел та історичної пам'яті.

Культурна роль туристичної дестинації пов'язана зі збереженням і популяризацією історико-культурної спадщини. Туристичний інтерес до пам'яток, традицій, музеїв, фестивалів і локальної культури може створювати додаткові ресурси для їх підтримки. Але розвиток туризму має бути обережним, оскільки надмірна комерціалізація культури здатна призводити до спрощення традицій, втрати автентичності та поверхневого використання спадщини.

Екологічна роль дестинації особливо важлива для територій, привабливість яких базується на природних ресурсах. Морські узбережжя, гори, ліси, озера, національні парки та природні ландшафти здатні приваблювати значні туристичні потоки, але вони є вразливими до перевантаження. Неконтрольований туризм може спричиняти забруднення, збільшення кількості відходів, руйнування ландшафтів, втрату біорізноманіття та погіршення якості життя місцевого населення.

Узагальнено роль туристичної дестинації у розвитку туризму подано в табл. 1.2 [7; 8; 9; 10; 11].

Дані табл. 1.2 свідчать, що туристична дестинація виконує кілька взаємопов'язаних функцій. Вона є простором економічної активності, соціального розвитку, культурного збереження, екологічної відповідальності та стратегічного планування. Тому оцінювати розвиток дестинації лише за кількістю туристів недостатньо. Важливо враховувати, якими є наслідки туризму для території, місцевого населення, природних ресурсів і культурної спадщини.

Управління туристичною дестинацією є складним процесом, оскільки така територія не має єдиного власника. У її розвитку беруть

участь органи влади, туристичний бізнес, місцева громада, громадські організації, інвестори, заклади культури, транспортні підприємства та самі туристи.

Таблиця 1.2

Роль туристичної дестинації у розвитку туризму

Напрямок впливу	Зміст ролі туристичної дестинації	Очікуваний результат
Економічний	Дестинація створює умови для розвитку туристичного бізнесу, зайнятості, інвестицій і доходів місцевого бюджету	Зростання підприємництва, нові робочі місця, бюджетні надходження
Соціальний	Туризм сприяє покращенню якості життя населення, розвитку сервісу та активізації місцевих ініціатив	Покращення інфраструктури, зайнятість, участь громади
Культурний	Дестинація забезпечує популяризацію історико-культурної спадщини, традицій, ремесел і локальної ідентичності	Збереження спадщини, підвищення інтересу до місцевої культури
Екологічний	Дестинація потребує раціонального використання природних ресурсів і контролю туристичного навантаження	Збереження природного середовища, розвиток відповідального туризму
Інфраструктурний	Розвиток туризму стимулює покращення доріг, транспорту, зв'язку, благоустрою та громадських просторів	Більш комфортне середовище для туристів і місцевих жителів
Маркетинговий	Дестинація формує туристичний образ території та просуває її на внутрішньому й міжнародному ринку	Зростання впізнаваності, збільшення туристичних потоків
Стратегічний	Дестинація стає об'єктом довгострокового планування, управління ресурсами та узгодження інтересів зацікавлених сторін	Збалансований розвиток території, підвищення конкурентоспроможності

Інтереси цих учасників не завжди збігаються. Бізнес зацікавлений у зростанні туристичних потоків і прибутковості, громада - у збереженні комфортного середовища проживання, органи влади - у розвитку економіки території, а природоохоронні організації - у зменшенні навантаження на довкілля. Завдання управління полягає в узгодженні цих інтересів і недопущенні ситуації, коли короткострокові економічні вигоди руйнують довгострокову привабливість території.

За таких умов особливого значення набуває стратегічне планування. Воно дозволяє визначити довгострокове бачення розвитку дестинації, її конкурентні переваги, цільові ринки, пріоритетні види туризму, напрями інфраструктурного вдосконалення та механізми збереження ресурсів. Без стратегічного підходу дестинація може розвиватися хаотично: окремі підприємства працюватимуть самостійно, але територія загалом не матиме цілісної політики розвитку.

Конкурентоспроможність туристичної дестинації залежить не лише від унікальних ресурсів. Важливими є доступність, якість послуг, безпека, автентичність, екологічна відповідальність, рівень управління та здатність території адаптуватися до змін туристичного попиту. Сучасний турист дедалі частіше звертає увагу не тільки на ціну чи популярність наряду, а й на комфорт, змістовність подорожі, екологічність і безпечність перебування.

Як видно з табл. 1.3, конкурентоспроможна туристична дестинація повинна поєднувати ресурсну привабливість із якісною організацією туристичного середовища [12; 13; 14]. Унікальні природні чи культурні ресурси не забезпечують стабільного розвитку, якщо територія є важкодоступною, небезпечною, недостатньо облаштованою або не має зрозумілої системи управління. Тому стратегічний розвиток дестинації має бути спрямований не лише на збільшення кількості туристів, а й на підвищення якості їхнього перебування, збереження ресурсної основи

території та створення користі для місцевої громади.

Таблиця 1.3

Ключові характеристики конкурентоспроможної туристичної дестинації

Характеристика	Зміст	Значення для розвитку туризму
Привабливість	Наявність природних, культурних, історичних, рекреаційних або подієвих ресурсів	Формує мотивацію туриста до відвідування території
Доступність	Зручне транспортне сполучення, зрозуміла навігація, інформаційна відкритість	Полегшує організацію подорожі та збільшує туристичні потоки
Інфраструктурна забезпеченість	Наявність місць розміщення, харчування, дозвілля, сервісу, медичної та комунальної інфраструктури	Забезпечує комфортне й безпечне перебування туристів
Якість послуг	Професійність персоналу, стандарти обслуговування, відповідність очікуванням туристів	Впливає на задоволеність туристів і повторні відвідування
Автентичність	Збереження місцевої культури, традицій, архітектури, способу життя	Створює унікальність дестинації та відрізняє її від конкурентів
Безпека	Фізична, санітарна, екологічна та інформаційна безпека	Формує довіру туристів до території
Сталість	Баланс між економічними вигодами, потребами громади та збереженням ресурсів	Забезпечує довгострокову життєздатність дестинації
Управлінська узгодженість	Співпраця влади, бізнесу, громади та інших учасників	Дозволяє уникати хаотичного розвитку й посилює стратегічність рішень

Особливе місце у розвитку туристичної дестинації належить місцевій громаді. Саме громада є носієм локальної культури, традицій, знань про територію та повсякденної атмосфери гостинності. Якщо місцеве населення не залучене до розвитку туризму або не відчуває його переваг,

туристична діяльність може сприйматися як зовнішнє навантаження. Натомість участь громади у прийнятті рішень, розвитку підприємництва, організації подій, збереженні спадщини та формуванні туристичного продукту робить дестинацію більш стійкою.

Для України розвиток туристичних дестинацій має особливе значення, оскільки країна володіє значним природним, історико-культурним і рекреаційним потенціалом. Українські регіони мають передумови для розвитку культурно-пізнавального, міського, сільського, гастрономічного, екологічного, лікувально-оздоровчого, подієвого та активного туризму. Водночас перетворення цього потенціалу на конкурентоспроможний туристичний продукт потребує системного підходу, інфраструктурного вдосконалення, підвищення якості послуг, ефективного просування та впровадження принципів сталого розвитку.

1.2. Концепція сталого розвитку в туризмі: принципи, цілі та складові

Концепція сталого розвитку є однією з основ сучасного розуміння туризму, оскільки туристична діяльність впливає не лише на економіку території, а й на природне середовище, соціальні процеси, культурну спадщину та якість життя місцевого населення. Для туристичної дестинації важливо не просто залучити туристів і збільшити доходи від обслуговування відвідувачів. Значно важливішим є питання, яким чином розвивати туризм так, щоб він приносив користь території, не руйнуючи її природну, культурну та соціальну основу.

Сталий розвиток у загальному розумінні передбачає таку модель суспільного розвитку, за якої задоволення сучасних потреб не позбавляє майбутні покоління можливості користуватися необхідними ресурсами. У туризмі ця ідея набуває особливого значення, адже туристична

привабливість території часто ґрунтується саме на тих ресурсах, які є вразливими до надмірного використання. Маються на увазі природні ландшафти, історичні забудови, культурні традиції, місцева атмосфера, громадські простори, водні ресурси, ліси, узбережжя, гірські території та інші елементи, які можуть втрачати свою цінність через неконтрольований туристичний потік.

Сталий розвиток у туризмі можна визначити як підхід до організації туристичної діяльності, за якого економічні результати поєднуються із соціальною користю, збереженням культурної спадщини, охороною довкілля та участю місцевої громади. Такий підхід не заперечує економічної вигоди від туризму, але не дозволяє розглядати її як єдиний критерій успішності дестинації. Якщо територія отримує короткострокові прибутки, але в той же час втрачає природні ресурси, автентичність культури або підтримку місцевих жителів, такий розвиток не може вважатися сталим.

Сталий туризм не є окремим видом туризму поряд з екологічним, сільським, культурним, гастрономічним чи подієвим. Його доцільніше розглядати як принцип організації будь-якої туристичної діяльності. Сталими можуть бути різні види туризму, якщо вони організовані з урахуванням допустимого навантаження на територію, інтересів громади, потреб туристів, стану інфраструктури та необхідності збереження природних і культурних ресурсів. Тому питання сталості стосується не лише природних територій, а й міст, курортів, історичних центрів, подієвих майданчиків і рекреаційних зон.

Для туристичної дестинації сталий розвиток означає перехід від логіки кількісного зростання до логіки якісного розвитку. Збільшення туристичного потоку саме по собі не гарантує успіху. Навпаки, за відсутності управління воно може спричиняти перевантаження інфраструктури, зростання цін, погіршення санітарного стану, конфлікти

між туристами й місцевими жителями, втрату автентичності та зниження якості туристичного досвіду. Тому DESTИНАЦІЯ має прагнути не лише приймати більше відвідувачів, а й забезпечувати таку модель туризму, яка створює довгострокову користь для території.

Основні складові сталого розвитку в туризмі подано в табл. 1.4 [15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23].

Таблиця 1.4

Основні складові сталого розвитку в туризмі

Складова	Зміст складової	Значення для туристичної дестинації
Економічна	Отримання доходів від туризму, розвиток підприємництва, створення робочих місць, залучення інвестицій	Забезпечує економічну життєздатність дестинації та підтримує місцевий бізнес
Соціальна	Урахування потреб місцевого населення, зайнятість, покращення якості життя, участь громади	Формує підтримку туризму з боку місцевих жителів і зменшує соціальне напруження
Культурна	Збереження історико-культурної спадщини, традицій, ремесел, локальної ідентичності	Підсилює унікальність дестинації та відрізняє її від конкурентів
Екологічна	Рациональне використання природних ресурсів, зменшення забруднення, контроль туристичного навантаження	Зберігає природну основу туристичної привабливості
Управлінська	Стратегічне планування, координація дій влади, бізнесу й громади, моніторинг результатів	Дає змогу перейти від хаотичного розвитку до системного управління дестинацією

Дані табл. 1.4 свідчать, що сталий розвиток туристичної дестинації не можна зводити лише до екологічних питань. Охорона довкілля справді є важливою, але вона не забезпечує сталість без економічної життєздатності, соціальної підтримки, культурної відповідальності та якісного управління. Якщо дестинація зберігає природні ресурси, але не створює робочих місць і не приносить користі громаді, розвиток буде неповним. Якщо ж туризм

забезпечує прибутки, але руйнує природне середовище або витісняє місцеву культуру, він також не відповідає принципам сталості.

Особливість сталого розвитку полягає у постійному пошуку балансу. Для туристичної дестинації цей баланс не є незмінним. Він залежить від сезону, інтенсивності туристичних потоків, стану інфраструктури, поведінки туристів, економічної ситуації, рівня участі громади та управлінських рішень. Саме тому сталість не може зводитися до окремих екологічних заходів або рекламних кампаній. Вона потребує системної політики, регулярного оцінювання наслідків туризму та готовності коригувати напрями розвитку.

Принципи сталого розвитку в туризмі визначають загальні правила організації туристичної діяльності. Вони спрямовані на те, щоб туризм не перетворював територію лише на простір споживання, а працював як інструмент довгострокового місцевого розвитку. До таких принципів належать збалансованість інтересів, ресурсозбереження, участь громади, збереження автентичності, екологічна відповідальність, орієнтація на якість туристичного досвіду, довгострокове планування та адаптивність.

У практичному вимірі ці принципи означають, що дестинація повинна не тільки просувати власні переваги, а й управляти наслідками туристичної активності. Наприклад, історичний центр потребує не лише популяризації, а й регулювання потоків, охорони архітектурного середовища, розвитку громадського транспорту та захисту інтересів місцевих жителів. Гірська або природна дестинація має враховувати допустиме рекреаційне навантаження, стан маршрутів, поводження з відходами, безпеку туристів і вплив відвідування на екосистеми. Отже, сталість завжди має конкретний територіальний зміст.

Основні принципи сталого розвитку туристичної дестинації подано в табл. 1.5 [24; 25; 26; 27; 28; 29; 30;31]. Зазначені принципи показують, що сталий розвиток туристичної дестинації має спиратися на системне

бачення. Його неможливо забезпечити разовими інвестиційними проєктами, окремими екологічними акціями або короткостроковим просуванням. Потрібна узгоджена політика, у межах якої туризм розглядається як частина загального розвитку території. Це означає, що рішення у сфері туризму мають бути пов'язані з транспортною політикою, охороною культурної спадщини, благоустроєм, екологічним управлінням, зайнятістю населення та розвитком малого бізнесу.

Таблиця 1.5

Принципи сталого розвитку туристичної дестинації

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Збалансованість	Узгодження економічних, соціальних, культурних та екологічних інтересів	Запобігає однобічному розвитку дестинації
Ресурсозбереження	Рациональне використання природних, культурних і матеріальних ресурсів	Дає змогу зберегти основу туристичної привабливості
Участь громади	Залучення місцевих жителів до планування, прийняття рішень і отримання вигод від туризму	Підвищує підтримку туризму з боку населення
Автентичність	Збереження локальної культури, традицій, архітектури та способу життя	Формує унікальність дестинації
Екологічна відповідальність	Мінімізація негативного впливу туризму на природне середовище	Сприяє збереженню ландшафтів, ресурсів і біорізноманіття
Якість замість кількості	Орієнтація не лише на чисельність туристів, а й на якість послуг, тривалість перебування та користь для території	Підвищує конкурентоспроможність дестинації
Довгострокове планування	Розвиток туризму на основі стратегії, моніторингу та оцінювання наслідків	Забезпечує послідовність управлінських рішень
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни попиту, сезонність, кризові ситуації та нові вимоги туристів	Посилює стійкість дестинації до зовнішніх викликів

Одним із ключових принципів сталого туризму є участь місцевої громади. Туризм не повинен розвиватися лише для туристів і заради туристів. Якщо місцеві жителі не отримують вигод від туристичної діяльності або відчують переважно її негативні наслідки, підтримка туризму з боку громади знижується. Це може проявлятися у незадоволенні зростанням цін, шумом, перевантаженням громадських просторів, комерціалізацією культури, погіршенням екологічної ситуації або обмеженням доступу жителів до власних природних і культурних ресурсів.

Участь громади важлива ще й тому, що саме місцеві жителі створюють живу атмосферу дестинації. Вони є носіями локальної пам'яті, традицій, знань про територію, ремесел, гастрономічної культури та щоденної гостинності. Без громади дестинація ризикує перетворитися на зовні привабливий, але внутрішньо порожній туристичний продукт. Тому сталий розвиток передбачає, що громада має бути не пасивним середовищем для прийому туристів, а активним учасником планування, реалізації та оцінювання туристичної політики.

Важливою ознакою сталого розвитку є орієнтація на якість, а не лише на кількість туристичних прибуттів. Традиційно успішність дестинації часто оцінювалася за кількістю туристів, ночівель або загальним обсягом доходів. Проте такі показники не завжди відображають реальний стан території. Велика кількість короткочасних відвідувачів може створювати значне навантаження, але приносити обмежену користь місцевій економіці. Натомість менший, але більш якісний туристичний потік може забезпечувати вищі витрати на місці, триваліше перебування, повагу до локальної культури та менший тиск на інфраструктуру.

Тому для оцінювання сталості необхідно враховувати не лише кількість туристів, а й середню тривалість перебування, сезонність відвідувань, частку місцевого бізнесу в туристичному продукті, рівень зайнятості населення, стан природних ресурсів, задоволеність туристів і

ставлення громади до туризму. Такі показники дозволяють зрозуміти, чи справді туризм працює на розвиток дестинації, чи лише створює видимість економічної активності.

Для туристичних дестинацій сталий розвиток має прикладне значення. Він дозволяє уникати ситуацій, коли швидке зростання туристичного потоку призводить до погіршення якості території. У багатьох популярних дестинаціях надмірна концентрація туристів уже стала причиною перевантаження історичних центрів, зростання вартості життя, втрати автентичності, погіршення екологічного стану та конфліктів між туристами й місцевими жителями. Такі приклади свідчать, що туризм без регулювання може перетворитися з ресурсу розвитку на джерело проблем.

Отже, концепція сталого розвитку в туризмі передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної користі, культурної відповідальності, екологічної безпеки та якісного управління. Для туристичної дестинації це означає необхідність переходу від короткострокової орієнтації на збільшення туристичних потоків до довгострокової моделі, за якої туризм приносить користь території, громаді та бізнесу, але не руйнує природну й культурну основу туристичної привабливості. Саме тому сталий розвиток є необхідною передумовою визначення стратегічних пріоритетів туристичної дестинації.

1.3. Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних дестинацій

Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичної дестинації визначають ті напрями, які мають першочергове значення для її довгострокової конкурентоспроможності, збереження ресурсного потенціалу та підвищення якості туристичного середовища.

Стратегічні пріоритети не можна розглядати як випадковий перелік бажаних заходів. Вони мають спиратися на реальний стан території, її туристичний потенціал, проблеми розвитку, ресурсні обмеження, потреби місцевої громади, ринкові тенденції та очікування туристів. Для одних DESTINACIЙ першочерговим завданням може бути покращення транспортної доступності, для інших - збереження природних ресурсів, оновлення туристичної інфраструктури, формування бренду, підвищення якості сервісу або залучення громади до туристичної діяльності. Тому стратегічні пріоритети мають бути не універсальними деклараціями, а конкретними напрямами дій, адаптованими до особливостей певної території.

Управління сталим розвитком DESTINACIЙ потребує поєднання довгострокового бачення та практичних механізмів його реалізації. Недостатньо лише визначити загальну мету - наприклад, зробити територію привабливою для туристів. Важливо чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів, інструментів, партнерств і управлінських рішень це буде досягнуто. Відповідно стратегічні пріоритети мають охоплювати не тільки просування туристичного продукту, а й інфраструктурне планування, екологічне регулювання, розвиток місцевого бізнесу, цифровізацію, підвищення якості послуг і збереження автентичності території.

Основні стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних DESTINACIЙ подано в табл. 1.6 [32; 33; 34; 35; 36; 37; 38].

Дані табл. 1.6 свідчать, що стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичної DESTINACIЙ мають комплексний характер. Вони охоплюють не лише економічне зростання або збільшення туристичного потоку, а й питання якості середовища, участі громади, збереження ресурсів, управління ризиками та формування конкурентного туристичного продукту. Такий підхід дозволяє уникнути однобічного розвитку, коли територія активно приймає туристів, але поступово втрачає природну,

культурну або соціальну основу своєї привабливості.

Таблиця 1.6

Стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних дестинацій

Стратегічний пріоритет	Зміст пріоритету	Очікуваний результат
Раціональне використання туристичних ресурсів	Оцінювання ресурсного потенціалу, визначення допустимого навантаження, збереження природних і культурних об'єктів	Збереження основи туристичної привабливості дестинації
Розвиток якісної інфраструктури	Покращення транспорту, навігації, благоустрою, місць розміщення, харчування та громадських просторів	Підвищення комфорту перебування туристів і якості життя місцевого населення
Підтримка місцевого бізнесу	Розвиток малих підприємств, сімейних садиб, ремесел, локальних продуктів і туристичних послуг	Зростання доходів громади та посилення місцевої економіки
Залучення громади	Участь жителів у плануванні, реалізації туристичних проєктів і розподілі вигод від туризму	Зменшення соціального напруження та посилення підтримки туристичного розвитку
Формування конкурентного туристичного продукту	Розроблення маршрутів, подій, пакетів послуг, тематичних пропозицій і нових форматів дозвілля	Підвищення привабливості дестинації для різних груп туристів
Просування та бренд дестинації	Формування впізнаваного образу території, цифрове просування, робота з репутацією та відгуками	Зростання впізнаваності й посилення позицій на туристичному ринку
Екологічна відповідальність	Контроль туристичного навантаження, управління відходами, охорона ландшафтів і впровадження ресурсозбереження	Зменшення негативного впливу туризму на довкілля
Безпека та стійкість до ризиків	Урахування безпекових, санітарних, екологічних, економічних і кризових загроз	Підвищення довіри туристів і здатності дестинації реагувати на виклики

Одним із базових стратегічних пріоритетів є раціональне

використання туристичних ресурсів. Для дестинації важливо не лише виявити природні, культурні, рекреаційні чи подієві ресурси, а й визначити, як саме вони можуть використовуватися без шкоди для їхнього стану. Це передбачає облік туристичного потенціалу, оцінювання допустимого навантаження, розроблення правил відвідування, підтримку об'єктів спадщини та впорядкування туристичних маршрутів. Без такого підходу навіть найпривабливіші ресурси можуть швидко втратити цінність через перевантаження, хаотичне використання або недостатній догляд.

Не менш важливим є розвиток туристичної та загальної інфраструктури. Туристична дестинація не може бути конкурентоспроможною, якщо вона має складну логістику, незручну навігацію, низький рівень благоустрою або недостатню кількість якісних послуг. Інфраструктурний розвиток має охоплювати не тільки готелі, ресторани й об'єкти дозвілля, а й дороги, громадський транспорт, пішохідні простори, інформаційні центри, санітарні зони, цифрові сервіси та доступність для різних категорій відвідувачів. Важливо, щоб інфраструктура створювала комфорт не лише для туристів, а й для місцевих жителів, оскільки саме громада щоденно користується цим середовищем.

Окремим стратегічним напрямом є підтримка місцевого підприємництва. Сталий розвиток дестинації неможливий, якщо основні вигоди від туризму залишаються поза громадою або концентруються лише в руках окремих великих суб'єктів. Місцевий бізнес здатний зробити туристичний продукт більш автентичним і різноманітним. Це можуть бути сімейні садиби, локальні заклади харчування, майстерні ремесел, фермерські господарства, екскурсійні послуги, гастрономічні продукти, подієві ініціативи та творчі простори. Підтримка таких форм підприємництва дозволяє залишати більшу частину туристичних доходів у громаді та підвищує зацікавленість населення у розвитку дестинації.

Важливим стратегічним пріоритетом є формування конкурентного туристичного продукту. Наявність ресурсів сама по собі не забезпечує сталого попиту, якщо вони не об'єднані у зрозумілі й привабливі пропозиції для різних груп туристів. Дестинація має розробляти тематичні маршрути, подієві програми, гастрономічні тури, культурні продукти, екологічні стежки, сімейні формати відпочинку, освітні та оздоровчі пропозиції. Важливо, щоб туристичний продукт не був одноманітним і не залежав лише від одного сезону або одного популярного об'єкта. Диверсифікація пропозиції допомагає рівномірніше розподіляти туристичні потоки та зменшувати ризики сезонності.

Ще одним пріоритетом є бренд і просування дестинації. У сучасному туристичному просторі території конкурують не лише ресурсами, а й образом, репутацією та здатністю бути помітними для потенційного відвідувача. Бренд дестинації має відображати її реальні переваги, а не створювати штучний образ, який не підтверджується фактичним досвідом туриста. Ефективне просування передбачає використання цифрових каналів, соціальних мереж, туристичних платформ, візуального контенту, подієвого маркетингу, партнерств із бізнесом і роботу з відгуками. Водночас просування має бути узгоджене зі спроможністю території приймати туристів, щоб рекламна активність не спричиняла перевантаження дестинації.

Для сталого розвитку особливе значення має участь місцевої громади. Жителі не повинні залишатися лише спостерігачами або обслуговуючим персоналом у туристичних процесах. Вони мають бути залучені до планування, обговорення рішень, реалізації проєктів і отримання вигод від туризму. Якщо громада підтримує туристичний розвиток, дестинація стає більш відкритою, гостинною та стійкою. Якщо ж місцеве населення відчуває лише навантаження, зростання цін, шум, сезонну нестабільність або втрату доступу до власних ресурсів, туристична

діяльність може викликати опір. Тому стратегічний розвиток має передбачати прозорий діалог між владою, бізнесом і громадою.

Екологічна відповідальність також належить до ключових стратегічних пріоритетів. Для багатьох DESTИНАЦІЙ природне середовище є головною основою привабливості, тому його збереження має бути включене в управлінські рішення. Йдеться про контроль туристичного навантаження, організацію поводження з відходами, збереження водних і лісових ресурсів, захист ландшафтів, розвиток екологічної освіти, підтримку громадського транспорту та впровадження ресурсозберігаючих рішень у туристичному бізнесі. Екологічна складова не повинна сприйматися як обмеження розвитку; навпаки, вона є умовою довгострокової привабливості території.

У сучасних умовах зростає значення безпеки та стійкості туристичної DESTИНАЦІЇ до ризиків. Туризм є чутливим до кризових явищ: воєнних загроз, епідемій, економічної нестабільності, природних катастроф, погіршення екологічної ситуації або транспортних обмежень. Тому стратегічне управління DESTИНАЦІЄЮ має передбачати не лише розвиток у сприятливих умовах, а й готовність до непередбачуваних викликів. Це означає наявність кризових планів, системи інформування туристів, безпечної інфраструктури, альтернативних маршрутів, гнучких форматів обслуговування та здатності швидко адаптувати туристичний продукт.

Важливу роль у реалізації стратегічних пріоритетів відіграє цифровізація. Вона не повинна зводитися лише до реклами в соціальних мережах. Для DESTИНАЦІЇ цифрові інструменти можуть бути корисними у сфері бронювання, навігації, збору статистики, аналізу туристичних потоків, комунікації з відвідувачами, просування локальних продуктів, управління відгуками та інформування про правила поведінки. Цифровізація підвищує зручність для туриста й водночас дає управлінцям

більше даних для прийняття рішень.

Напрями реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристичної дестинації подано в табл. 1.7 [39; 40; 41; 42].

Таблиця 1.7

Напрями реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристичної дестинації

Напрямок реалізації	Практичні заходи	Можливий ефект
Планування розвитку	Розроблення стратегії, визначення цільових ринків, оцінювання ресурсів і ризиків	Узгодженість рішень і довгострокове бачення розвитку
Інфраструктурне вдосконалення	Покращення доріг, навігації, громадських просторів, сервісних зон і цифрових інструментів	Зростання комфорту та доступності дестинації
Розвиток локального продукту	Підтримка ремесел, гастрономії, подій, тематичних маршрутів і сімейного бізнесу	Посилення автентичності та збільшення доходів громади
Екологічне регулювання	Контроль навантаження, сортування відходів, охорона ландшафтів, екологічна просвіта	Збереження природного середовища
Маркетинг і комунікація	Формування бренду, цифрове просування, робота з відгуками, партнерські кампанії	Підвищення впізнаваності та довіри до дестинації
Моніторинг результатів	Аналіз туристичних потоків, задоволеності туристів, стану ресурсів і ставлення громади	Можливість коригувати розвиток на основі реальних даних

Як видно з табл. 1.7, реалізація стратегічних пріоритетів потребує не окремих несистемних заходів, а цілісного управлінського підходу. Важливо не тільки розробити стратегію, а й забезпечити її практичне виконання, моніторинг результатів та регулярне оновлення відповідно до змін зовнішнього середовища. Якщо пріоритети залишаються лише на рівні документів, вони не впливають на реальний розвиток дестинації.

Натомість їхня цінність проявляється тоді, коли вони стають основою конкретних управлінських рішень, інвестиційних проєктів, партнерств і локальних ініціатив.

Для українських туристичних DESTINAЦІЙ стратегічні пріоритети сталого розвитку мають особливе значення. Багато територій мають значний туристичний потенціал, проте стикаються з проблемами недостатньої інфраструктури, слабого просування, сезонності, обмеженого фінансування, нерівномірного розвитку та потреби у збереженні природної й культурної спадщини. У таких умовах стратегічне управління дозволяє не розпорошувати ресурси, а зосереджувати їх на тих напрямках, які можуть дати найбільший довгостроковий ефект.

Отже, стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичних DESTINAЦІЙ мають бути спрямовані на раціональне використання ресурсів, розвиток інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу, залучення громади, формування конкурентного туристичного продукту, просування бренду, екологічну відповідальність, безпеку та цифровізацію. Їхня реалізація дозволяє поєднати туристичну привабливість із довгостроковою життєздатністю території. Саме стратегічний підхід дає змогу перетворити DESTINAЦІЮ з простору прийому туристів на керовану систему місцевого розвитку, у якій туризм працює на користь громади, бізнесу, відвідувачів і природного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика туристичного потенціалу дестинації

Для аналізу сучасного стану розвитку туристичної дестинації обрано місто Львів, оскільки воно є однією з найбільш упізнаваних міських туристичних дестинацій України. Львів поєднує значний історико-культурний потенціал, розвинену сферу гостинності, активне подієве життя, сформований туристичний бренд і відносно сталий попит з боку внутрішніх та іноземних відвідувачів. Крім того, місто має достатньо відкритих інформаційних і статистичних матеріалів, що дозволяє провести не лише описову, а й аналітичну характеристику його туристичного потенціалу.

Львівська туристична дестинація характеризується яскраво вираженою культурно-пізнавальною спеціалізацією. Основу її привабливості становить історичне середовище міста, архітектурна спадщина, багатокультурна історія, музеї, сакральні об'єкти, гастрономічні традиції та атмосфера старого міста. Історичний центр Львова внесений до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Місто, засноване в пізньому Середньовіччі, протягом століть було важливим адміністративним, релігійним і торговельним центром, а його середньовічна міська структура значною мірою збереглася. Це створює для Львова важливу конкурентну перевагу серед інших українських дестинацій.

Туристичний потенціал Львова не обмежується лише історичним центром. Місто має розгалужену мережу культурних установ, закладів харчування, готелів, кав'ярень, креативних просторів, фестивальних

майданчиків і тематичних маршрутів. Саме поєднання архітектурної спадщини з сучасними сервісами робить Львів привабливим для різних груп туристів: молоді, сімейних відвідувачів, шанувальників історії, гастрономічного туризму, подієвих поїздок, ділових заходів і коротких міських подорожей вихідного дня.

Основні складові туристичного потенціалу Львова подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Складові туристичного потенціалу м. Львова

Складова потенціалу	Характеристика	Значення для розвитку дестинації
Історико-культурна	Історичний центр, архітектурна спадщина, сакральні споруди, музеї, пам'ятки різних епох	Формує головну основу туристичної привабливості міста
Подієва	Фестивалі, культурні заходи, ярмарки, концерти, міські події	Підтримує інтерес до міста протягом року та зменшує сезонність
Гастрономічна	Кавова культура, локальні заклади харчування, тематичні ресторани, гастрономічні маршрути	Підсилює унікальний образ Львова та збільшує витрати туристів у місті
Інфраструктурна	Готелі, хостели, апартаменти, заклади харчування, транспорт, туристична навігація	Забезпечує комфортне перебування відвідувачів
Маркетингова	Сформований бренд Львова, туристичний портал, соціальні мережі, цифрове просування	Підвищує впізнаваність міста на внутрішньому й зовнішньому ринках
Освітньо-ділова	Університети, конференц-майданчики, ділові події, професійні зустрічі	Створює передумови для розвитку ділового та освітнього туризму
Рекреаційна	Парки, громадські простори, оглядові майданчики, прогулянкові маршрути	Доповнює культурно-пізнавальний туризм можливостями відпочинку

Як видно з табл. 2.1, туристичний потенціал Львова має комплексний характер. Найсильнішою його складовою залишається історико-культурна

база, однак конкурентоспроможність міста посилюється завдяки гастрономії, подіям, сервісній інфраструктурі, цифровому просуванню та сформованому образу Львова як міста культури, кави, архітектури й міських вражень.

Важливим показником туристичної активності є кількість відвідувачів. За даними міської панелі Львівської міської ради, у 2024 році місто в середньому приймало близько 1,53 млн туристів на рік. Цей показник свідчить про збереження значного туристичного попиту навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Додатково про стійкість інтересу до Львова свідчать результати опитування гостей міста у 2024 році. За інформацією Львівської міської ради, 79% опитаних відвідувачів приїжджали до Львова повторно. Це важливий індикатор лояльності туристів, оскільки повторні відвідування означають, що дестинація здатна не лише привернути увагу, а й підтримувати позитивний досвід перебування.

Окрему роль у розвитку туристичного потенціалу Львова відіграє цифрове просування. Туристичний портал Lviv.Travel та соціальні мережі міста виконують не лише рекламну, а й інформаційну функцію: допомагають туристам планувати поїздку, знайомитися з подіями, маршрутами, закладами та актуальними пропозиціями. У звіті про туризм у Львові за 2025 рік зазначено, що сайт Lviv.Travel мав понад 1,1 млн користувачів, а цифрові канали міста демонстрували зростання аудиторії. Це свідчить про посилення ролі онлайн-комунікації у формуванні туристичного попиту.

Окремі показники туристичного розвитку Львова подано в табл. 2.2.

Наведені дані свідчать, що Львів має не лише ресурсну базу, а й певний рівень організаційної сформованості як туристична дестинація. У місті функціонує Управління туризму Львівської міської ради, що відповідає за профільну туристичну політику, комунікацію та координацію

розвитку галузі. Наявність окремого управлінського підрозділу є важливою, оскільки сучасна дестинація потребує не тільки привабливих об'єктів, а й постійного планування, промоції, збору даних, роботи з бізнесом і реагування на зміни попиту.

Таблиця 2.2

Окремі показники туристичного розвитку м. Львова

Показник	Характеристика	Аналітичне значення
Кількість туристів	Близько 1,53 млн осіб у 2024 році	Підтверджує високий рівень туристичного попиту
Повторні відвідування	79% опитаних гостей у 2024 році вже відвідували Львів раніше	Свідчить про лояльність туристів і позитивний досвід перебування
Статус історичного центру	Внесення до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО	Посилює міжнародну впізнаваність і культурну цінність дестинації
Цифрове просування	Понад 1,1 млн користувачів сайту Lviv.Travel у 2025 році	Показує значення онлайн-каналів у комунікації з туристами
Управлінська база	Наявність Управління туризму Львівської міської ради	Створює інституційну основу для планування й координації розвитку

Значною перевагою Львова є поєднання матеріальної та нематеріальної туристичної спадщини. Матеріальна складова проявляється в архітектурі, площах, храмах, музеях, історичних будівлях, міському плануванні. Нематеріальна - у традиціях міського життя, гастрономії, кавовій культурі, культурних практиках, локальних легендах, атмосфері гостинності та образі Львова як міста з виразною ідентичністю. Саме ця комбінація дозволяє створювати не лише екскурсійний, а й емоційний туристичний продукт.

Водночас туристичний потенціал Львова має не тільки сильні сторони, а й певні обмеження. Місто є переважно урбаністичною культурною дестинацією, тому значна частина туристичних потоків концентрується в центральній частині. Це може створювати навантаження

на історичне середовище, громадські простори, транспорт, заклади харчування та житлову інфраструктуру. Крім того, для Львова важливим залишається питання збереження балансу між туристичною активністю та комфортом місцевих жителів, особливо в центральних районах.

Ще одним викликом є необхідність оновлення та диверсифікації туристичного продукту. Популярність історичного центру є сильною перевагою, однак надмірна залежність від кількох найвідоміших локацій може звужувати сприйняття міста. Для більш повного використання потенціалу Львову варто розвивати туристичні маршрути за межами найбільш відвідуваного центру, підтримувати локальні культурні простори, районні маршрути, зелені зони, індустріальну спадщину, освітній і діловий туризм.

Загалом туристичний потенціал Львова можна оцінити як високий. Місто має сильну історико-культурну основу, сформований бренд, стабільний туристичний інтерес, розвинену сферу гостинності, активну цифрову комунікацію та інституційну базу для управління туризмом. Разом із тим, подальший розвиток дестинації має орієнтуватися не тільки на збільшення кількості туристів, а й на якість туристичного досвіду, збереження історичного середовища, рівномірний розподіл туристичних потоків, підтримку місцевого бізнесу та врахування інтересів громади. Саме ці аспекти визначатимуть перспективи сталого розвитку Львова як туристичної дестинації.

2.2. Оцінка економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку дестинації

Оцінку сучасного стану розвитку Львова як туристичної дестинації здійснимо за трьома основними блоками: економічним, соціальним та екологічним. На відміну від загальної характеристики туристичного

потенціалу, такий підхід дозволяє оцінити не лише наявність ресурсів, а й фактичні результати функціонування дестинації, її вплив на міську економіку, місцеву громаду, історичне середовище та якість міського простору.

Економічний аспект розвитку дестинації можна проаналізувати насамперед через туристичний збір, динаміку туристичних сервісів, цифрову активність і роль Львова в туристичній економіці області. За даними Львівської ОВА, у 2024 році туристичний збір Львівщини становив 47,1 млн грн, тоді як у 2023 році - 46,085 млн грн, а у 2022 році - 41,430 млн грн (табл. 2.3). У 2025 році громади Львівщини зібрали вже 63,147 млн грн туристичного збору, що на 38% більше, ніж у 2024 році. Найбільшу суму у 2025 році забезпечила Львівська громада - 34,9 млн грн. Отже, Львів залишається головним центром туристичних надходжень області, а 2025 рік засвідчив помітне посилення економічної активності туристичної сфери.

Таблиця 2.3

Динаміка туристичного збору Львівщини та Львівської громади

Показник	2023	2024	2025	Аналітичний висновок
Туристичний збір Львівщини, млн грн	46,085	47,100	63,147	У 2025 р. зафіксовано суттєве зростання після помірної динаміки 2023-2024 рр.
Туристичний збір Львівської громади, млн грн	25,471	26,188	34,900	Львівська громада залишається лідером області за туристичним збором
Частка Львівської громади у зборі області, %	55,3	55,6	55,3	Львів стабільно формує понад половину туристичного збору області

Дані табл. 2.3 свідчать, що економічна роль Львова в туристичній системі області є визначальною. Якщо у 2023-2024 роках туристичний збір зростав повільно, то у 2025 році відбулося різке посилення динаміки.

Туристичний збір Львівщини зріс із 47,1 млн грн до 63,147 млн грн, тобто приблизно на 34,1%. Львівська громада збільшила надходження з 26,188 млн грн до 34,9 млн грн, тобто приблизно на 33,3%. Водночас частка Львова в обласному туристичному зборі залишилася майже незмінною - близько 55%, що підтверджує стабільну концентрацію туристичної економіки саме в обласному центрі.

Додатково економічну активність дестинації підтверджують показники туристичних сервісів. У 2025 році туристично-інформаційні центри Львова відвідали 36 733 особи: 32 752 українці та 3 981 іноземець (табл. 2.4). Для порівняння, у 2023 році таких відвідувачів було 25 001, а у 2024 році - 33 135. Отже, у 2025 році приріст до 2024 року становив 10,86%, а порівняно з 2023 роком - майже 47%. Крім того, сайт Lviv.Travel у 2025 році мав 1,139 млн користувачів, що на 14% більше, ніж у 2024 році.

Таблиця 2.4

Динаміка використання туристичних сервісів м. Львова

Показник	2024	2025	Аналітична оцінка
Відвідувачі туристично-інформаційних центрів, осіб	33 135	36 733	Стабільне зростання попиту на офіційну туристичну інформацію
Приріст відвідуваності ТІЦ до попереднього року	+32,5%	+10,86%	Після різкого зростання 2024 р. у 2025 р. темп залишився позитивним
Користувачі сайту Lviv.Travel, осіб	близько 999 000	1 139 000	Цифрові канали стали важливим інструментом планування подорожей
Продажі Lviv City Card, од.	близько 1 391	1 721	Зростання на 23,7% свідчить про попит на комплексний туристичний продукт

З табл. 2.4 видно, що туристична активність Львова посилюється не лише через бюджетні надходження, а й через використання туристичних сервісів. Зростання відвідуваності туристично-інформаційних центрів

означає, що відвідувачі потребують якісного супроводу, маршрутів, консультацій та актуальної інформації. Це важливо для економіки дестинації, оскільки краще поінформований турист активніше користується міськими послугами, довше перебуває в місті та може відвідувати не лише найбільш популярні локації.

Соціальний аспект розвитку Львова як туристичної дестинації можна оцінити через повторні візити, інклюзивні ініціативи, соціальну роль подій і вплив туризму на повсякденне міське середовище. За результатами опитування гостей Львова у 2024 році, 79% відвідувачів уже бували у місті раніше. Це свідчить про високий рівень лояльності до дестинації та позитивний попередній досвід перебування. Повторні туристи, як правило, краще орієнтуються в місті, користуються ширшим набором послуг і можуть бути зацікавлені не лише у стандартних центральних маршрутах.

Соціальна складова розвитку туризму у Львові посилюється через інклюзивні та реабілітаційні ініціативи. У 2025 році у місті тривало створення двох самостійних доступних маршрутів - історичним центром і Стрийським парком - для маломобільних груп, зокрема людей із порушеннями зору та слуху. Також проводилося навчання гідів за напрямом «Гостинність без бар'єрів»: 18 гідів пройшли дводенне навчання з адаптації екскурсій для незрячих, а 23 гідів - тренінг з адаптації екскурсій для нечуючих (табл. 2.5).

Наведені показники свідчать, що соціальний вимір туризму у Львові поступово виходить за межі звичайного обслуговування відвідувачів. Туристична сфера починає виконувати ширшу функцію: сприяє інклюзивності, формує навички безбар'єрної комунікації, залучає різні групи відвідувачів і підтримує позитивний імідж міста як відкритої дестинації. Водночас соціальні ризики залишаються актуальними. Вони пов'язані з концентрацією туристів у центральній частині, можливим шумом, перевантаженням громадських просторів, комерціалізацією

історичного середовища та нерівномірним розподілом вигод між центральними і периферійними районами.

Таблиця 2.5

Соціальні індикатори розвитку туристичної дестинації м. Львова

Індикатор	Значення	Аналітична оцінка
Повторні відвідування гостей міста	79% у 2024 р.	Високий рівень лояльності туристів до Львова
Доступні туристичні маршрути	2 маршрути в розробці у 2025 р.	Розширення безбар'єрності туристичного середовища
Навчання гідів з адаптації екскурсій для незрячих	18 гідів	Підвищення якості інклюзивного туристичного обслуговування
Навчання гідів з адаптації екскурсій для нечуючих	23 гідів	Посилення доступності екскурсійного продукту
Користувачі онлайн-гайду «Гостинність без бар'єрів»	3,8 тис. за 6 місяців	Формування практичної культури безбар'єрного сервісу

Окремо слід оцінити подієву активність, оскільки у Львові вона має не лише туристичне, а й соціально-громадське значення. У 2025 році подієва індустрія Львівської міської територіальної громади зібрала щонайменше 130,013 млн грн на підтримку Збройних сил України. Дані охоплюють 70 подій, серед яких фестивалі, концерти, конференції, спортивні та культурні заходи. Це свідчить, що подієвий туризм у сучасних умовах виконує не тільки розважальну й іміджеву функцію, а і благодійну та мобілізаційну роль для громади.

Екологічний аспект розвитку Львова має міський характер. Для цієї дестинації мова йде не лише про природне середовище, а й про стан історичного центру, транспортне навантаження, громадські простори, зелені зони, відходи під час подій і збереження архітектурної спадщини. Історичний центр Львова внесений до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, що підсилює його туристичну привабливість, але водночас вимагає особливо обережного управління. За даними ЮНЕСКО, площа

об'єкта становить 120 га, а буферна зона - 2 441 га.

Для екологічної оцінки Львова важливо враховувати, що основні туристичні потоки зосереджені в історичному центрі (табл. 2.6). Це створює просторове навантаження на вуличну мережу, громадські простори, пам'ятки архітектури, заклади харчування, транспорт і систему прибирання. Туризм не є єдиною причиною цих проблем, але він посилює вже наявні урбаністичні навантаження. Тому екологічна складова розвитку Львова має бути пов'язана з управлінням туристичними потоками, розвитком альтернативних маршрутів, підтримкою зелених зон і регулюванням масових подій.

Таблиця 2.6

Оцінка екологічних та просторових ризиків туристичного розвитку Львова

Напрямок ризику	Прояв у Львові	Аналітичний висновок
Навантаження на історичний центр	Основні туристичні потоки концентруються в центральній частині	Потрібні альтернативні маршрути й активніше залучення районних локацій
Транспортний тиск	Туристична активність посилює навантаження на центральну частину міста	Доцільно розвивати пішохідні, велосипедні та громадські транспортні рішення
Збереження спадщини	Історичний центр має міжнародний охоронний статус ЮНЕСКО	Потрібні контроль забудови, реставраційна політика та обмеження хаотичної комерціалізації
Відходи під час подій	Масові заходи збільшують навантаження на систему прибирання	Потрібні правила поведінки з відходами для організаторів подій
Зелені зони	Парки й громадські простори залучаються до туристичних маршрутів	Важливо поєднувати рекреаційне використання з охороною міського довкілля

Табл. 2.6 показує, що екологічні проблеми Львова як туристичної дестинації мають переважно просторовий і управлінський характер. Найбільш вразливим залишається історичний центр, де поєднуються

житлова, комерційна, туристична, транспортна й культурна функції. Саме тому екологічна політика у сфері туризму має бути пов'язана не лише з прибиранням чи озелененням, а й із транспортним плануванням, охороною спадщини, контролем забудови, управлінням подіями та рівномірнішим розподілом туристичних потоків.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно застосувати бальну оцінку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Бальна оцінка економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку туристичної дестинації м. Львова

Аспект оцінювання	Критерії оцінювання	Бал	Обґрунтування
Економічний	Туристичний збір, активність туристичних сервісів, роль у туристичній економіці області	4,5	У 2025 р. туристичний збір Львівщини зріс до 63,147 млн грн, а Львівська громада забезпечила 34,9 млн грн
Соціальний	Повторні відвідування, інклюзивність, соціальна роль подій, користь для громади	4,0	Висока частка повторних гостей, розвиток доступних маршрутів і значна благодійна роль подій
Екологічний	Навантаження на історичний центр, транспорт, відходи, зелені зони, збереження спадщини	3,0	Історичний центр має високу цінність, але туристичні потоки створюють просторове й транспортне навантаження
Управлінський	Цифрові сервіси, туристично-інформаційні центри, моніторинг, координація розвитку	4,0	Працюють цифрові канали, ТІЦ і програми доступності, але потрібен глибший моніторинг впливу туризму
Середня оцінка	-	3,9	Загальний стан розвитку дестинації є достатнім, але екологічний блок потребує посилення

Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає критично низький рівень розвитку, 2 бали - низький, 3 бали - середній, 4 бали - достатній, 5 балів - високий. Оцінка має експертно-аналітичний характер і базується на розглянутих статистичних даних, відкритих звітах та виявлених проблемах.

За результатами бальної оцінки Львів як туристична дестинація отримує середню оцінку 3,9 бала з 5, що відповідає достатньому рівню розвитку з наближенням до високого. Найсильнішою є економічна складова, оскільки у 2025 році туристичний збір суттєво зріс, а Львівська громада залишилася головним центром туристичних надходжень області. Соціальний аспект також має достатньо сильні позиції завдяки повторним візитам, інклюзивним програмам, навчанню гідів і соціальній ролі подій. Управлінський аспект оцінено позитивно, оскільки місто розвиває цифрові канали, туристично-інформаційні центри, Lviv City Card і безбар'єрні туристичні продукти.

Найнижчу оцінку отримав екологічний аспект - 3 бали. Це пояснюється тим, що туристична активність у Львові найбільше концентрується в історичному центрі, який має міжнародний охоронний статус і потребує обережного використання. Просторове навантаження, транспортний тиск, ризики для спадщини, відходи під час подій і потреба в активнішому розвитку альтернативних маршрутів залишаються найбільш вразливими елементами сталого розвитку міста.

Отже, аналіз економічних, соціальних та екологічних аспектів показує, що Львів має сильні позиції як туристична дестинація, однак його розвиток є нерівномірним. Місто демонструє економічне зростання, високий рівень туристичної лояльності, активні цифрові сервіси та позитивні соціальні ініціативи. Водночас подальший розвиток має бути спрямований не лише на збільшення кількості відвідувачів, а й на зменшення концентрації туристичних потоків у центральній частині,

розвиток районних маршрутів, збереження історичного середовища, підтримку зелених зон і посилення моніторингу впливу туризму на міський простір.

2.3. Проблеми та чинники, що стримують сталий розвиток туристичної дестинації

Проведений у попередніх підпунктах аналіз показав, що Львів має сильні позиції як туристична дестинація: сформований бренд, значний туристичний потік, зростання туристичного збору, активні цифрові канали, розвинену подієву сферу та високий рівень повторних відвідувань. В той же час, наявність туристичного потенціалу ще не означає автоматичної сталості розвитку. Для Львова актуальними залишаються проблеми, пов'язані з концентрацією туристів у центральній частині міста, навантаженням на історичне середовище, нерівномірністю розподілу туристичних вигод, безпековими ризиками, потребою в розширенні доступності та необхідністю постійного моніторингу впливу туризму.

У 2025 році туристична сфера Львова демонструвала позитивну економічну динаміку: за підсумками року Львівська область була серед лідерів України за туристичним збором із показником 63,1 млн грн, а загалом в Україні туристичний збір зріс на 31,5% порівняно з 2024 роком. Це свідчить про відновлення туристичної активності, однак одночасно посилює потребу в керованому розвитку дестинації, адже зростання потоку без належного планування може збільшувати тиск на інфраструктуру, громадські простори та історичну спадщину.

Першою проблемою є просторове перевантаження історичного центру. Саме центральна частина Львова концентрує основні туристичні маршрути, заклади харчування, готелі, сувенірну торгівлю, екскурсійні послуги й подієві активності. Така концентрація формує економічні вигоди

для бізнесу, але створює навантаження на вузькі вулиці, площі, транспорт, житлову інфраструктуру та пам'ятки архітектури. Для DESTИНАЦІЇ це означає ризик поступового зниження якості туристичного досвіду: відвідувач отримує перенасичений простір, а місцеві жителі - дискомфорт від надмірної комерціалізації та скупчення людей.

Особливо чутливим є питання збереження історико-культурної спадщини. Історичний центр Львова має статус об'єкта Світової спадщини ЮНЕСКО, а серед загроз його цілісності ЮНЕСКО прямо називає надмірний автомобільний рух, відтік мешканців у передмістя та невідповідну забудову. Для туристичної DESTИНАЦІЇ це є суттєвим обмеженням, оскільки саме історичне середовище формує основну привабливість Львова. Якщо архітектурна спадщина втрачає автентичність або зазнає надмірного комерційного тиску, місто поступово втрачає одну з головних конкурентних переваг.

Другою проблемою є недостатньо рівномірний розподіл туристичних потоків і доходів між різними частинами міста. Популярність історичного центру створює ситуацію, коли більшість туристичних витрат концентрується в центральних локаціях. Натомість інші райони, локальні культурні простори, зелені зони, індустриальна спадщина, районні маршрути й об'єкти поза традиційним туристичним ядром використовуються недостатньо. Це стримує сталий розвиток, оскільки DESTИНАЦІЯ залишається залежною від обмеженої кількості локацій, а потенціал міста використовується неповністю.

Третьою проблемою є транспортне навантаження та доступність пересування. Для Львова, як історичного міста з вузькою вуличною мережею, транспортний тиск є особливо відчутним. Туристична активність посилює попит на пересування в центральній частині, створює додаткове навантаження на громадський транспорт, таксі, паркувальні місця та пішохідні маршрути. У перспективі це може знижувати комфорт

перебування як туристів, так і мешканців. Вирішення цієї проблеми потребує розвитку пішохідних маршрутів, зручної навігації, доступного громадського транспорту, велосипедної інфраструктури та популяризації маршрутів поза перевантаженим центром.

Четвертим чинником, що стримує сталий розвиток, є залежність туристичної активності від безпекової ситуації. Львів залишається відносно активною туристичною дестинацією навіть в умовах війни, хоча воєнний стан впливає на структуру попиту, поведінку відвідувачів, частку іноземних туристів, логістику, тривалість перебування та інвестиційні рішення бізнесу. У звіті Lviv.Travel за 2025 рік прямо зазначено, що місто утримувало туристичну активність і розвивало сервіси попри виклики воєнного часу. Це свідчить про стійкість дестинації, але водночас підкреслює наявність зовнішніх ризиків, які не залежать лише від місцевого управління.

П'ятою проблемою є потреба в глибшому моніторингу туристичних потоків і наслідків туризму. Львів уже використовує цифрові канали й туристично-інформаційні сервіси, однак для сталого управління цього недостатньо. Потрібно системно відстежувати не тільки кількість відвідувачів, а й тривалість перебування, витрати туристів, завантаженість локацій, вплив подій на громадські простори, ставлення мешканців до туризму, стан історичного середовища та рівень навантаження на інфраструктуру. Показово, що у звіті Lviv.Travel за 2025 рік блок мобільної аналітики щодо потоків і тривалості перебування позначено як такий, що буде доданий після отримання даних. Це свідчить про те, що система аналітики ще потребує посилення.

Основні проблеми сталого розвитку Львова як туристичної дестинації узагальнено в табл. 2.8.

Дані табл. 2.8 свідчать, що проблеми сталого розвитку Львова мають комплексний характер. Вони не зводяться лише до екології або лише до

економіки. Основне обмеження полягає у дисбалансі між високою туристичною привабливістю центральної частини міста та недостатньо рівномірним використанням потенціалу всієї громади.

Таблиця 2.8

Основні проблеми сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Проблема	Прояв у Львові	Можливі наслідки для дестинації
Концентрація туристичних потоків у центрі	Основні маршрути, події, заклади та туристичні сервіси зосереджені в історичному ядрі	Перевантаження громадських просторів, дискомфорт для мешканців, зниження якості досвіду
Навантаження на історичну спадщину	Історичний центр має статус ЮНЕСКО і потребує особливого режиму збереження	Втрата автентичності, зростання витрат на утримання спадщини, репутаційні ризики
Нерівномірний розподіл туристичних вигод	Центральні локації отримують більші доходи, периферійні райони залучені слабше	Недовикористання потенціалу районів, залежність від кількох популярних зон
Транспортний тиск	Туристична активність посилює навантаження на центральну частину міста	Затори, шум, зниження комфорту пересування, погіршення міського середовища
Безпекова невизначеність	Воєнний стан впливає на попит, логістику й інвестиційну активність	Нестабільність потоків, обмеження іноземного туризму, обережність бізнесу
Недостатність поглибленої аналітики	Необхідність повнішого моніторингу потоків, витрат, навантаження та ставлення громади	Ризик управлінських рішень без достатньої доказової бази
Соціальна напруга в туристичних зонах	Шум, комерціалізація простору, зростання навантаження на центральні райони	Зниження підтримки туризму з боку місцевих жителів
Екологічне навантаження від подій	Масові заходи створюють додаткові відходи й навантаження на прибирання	Погіршення стану громадських просторів, зростання витрат на утримання міста

Якщо ці проблеми не вирішувати, Львів може зіштовхнутися з погіршенням якості туристичного досвіду, втотою місцевих жителів від туризму та зростанням ризиків для історичної спадщини.

Окремо варто виділити чинники, які поглиблюють ці проблеми. Частина з них має внутрішній характер і залежить від управління DESTINATION: недостатня диверсифікація маршрутів, слабше залучення районних локацій, потреба в системному моніторингу, нерівномірна якість сервісу, недостатня кількість безбар'єрних рішень. Інша частина чинників є зовнішньою: воєнна ситуація, зміна платоспроможності населення, транспортні обмеження, зниження іноземного потоку, загальна економічна нестабільність.

З табл. 2.9 видно, що найбільш суттєвими обмеженнями для сталого розвитку Львова є просторові, інфраструктурні та безпекові чинники. Саме вони найбільше впливають на якість туристичного середовища та можливості довгострокового планування. Управлінські й маркетингові чинники також важливі, оскільки від них залежить, чи зможе місто перерозподілити туристичні потоки, розширити туристичний продукт і зменшити залежність від історичного центру.

Для більш наочного визначення пріоритетності проблем можна застосувати бальну оцінку (табл. 2.10). Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень проблемності, 3 бали - середній, 5 балів - критично високий рівень проблемності.

За результатами бальної оцінки найбільш проблемними для Львова є концентрація туристичних потоків у центрі та безпекова невизначеність - по 5 балів. Перша проблема є внутрішньою і може бути поступово зменшена через розвиток альтернативних маршрутів, районних туристичних продуктів, цифрової навігації та подієвих майданчиків поза історичним ядром. Друга проблема має зовнішній характер і значною мірою залежить від загальної ситуації в країні, однак місто може

зменшувати її вплив через якісне інформування, кризові протоколи та безпечну організацію подій.

Таблиця 2.9

Чинники, що стримують сталий розвиток туристичної дестинації м.

Львова

Група чинників	Конкретні чинники	Рівень впливу	Обґрунтування
Просторові	Концентрація потоків у центрі, слабше залучення районних маршрутів	Високий	Безпосередньо впливає на навантаження, комфорт і розподіл доходів
Інфраструктурні	Транспортний тиск, потреба в навігації, доступності та сервісних зонах	Високий	Визначає якість перебування туристів і комфорт мешканців
Управлінські	Недостатність повної аналітики потоків, потреба в моніторингу впливу туризму	Середній / високий	Обмежує точність рішень і планування розвитку
Соціальні	Можливе невдоволення мешканців перевантаженням центру й комерціалізацією простору	Середній	Може знижувати підтримку туризму з боку громади
Екологічні	Відходи під час подій, навантаження на зелені зони й історичне середовище	Середній / високий	Впливає на якість міського простору та спадщину
Економічні	Залежність бізнесу від сезонності, внутрішнього попиту й безпекової ситуації	Середній	Створює нестабільність для підприємців туристичної сфери
Безпекові	Воєнний стан, загроза обстрілів, обмеження міжнародних подорожей	Високий	Є одним із головних зовнішніх ризиків для туристичної активності
Маркетингові	Надмірна орієнтація на традиційний образ історичного центру	Середній	Звужує сприйняття міста й посилює концентрацію потоків

Високий рівень проблемності також мають навантаження на історичну спадщину, транспортний тиск і недостатня диверсифікація маршрутів - по 4 бали. Ці проблеми взаємопов'язані: чим більше туристів зосереджується в центрі, тим вищим стає тиск на спадщину, транспорт і

громадські простори. Саме тому їх не можна вирішувати окремо. Потрібна єдина політика управління потоками, яка поєднуватиме транспортні рішення, маркетинг, просторове планування та охорону спадщини.

Таблиця 2.10

Бальна оцінка проблем сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Проблема	Бал проблемності	Рівень проблемності	Пояснення
Концентрація туристичних потоків у центрі	5	Високий	Проблема безпосередньо впливає на навантаження, комфорт мешканців і стан спадщини
Безпекова невизначеність	5	Високий	Воєнний стан залишається головним зовнішнім ризиком для туризму
Навантаження на історичну спадщину	4	Високий	Історичний центр є головним ресурсом дестинації та потребує обережного використання
Транспортний тиск	4	Високий	Ускладнює пересування, погіршує комфорт і посилює навантаження на центр
Недостатня диверсифікація маршрутів	4	Високий	Посилює залежність від центральної частини міста
Недостатність поглибленої аналітики	3	Середній	Обмежує якість управлінських рішень, але може бути усунута організаційними заходами
Екологічне навантаження від подій	3	Середній	Важливе для міського середовища, але може регулюватися правилами організації подій
Соціальна напруга в туристичних зонах	3	Середній	Потребує моніторингу ставлення мешканців і прозорості комунікації
Нерівномірний розподіл економічних вигод	3	Середній	Стимує залучення районів, але може бути зменшений через розвиток локального продукту

Проблеми із середнім рівнем впливу - недостатність поглибленої аналітики, екологічне навантаження від подій, соціальна напруга в туристичних зонах і нерівномірний розподіл економічних вигод. Вони не є критичними на поточному етапі, однак можуть посилитися, якщо туристичний потік зростатиме без відповідного управління. Тому ці питання бажано розглядати як попереджувальні сигнали, які потребують системного моніторингу.

Отже, головні проблеми сталого розвитку Львова як туристичної дестинації пов'язані не з відсутністю туристичного потенціалу, а з необхідністю його збалансованого використання. Місто має сильний бренд, активну подієву сферу, зростання туристичного збору й розвинені сервіси, однак подальший розвиток стримують просторове перевантаження центру, ризики для історичної спадщини, транспортний тиск, безпекова невизначеність, недостатня диверсифікація маршрутів і потреба в глибшій аналітиці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей сталого розвитку туристичної дестинації

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що Львів має сильні передумови для подальшого розвитку як туристична дестинація. Місто вирізняється потужною історико-культурною спадщиною, впізнаваним туристичним образом, активною подієвою сферою, розвиненими цифровими сервісами та стабільним інтересом з боку відвідувачів. Але розвиток дестинації не є повністю збалансованим. Основні проблеми пов'язані з концентрацією туристичних потоків у центральній частині міста, навантаженням на історичне середовище, транспортним тиском, нерівномірним залученням районів, безпековими ризиками та потребою у більш глибокому моніторингу впливу туризму.

З огляду на це, стратегічні цілі сталого розвитку Львова як туристичної дестинації мають бути спрямовані не тільки на збільшення кількості туристів, а насамперед на підвищення якості туристичного середовища, збереження культурної спадщини, підтримку місцевої громади та формування більш стійкої моделі управління туризмом. Для міської дестинації, якою є Львів, важливо перейти від моделі концентрації туристичної активності в історичному центрі до моделі більш рівномірного, керованого й відповідального використання туристичного потенціалу всієї громади.

Стратегічні цілі мають відповідати виявленим у попередньому підрозділі проблемам. Якщо головним викликом є перевантаження центральної частини міста, то однією з цілей має стати просторове

розосередження туристичних потоків. Якщо вразливою залишається історико-культурна спадщина, необхідною є ціль щодо її збереження та відповідального використання. Якщо туристична економіка концентрується переважно в центральних локаціях, потрібно посилювати роль районних маршрутів, локального бізнесу, культурних просторів, зелених зон і нових туристичних продуктів.

Зв'язок між виявленими проблемами та стратегічними цілями сталого розвитку Львова подано в табл. 3.1.

Дані табл. 3.1 показують, що стратегічні цілі мають бути безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими під час аналізу. Такий підхід дозволяє уникнути декларативності й перейти до конкретних напрямів розвитку. Для Львова ключовим завданням є не стільки нарощування туристичного потоку, скільки зміна якості управління цим потоком. Місто вже має достатню впізнаваність, тому подальший розвиток має будуватися на принципах збалансованості, просторової різноманітності, екологічної відповідальності та соціальної прийнятності туризму.

Першою стратегічною ціллю доцільно визначити розосередження туристичних потоків і розвиток туристичного потенціалу районів Львова. Нині значна частина туристичної активності концентрується в історичному центрі. Це створює високий попит на центральні локації, але обмежує використання інших частин міста.

Для досягнення цієї цілі необхідно розвивати альтернативні маршрути, які охоплюватимуть не лише площу Ринок, проспект Свободи чи традиційні оглядові локації, а й райони з культурним, рекреаційним, освітнім, індустріальним або гастрономічним потенціалом. Це дозволить зменшити навантаження на центр і водночас розширити туристичну карту міста.

Таблиця 3.1

Обґрунтування стратегічних цілей сталого розвитку туристичної
дестинації м. Львова

Виявлена проблема	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Концентрація туристичних потоків у центральній частині міста	Розосередження туристичних потоків і розвиток районних маршрутів	Зменшення навантаження на історичний центр, активніше залучення інших районів
Навантаження на історико-культурну спадщину	Забезпечення відповідального використання та збереження спадщини	Збереження автентичності міського середовища й туристичної привабливості
Нерівномірний розподіл економічних вигод	Підтримка локального бізнесу та туристичних ініціатив громади	Збільшення доходів місцевих підприємців і ширше залучення громади до туризму
Транспортний тиск і перевантаження громадських просторів	Підвищення доступності, якості навігації та мобільності в межах дестинації	Зручніше пересування туристів і мешканців, зниження тиску на центр
Недостатня диверсифікація туристичного продукту	Формування нових тематичних, культурних, гастрономічних, зелених та інклюзивних маршрутів	Розширення туристичної пропозиції та зменшення залежності від стандартних локацій
Безпекова невизначеність	Підвищення стійкості дестинації до ризиків і кризових ситуацій	Зростання довіри туристів і готовність міста реагувати на виклики
Потреба в глибшій аналітиці	Розвиток системи моніторингу туристичних потоків і впливу туризму	Прийняття управлінських рішень на основі даних

Другою стратегічною ціллю є збереження історико-культурної спадщини та автентичності міського середовища. Для Львова ця ціль має особливе значення, оскільки саме історична забудова, архітектурна

спадщина, багатокультурна історія та атмосфера старого міста формують основу туристичної привабливості. Збереження спадщини має передбачати контроль за забудовою, підтримку реставраційних робіт, обмеження хаотичної комерціалізації, регулювання вивісок, зовнішньої реклами, літніх майданчиків і туристичного навантаження на найцінніші об'єкти. Туризм повинен не руйнувати спадщину, а створювати ресурси та суспільний інтерес для її збереження.

Третьою стратегічною ціллю є підтримка локального бізнесу та залучення громади до туристичного розвитку. Сталий розвиток дестинації неможливий, якщо туристичні вигоди концентруються лише у вузькому колі підприємств або центральних локацій. Для Львова важливо підтримувати малі заклади харчування, сімейні ініціативи, ремесла, локальні гастрономічні продукти, культурні простори, районні події та авторські екскурсії. Це дозволить зробити туристичний продукт більш автентичним, а економічні вигоди - більш рівномірними. Залучення громади також зменшує ризик соціального напруження, оскільки мешканці сприймають туризм не як зовнішнє навантаження, а як можливість розвитку.

Четвертою стратегічною ціллю є підвищення якості туристичної інфраструктури, доступності та міської мобільності. Для туриста важливо не лише побачити пам'ятки, а й зручно пересуватися містом, легко знаходити інформацію, користуватися громадським транспортом, мати доступ до якісної навігації, безпечних пішохідних маршрутів, санітарної інфраструктури та туристичних сервісів. Для Львова це особливо актуально через вузькі вулиці історичного центру, транспортне навантаження та необхідність створення комфортного середовища не тільки для туристів, а й для мешканців. Доступність має охоплювати також безбар'єрність для маломобільних груп, людей із порушеннями зору, слуху та інших категорій відвідувачів.

П'ятою стратегічною ціллю є диверсифікація туристичного продукту. Львів має сильний образ історичного й гастрономічного міста, однак надмірна орієнтація на традиційні центральні маршрути звужує можливості розвитку. Доцільно посилювати нові напрями: зелені маршрути, індустріальну спадщину, освітній туризм, медичний і реабілітаційний туризм, подієві формати, маршрути для родин, інклюзивні екскурсії, локальні гастрономічні тури, культурні прогулянки районами. Диверсифікація дозволяє не лише залучити різні групи відвідувачів, а й зменшити сезонність, продовжити тривалість перебування туристів і розподілити потоки рівномірніше.

Шостою стратегічною ціллю є посилення безпеки та стійкості дестинації до кризових ризиків. В умовах воєнного стану питання безпеки є одним із визначальних для туристичної активності. Львів має враховувати ризики, пов'язані з повітряними тривогами, логістикою, зміною туристичного попиту, обмеженням міжнародних подорожей та інвестиційною обережністю бізнесу. Тому стратегічна ціль має передбачати зрозумілу систему інформування туристів, безпечну організацію подій, доступність укриттів, кризові протоколи для туристичних об'єктів і гнучке управління туристичними сервісами.

Сьомою стратегічною ціллю є розвиток системи моніторингу та управління туризмом на основі даних. Стале управління дестинацією неможливе без постійного збору й аналізу інформації. Для Львова важливо відстежувати кількість туристів, тривалість перебування, завантаженість локацій, витрати відвідувачів, сезонність, рівень задоволеності туристів, ставлення мешканців до туризму, стан історичного середовища та ефективність туристичних подій. Така система дозволить ухвалювати не інтуїтивні, а обґрунтовані рішення: де потрібні нові маршрути, які локації перевантажені, які події мають найбільший ефект, які райони потребують додаткового просування.

Для оцінювання важливості запропонованих стратегічних цілей пропонується використати бальну шкалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка пріоритетності стратегічних цілей сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Стратегічна ціль	Пріоритетність, бал	Рівень пріоритетності	Обґрунтування
Розосередження туристичних потоків і розвиток районних маршрутів	5	Дуже високий	Безпосередньо пов'язано з проблемою перевантаження історичного центру
Збереження історико-культурної спадщини	5	Дуже високий	Спадщина є головною основою туристичної привабливості Львова
Посилення безпеки та стійкості до кризових ризиків	5	Дуже високий	Воєнний стан і зовнішні ризики суттєво впливають на туристичну активність
Підвищення якості інфраструктури, доступності та мобільності	4	Високий	Впливає на комфорт туристів і мешканців, а також на якість міського середовища
Диверсифікація туристичного продукту	4	Високий	Дає змогу зменшити залежність від центральних маршрутів і розширити аудиторію
Підтримка локального бізнесу та участі громади	4	Високий	Забезпечує соціально-економічну користь туризму для місцевого населення
Розвиток моніторингу та управління на основі даних	4	Високий	Необхідний для прийняття обґрунтованих рішень і контролю впливу туризму

Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає

низьку пріоритетність, 3 бали - середню, 5 балів - дуже високу пріоритетність. Оцінка має експертно-аналітичний характер і базується на проблемах, визначених у підрозділі 2.3.

Як видно з табл. 3.2, найвищу пріоритетність мають цілі, пов'язані з розосередженням туристичних потоків, збереженням історико-культурної спадщини та підвищенням безпеки. Саме ці напрями найбільше відповідають виявленим проблемам Львова як туристичної дестинації. Вони є базовими, оскільки без їх реалізації інші заходи можуть мати лише частковий ефект. Наприклад, активне просування міста без розподілу потоків може ще більше перевантажити центр, а розвиток подій без безпекових протоколів може створювати додаткові ризики.

Цілі з оцінкою 4 бали також мають високу значущість. Інфраструктурне вдосконалення, диверсифікація туристичного продукту, підтримка місцевого бізнесу та розвиток аналітики є необхідними умовами довгострокового розвитку. Вони не завжди дають миттєвий результат, однак формують основу для більш рівномірного, якісного та керованого розвитку дестинації.

Для більшої практичності стратегічні цілі доцільно пов'язати з конкретними індикаторами, за якими можна оцінювати їх досягнення (табл. 3.3). Це дозволить уникнути загальних формулювань і надалі перейти до розроблення конкретних напрямів реалізації.

Табл. 3.3 показує, що кожна стратегічна ціль має бути вимірюваною. Для туристичної дестинації важливо не лише задекларувати намір розвиватися стало, а й мати показники, які дозволяють перевірити, чи відбуваються реальні зміни. Наприклад, якщо місто ставить за мету зменшити навантаження на історичний центр, потрібно відстежувати не лише кількість туристів загалом, а й те, які саме локації вони відвідують. Якщо ціллю є розвиток безбар'єрності, варто оцінювати кількість доступних маршрутів, підготовлених гідів, адаптованих об'єктів і відгуки

користувачів.

Таблиця 3.3

Стратегічні цілі та індикатори їх досягнення

Стратегічна ціль	Можливі індикатори досягнення
Розосередження туристичних потоків	Кількість районних маршрутів; частка туристів, які відвідують локації поза центром; завантаженість центральних локацій
Збереження спадщини	Кількість відреставрованих об'єктів; стан пам'яток; кількість порушень у зоні історичної забудови
Підтримка локального бізнесу	Кількість локальних підприємців у туристичних програмах; частка локальних продуктів у туристичній пропозиції
Підвищення доступності та мобільності	Кількість доступних маршрутів; рівень задоволеності туристів навігацією; розвиток пішохідної та громадської мобільності
Диверсифікація продукту	Кількість нових тематичних маршрутів, подій, інклюзивних і гастрономічних пропозицій
Безпека і кризова стійкість	Наявність кризових протоколів; доступність інформації про безпеку; готовність туристичних об'єктів до надзвичайних ситуацій
Моніторинг і управління на основі даних	Регулярність збору статистики; аналіз туристичних потоків; опитування туристів і мешканців

Отже, стратегічні цілі сталого розвитку Львова як туристичної дестинації мають бути спрямовані на вирішення конкретних проблем, визначених у процесі аналізу. Найбільш пріоритетними є розосередження туристичних потоків, збереження історико-культурної спадщини та підвищення безпеки дестинації. Водночас не менш важливими є розвиток інфраструктури, підтримка локального бізнесу, залучення громади, диверсифікація туристичного продукту та формування системи управління на основі даних. Реалізація цих цілей дозволить Львову перейти від моделі популярної туристичної дестинації до моделі сталої, керованої та соціально відповідальної туристичної території.

3.2. Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості дестинації

Після визначення стратегічних цілей сталого розвитку Львова перейдемо до конкретизації пріоритетних напрямів їх реалізації. Йдеться про управлінські, інфраструктурні, соціальні, екологічні та цифрові рішення, які можуть підвищити конкурентоспроможність міста і паралельно зменшити ризики незбалансованого туристичного розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності Львова не повинно зводитися лише до більш активного просування міста. Львів уже має впізнаваний туристичний образ, сильну історико-культурну основу, розвинену сферу гостинності та стабільний інтерес з боку відвідувачів. Тому на сучасному етапі важливо не просто збільшувати туристичний потік, а підвищувати якість туристичного середовища, розширювати просторову структуру туризму, підтримувати локальний бізнес, зберігати історичну спадщину й забезпечувати стійкість дестинації до зовнішніх викликів.

Основним орієнтиром має бути перехід від моделі, за якої туристична активність переважно концентрується в історичному центрі, до моделі більш рівномірного та керованого використання туристичного потенціалу міста. Такий підхід дозволяє одночасно зменшувати навантаження на центральну частину, залучати до туристичного розвитку інші райони, урізноманітнювати туристичну пропозицію та створювати ширший економічний ефект для громади.

Насамперед доцільно зосередитися на просторовому розосередженні туристичних потоків. Для Львова це питання є одним із найбільш актуальних, оскільки надмірна концентрація відвідувачів у центральній частині створює навантаження на історичну забудову, громадські простори, транспорт і міську інфраструктуру. Щоб зменшити цей тиск, варто активніше розвивати районні туристичні маршрути, які

доповнюватимуть традиційний образ Львова. Йдеться про маршрути, пов'язані з індустріальною спадщиною, парками, університетською історією, локальною гастрономією, сакральною архітектурою, сучасним мистецтвом, креативними просторами та маловідомими міськими історіями.

Розвиток таких маршрутів дасть змогу не лише розвантажити історичний центр, а й розширити економічний ефект туризму для інших частин міста. Якщо туристичні потоки розподілятимуться рівномірніше, більшу вигоду зможуть отримати локальні кафе, майстерні, культурні заклади, малі підприємці та громадські ініціативи поза центральною зоною. Це важливо для сталого розвитку, оскільки туристична дестинація має приносити користь не лише найбільш популярним локаціям, а й ширшому міському середовищу.

Із просторовим розосередженням безпосередньо пов'язане оновлення туристичного продукту. Львів має сильний образ міста історії, кави, архітектури й культури, однак довгострокова конкурентоспроможність потребує розвитку нових форматів. Доцільно посилювати гастрономічний, освітній, подієвий, інклюзивний, зелений, меморіальний, креативний і реабілітаційний туризм. Це дозволить залучати різні групи відвідувачів, зменшувати залежність від стандартних маршрутів і формувати нові причини для повторних візитів.

Практичним рішенням може стати розвиток коротких тематичних маршрутів тривалістю 2-4 години, зручних для туристів вихідного дня. Наприклад, окремими продуктами можуть бути «зелений Львів», «Львів поза площею Ринок», «індустріальна спадщина міста», «гастрономічні райони Львова», «доступний Львів», «місто університетів», «Львів для родин із дітьми». Такі продукти не потребують надмірних капіталовкладень, але здатні урізноманітнити туристичну пропозицію, подовжити перебування відвідувачів у місті та посилити інтерес до менш

відомих локацій.

Окремого значення набуває підтримка локального бізнесу та громадських ініціатив. Конкурентоспроможність DESTINATIONA значною мірою залежить від того, наскільки її туристичний продукт є автентичним. Відомі маршрути й популярні об'єкти формують основу привабливості, проте саме локальні підприємці створюють живу атмосферу міста. Тому необхідно підтримувати малі заклади харчування, ремісничі майстерні, авторські екскурсії, локальні події, сімейний бізнес, крафтові продукти та культурні ініціативи в різних районах Львова.

Практичними інструментами такої підтримки можуть бути мікрогранти для туристичних ініціатив, спільні промоційні кампанії, включення локального бізнесу до туристичних маршрутів, створення міського каталогу автентичних продуктів, проведення районних фестивалів і ярмарків. Це сприятиме більш рівномірному розподілу доходів і зменшить залежність DESTINATIONA від кількох найбільш відвідуваних зон.

Важливим напрямом підвищення сталості DESTINATIONA є розвиток безбар'єрності та доступності туристичного середовища. Львів уже робить кроки у цьому напрямі, однак безбар'єрність має охоплювати не лише окремі екскурсії, а й транспорт, навігацію, сайти, музеї, громадські простори, туристично-інформаційні центри, заклади харчування та подієві майданчики. Доступність важлива не тільки для людей з інвалідністю, а й для літніх людей, батьків із дітьми, ветеранів, людей після травм і всіх, хто потребує зручнішого міського середовища.

Не менш важливою є екологізація туристичного розвитку. Для Львова екологічна сталість пов'язана передусім із якістю міського простору, управлінням відходами, розвитком зелених зон, транспортним навантаженням і збереженням історичного середовища. Доцільно запроваджувати правила екологічної організації масових подій,

стимулювати сортування відходів, популяризувати пішохідні й велосипедні маршрути, розвивати зелені туристичні продукти та заохочувати заклади гостинності до ресурсозбереження. Екологічна складова має бути не окремою кампанією, а частиною щоденного управління дестинацією.

Окремо варто виділити цифрові інструменти, оскільки вони впливають не лише на просування, а й на управління самою дестинацією. Львів має сильні цифрові канали комунікації, однак для сталого розвитку потрібне не тільки інформування туристів, а й системний аналіз даних. Місту доцільно регулярно відстежувати туристичні потоки, завантаженість локацій, сезонність, середню тривалість перебування, витрати туристів, популярність маршрутів, рівень задоволеності гостей і ставлення мешканців до туризму. Це дозволить швидше виявляти перевантажені зони, коригувати промоцію, планувати події та обґрунтовувати інфраструктурні рішення.

Значущим напрямом залишається безпека та кризова готовність. В умовах воєнного стану туристична дестинація має враховувати не лише звичайні сервісні потреби відвідувачів, а й питання інформування, доступності укриттів, безпечної організації подій, кризових інструкцій для туристичних об'єктів і підготовки персоналу. Безпекова складова прямо впливає на довіру до дестинації, особливо з боку відвідувачів, які планують подорож заздалегідь і оцінюють не лише привабливість міста, а й рівень передбачуваності перебування.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості Львова як туристичної дестинації подано в табл. 3.4.

Запропоновані напрями мають різний рівень терміновості та очікуваного впливу. Для визначення їхньої пріоритетності використано експертно-аналітичну оцінку за двома критеріями: важливість для сталого розвитку та реалістичність впровадження (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості туристичної дестинації м. Львова

Пріоритетний напрям	Зміст напрямку	Очікуваний ефект
Розосередження туристичних потоків	Розвиток районних маршрутів, просування локацій поза історичним центром	Зменшення навантаження на центр, ширше залучення районів
Диверсифікація туристичного продукту	Створення нових тематичних, гастрономічних, зелених, інклюзивних і подієвих продуктів	Збільшення повторних візитів і тривалості перебування
Підтримка локального бізнесу	Залучення малих підприємців, ремісників, культурних просторів і громадських ініціатив	Рівномірніший розподіл туристичних доходів
Безбар'єрність і доступність	Адаптація маршрутів, сервісів, навігації, транспорту й туристичних об'єктів	Розширення аудиторії та підвищення соціальної сталості
Екологізація туризму	Управління відходами, розвиток зелених маршрутів, ресурсозбереження, екологічні стандарти подій	Зменшення негативного впливу на міське середовище
Цифрове управління	Збір і аналіз даних про потоки, поведінку туристів, відгуки та навантаження на локації	Прийняття рішень на основі фактичних даних
Безпека і кризова готовність	Інформування туристів, кризові протоколи, безпечна організація подій	Підвищення довіри до дестинації в умовах ризиків

Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень, а 5 балів - дуже високий. Цей підхід дає змогу зіставити не лише значущість напрямку, а й можливість його практичної реалізації в умовах міської дестинації.

Результати оцінювання показують, що найвищу пріоритетність мають три напрями: розосередження туристичних потоків, диверсифікація туристичного продукту та цифрове управління. Саме вони можуть дати

найбільш помітний ефект для Львова. Розосередження потоків зменшить навантаження на історичний центр, диверсифікація продукту розширить туристичну пропозицію, а цифрова аналітика забезпечить кращу основу для управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Оцінка пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності та сталості туристичної дестинації м. Львова

Напрямок	Важливість для сталого розвитку	Реалістичність впровадження	Середній бал	Пріоритет
Розосередження туристичних потоків	5	4	4,5	Дуже високий
Диверсифікація туристичного продукту	5	4	4,5	Дуже високий
Цифрове управління та аналітика	4	5	4,5	Дуже високий
Безбар'єрність і доступність	4	4	4,0	Високий
Підтримка локального бізнесу	4	4	4,0	Високий
Безпека і кризова готовність	5	3	4,0	Високий
Екологізація туризму	4	3	3,5	Середній / високий

Безбар'єрність, підтримка локального бізнесу та безпекова готовність також мають високий пріоритет. Їх реалізація потребує координації між владою, бізнесом, громадськими організаціями та туристичними підприємствами, однак саме ці напрями формують соціальну якість дестинації. Екологізація туризму має середньо-високий пріоритет, оскільки її реалізація потребує складнішої координації між бізнесом, туристами, організаторами подій і міськими службами. Водночас без цього напрямку неможливо забезпечити довгострокову сталість

туристичного розвитку.

Для практичного впровадження запропонованих напрямів визначимо конкретні заходи, які можуть бути реалізовані на рівні міської туристичної політики, бізнесу та громади (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та сталості туристичної дестинації м. Львова

Напрямок	Практичні заходи	Відповідальні суб'єкти
1	2	3
Розосередження потоків	Створення районних маршрутів; промоція локацій поза центром; розміщення цифрової навігації; включення районних подій до туристичного календаря	Львівська міська рада, Управління туризму, туристично-інформаційні центри, громадські організації, локальний бізнес
Диверсифікація продукту	Розроблення тематичних маршрутів; підтримка гастрономічних, зелених, інклюзивних і родинних турів; розвиток коротких маршрутів вихідного дня	Управління туризму, туроператори, гідів, музеї, культурні інституції, заклади гостинності
Підтримка локального бізнесу	Мікрогранти; туристичний каталог локальних продуктів; партнерські акції з малими підприємцями; районні ярмарки	Міська рада, бізнес-об'єднання, підприємці, ремісники, громадські ініціативи
Безбар'єрність	Адаптація маршрутів; навчання гідів; доступна навігація; перевірка доступності музеїв, ТІЦ, закладів харчування і подій	Міська рада, Управління туризму, профільні громадські організації, музеї, ТІЦ, заклади гостинності
Екологізація	Правила «зелених подій»; сортування відходів; підтримка пішохідних маршрутів; екологічна комунікація для туристів	Міська рада, організатори подій, заклади гостинності, екологічні організації, комунальні служби
Цифрове управління	Моніторинг потоків; онлайн-опитування туристів і мешканців; аналіз відгуків; інтерактивна карта завантаженості локацій	Управління туризму, ІТ-партнери, ТІЦ, аналітичні підрозділи міської ради

Продовж. табл. 3.6

1	2	3
Безпека	Актуальна інформація для туристів; позначення укриттів; кризові інструкції для подій; підготовка персоналу туристичних об'єктів	Міська рада, ДСНС, організатори подій, туристичні об'єкти, заклади розміщення, ТІЦ

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити не лише конкурентоспроможність Львова, а й сталість його туристичного розвитку. Особливо важливо, щоб ці заходи не були ізольованими. Наприклад, створення районних маршрутів має супроводжуватися цифровою навігацією, просуванням локального бізнесу, транспортною доступністю та інформаційною підтримкою. Розвиток подієвого туризму має поєднуватися з безпековими протоколами, правилами поведінки з відходами та залученням громади. Така взаємопов'язаність заходів формує реальний стратегічний ефект. Отже, підвищення конкурентоспроможності та сталості Львова як туристичної дестинації має спиратися на просторове розосередження туристичних потоків, оновлення туристичного продукту, підтримку локального бізнесу, розвиток безбар'єрності, екологізацію туризму, цифрове управління та посилення безпеки. Найбільш пріоритетними є ті напрями, які одночасно зменшують навантаження на історичний центр і створюють нові можливості для розвитку всієї міської громади. Все це дозволить Львову зберегти статус провідної туристичної дестинації України та перейти до більш збалансованої і відповідальної моделі туристичного розвитку.

3.3. Рекомендації щодо впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації

Впровадження стратегії сталого розвитку Львова як туристичної дестинації має здійснюватися не через окремі розрізнені заходи, а через

послідовний управлінський механізм.

Для Львова це має особливе значення, оскільки туристичний розвиток міста пов'язаний з інтересами багатьох сторін: органів місцевого самоврядування, туристичного бізнесу, закладів культури, готельно-ресторанної сфери, гідів, організаторів подій, громадських організацій, локальних підприємців і мешканців міста. За відсутності координації навіть правильно визначені пріоритети можуть реалізовуватися фрагментарно й не давати очікуваного ефекту. Тому впровадження стратегії має базуватися на партнерстві, поетапності, регулярному моніторингу та можливості коригування рішень.

Першою умовою реалізації стратегії є створення дієвого координаційного механізму. Необхідно сформувати робочу групу або координаційну платформу з питань сталого розвитку туризму у Львові. До її складу можуть увійти представники Львівської міської ради, Управління туризму, туристично-інформаційних центрів, бізнесу, музеїв, культурних інституцій, громадських організацій, гідів, організаторів подій і локальних підприємців. Завдання такої платформи полягатиме у визначенні першочергових проєктів, узгодженні дій учасників, пошуку ресурсів, оцінюванні результатів і внесенні змін до туристичної політики міста.

Другою умовою є поетапність упровадження (табл. 3.7). Стратегія сталого розвитку дестинації не може бути реалізована одночасно за всіма напрямками, оскільки це потребує значних організаційних, фінансових і людських ресурсів. Важливо починати з тих рішень, які є найбільш реалістичними, не потребують надмірних витрат і можуть швидко показати практичний результат. Після цього успішні практики можна поступово поширювати на інші райони, туристичні продукти й управлінські процеси.

Дані табл. 3.7 свідчать, що впровадження стратегії сталого розвитку має бути не разовою дією, а безперервним процесом. Особливе значення

має пілотний етап, оскільки він дає змогу перевірити життєздатність запропонованих рішень до їхнього широкого застосування. Наприклад, перед масштабним запуском нових туристичних маршрутів доцільно протестувати кілька варіантів, оцінити попит, зручність логістики, готовність локального бізнесу та відгуки відвідувачів.

Таблиця 3.7

Етапи впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Діагностичний	Уточнення проблемних зон, аналіз туристичних потоків, оцінка стану інфраструктури, визначення потреб бізнесу й громади	Формування реальної основи для прийняття управлінських рішень
Організаційний	Створення координаційної платформи, визначення відповідальних суб'єктів, розподіл функцій і джерел ресурсного забезпечення	Узгодження дій між владою, бізнесом, громадою та туристичними інституціями
Проектний	Підготовка конкретних проектів, визначення строків, бюджету, партнерів і показників результативності	Перехід від загальних намірів до практичних управлінських рішень
Пілотний	Тестування окремих рішень у межах кількох маршрутів, подій, цифрових сервісів або районних ініціатив	Перевірка ефективності заходів без значного ризику для міста
Масштабування	Поширення успішних практик на інші райони, туристичні продукти та управлінські напрями	Розширення позитивного ефекту від реалізації стратегії
Моніторинговий	Регулярне оцінювання результатів, опитування туристів і мешканців, аналіз показників, коригування рішень	Забезпечення гнучкого управління розвитком дестинації

Для практичного впровадження стратегії важливо чітко розподілити відповідальність між основними учасниками туристичного розвитку (табл.

3.8).

Таблиця 3.8

Розподіл відповідальності за впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Учасники впровадження	Основні функції	Значення для реалізації стратегії
Львівська міська рада	Координація політики, нормативна підтримка, інтеграція туризму з міським розвитком	Забезпечує системність і управлінську узгодженість
Управління туризму	Планування туристичного розвитку, організація проєктів, аналіз результатів	Виступає ключовим координатором туристичної політики
Туристично-інформаційні центри	Інформування туристів, збір звернень, комунікація нових продуктів	Підвищують якість взаємодії з відвідувачами
Заклади культури та музеї	Участь у створенні маршрутів, подій, культурних продуктів	Посилюють змістовність і автентичність туристичної пропозиції
Готельно-ресторанний бізнес	Надання послуг, підтримка стандартів якості, участь у промоції	Формує практичний туристичний досвід
Локальні підприємці	Розвиток автентичних продуктів, ремесел, гастрономії, малих ініціатив	Сприяють більш рівномірному розподілу економічних вигод
Громадські організації	Просування безбар'єрності, екологічності, участі громади	Забезпечують соціальну відповідальність туристичного розвитку
Мешканці районів	Участь в обговореннях, підтримка або коригування туристичних ініціатив	Дозволяють враховувати інтереси місцевої громади

Органи місцевого самоврядування мають забезпечувати загальну координацію, нормативну підтримку, зв'язок між туризмом, транспортом, благоустроєм, культурною спадщиною та безпекою. Туристично-інформаційні центри можуть виконувати функції комунікації з відвідувачами, збору первинної інформації, популяризації нових маршрутів і консультування туристів. Бізнес бере участь у створенні

якісних послуг, інвестуванні в сервіс, підтримці локальних продуктів і формуванні позитивного туристичного досвіду. Громадські організації та місцеві ініціативи можуть забезпечувати зв'язок із мешканцями, просувати безбар'єрність, екологічну відповідальність і соціальну чутливість туристичних проєктів.

Запропонований розподіл відповідальності дозволяє уникнути ситуації, коли туристична стратегія сприймається лише як завдання одного структурного підрозділу міської ради. Сталий розвиток дестинації потребує міжсекторної взаємодії, адже туризм пов'язаний із транспортом, культурою, безпекою, підприємництвом, благоустроєм, цифровими сервісами та якістю життя мешканців. Кожен учасник має виконувати власну функцію, але в межах спільного стратегічного бачення.

Окрему увагу слід приділити ресурсному забезпеченню впровадження стратегії. Реалізація запропонованих рішень може здійснюватися за рахунок коштів міського бюджету, грантових програм, партнерства з бізнесом, міжнародної технічної допомоги, внеску громадських організацій та ініціатив локальних підприємців. Важливо, щоб фінансування спрямовувалося не лише на промоційні кампанії, а й на ті заходи, які підвищують якість туристичного середовища: навігацію, доступність, аналітику, підготовку персоналу, підтримку районних ініціатив і збереження історичного середовища.

Не менш важливою умовою є інформаційна відкритість реалізації стратегії. Мешканці та бізнес мають розуміти, які туристичні проєкти впроваджуються, чому вони є важливими, які результати очікуються і як можна долучитися до їх реалізації. Для цього бажано використовувати офіційні сайти, туристичні портали, соціальні мережі, громадські обговорення, консультації з підприємцями та опитування мешканців. Такий підхід підвищує довіру до туристичної політики та зменшує ризик соціального напруження.

Важливим елементом упровадження стратегії є система моніторингу. Для оцінювання результативності не достатньо враховувати лише кількість туристів або суму туристичного збору. Такі показники відображають економічну активність, але не завжди показують, чи є розвиток дестинації справді сталим. Тому потрібно використовувати ширшу систему індикаторів, яка охоплює просторові, економічні, соціальні, екологічні та управлінські результати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Індикатори контролю впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Напрямок контролю	Можливі індикатори	Що дозволяє оцінити
Просторовий розвиток	Кількість маршрутів поза історичним центром; частка туристів, які відвідують інші райони; завантаженість центральних локацій	Чи зменшується концентрація туризму в центрі
Економічний ефект	Кількість локальних підприємців у туристичних програмах; динаміка туристичного збору; попит на нові послуги	Чи отримує громада ширші економічні вигоди
Соціальна сталість	Рівень підтримки туризму мешканцями; кількість громадських ініціатив; кількість доступних туристичних продуктів	Чи враховуються інтереси місцевого населення
Екологічна відповідальність	Кількість подій з екологічними правилами; стан громадських просторів; використання пішохідних і зелених маршрутів	Чи зменшується негативний вплив туризму на середовище
Якість туристичного досвіду	Рівень задоволеності туристів; повторні відвідування; відгуки про навігацію, сервіс і безпеку	Чи покращується сприйняття дестинації
Управління на основі даних	Регулярність збору статистики; проведення опитувань; оновлення управлінських рішень за результатами аналізу	Чи стає туристична політика більш обґрунтованою

Використання таких індикаторів дасть змогу оцінювати не тільки кількісні результати, а й якість змін у туристичному середовищі.

Очікувані результати впровадження стратегії сталого розвитку Львова мають проявитися не лише в економічних показниках, а й у зміні моделі туристичного розвитку міста (табл. 3.10). Мова йде про поступовий перехід від переважної концентрації туристичної активності в історичному центрі до більш збалансованого використання міського простору; від короткострокового просування до управління туристичними впливами; від окремих ініціатив до системної взаємодії влади, бізнесу й громади.

Таблиця 3.10

Очікувані результати впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації м. Львова

Напрямок результату	Очікувані зміни
Просторовий	Зменшення надмірної концентрації туристів у центральній частині міста, активніше залучення районів
Економічний	Рівномірніший розподіл туристичних доходів, підтримка локального бізнесу, зростання попиту на нові послуги
Соціальний	Підвищення участі громади, розвиток безбар'єрності, зменшення потенційного напруження між мешканцями й туристами
Екологічний	Краща організація подій, розвиток зелених і пішохідних маршрутів, зменшення навантаження на міське середовище
Управлінський	Перехід до прийняття рішень на основі даних, регулярний моніторинг і коригування туристичної політики
Маркетинговий	Формування ширшого образу Львова не лише як історичного центру, а як багатофункціональної міської дестинації

Отже, впровадження стратегії сталого розвитку туристичної дестинації має здійснюватися на основі поетапності, координації учасників, ресурсного забезпечення, інформаційної відкритості та постійного моніторингу. Для Львова важливо не лише визначити пріоритетні напрями розвитку, а й забезпечити їхнє практичне виконання через конкретні проєкти, відповідальних суб'єктів і систему оцінювання результатів. Такий підхід дозволить перейти від окремих туристичних ініціатив до цілісної моделі управління дестинацією, у якій туризм розвивається в інтересах міста, громади, бізнесу та відвідувачів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічні пріоритети сталого розвитку туристичної дестинації. Проведене дослідження підтвердило, що туристична дестинація не може розглядатися лише як територія з природними, історико-культурними чи рекреаційними ресурсами. Її розвиток залежить від здатності поєднувати туристичну привабливість, якісну інфраструктуру, ефективне управління, участь місцевої громади, збереження культурної спадщини та відповідальне ставлення до довкілля.

Розкрито теоретичні основи сталого розвитку туристичної дестинації. Встановлено, що дестинація є складною просторовою, соціально-економічною та управлінською системою, у межах якої формується туристичний досвід. Її привабливість визначається не лише наявністю ресурсів, а й рівнем доступності, сервісу, інфраструктури, безпеки, іміджу та узгодженості дій учасників туристичного розвитку.

Розгляд концепції сталого розвитку в туризмі показав, що сталість передбачає баланс економічних, соціальних, культурних, екологічних та управлінських складових. Для туристичної дестинації це означає перехід від орієнтації лише на збільшення туристичного потоку до якісної моделі розвитку, за якої туризм приносить користь території, громаді та бізнесу, але не руйнує природну й культурну основу туристичної привабливості. Обґрунтовано, що сталий розвиток має бути принципом організації всієї туристичної діяльності.

Оцінка економічних, соціальних та екологічних аспектів засвідчила, що Львів має достатньо сильні позиції як туристична дестинація, однак його розвиток є нерівномірним. Економічна складова характеризується зростанням туристичного збору, активністю туристично-інформаційних сервісів і розвитком цифрових каналів. Соціальна складова проявляється у високій частці повторних відвідувань, безбар'єрних ініціативах та

соціальній ролі подієвої сфери. Водночас екологічний і просторовий аспекти залишаються вразливими через концентрацію туристичних потоків у центрі, транспортне навантаження та тиск на історичне середовище.

За результатами бальної оцінки встановлено, що Львів має достатній рівень розвитку, проте потребує посилення екологічної, просторової та управлінської складових. Основна проблема міста полягає не у нестачі туристичного потенціалу, а в необхідності його більш збалансованого використання. Найбільш відчутними обмеженнями є концентрація туристів у центрі, навантаження на історико-культурну спадщину, транспортний тиск, недостатня диверсифікація маршрутів, безпекова невизначеність і потреба в глибшому моніторингу наслідків туризму.

Запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності та сталості Львова передбачають розвиток районних маршрутів, оновлення туристичного продукту, підтримку локального бізнесу, посилення безбар'єрності, екологізацію туризму, цифрове управління, аналітику туристичних потоків і кризову готовність. Практичне впровадження цих напрямів має здійснюватися поетапно: через діагностику проблемних зон, розроблення конкретних проєктів, тестування пілотних рішень і подальше масштабування успішних практик.

Очікуваними результатами впровадження запропонованої стратегії є зменшення надмірного навантаження на історичний центр, активніше залучення районів до туристичного розвитку, рівномірніший розподіл економічних вигод, підвищення якості туристичного досвіду, розвиток безбар'єрності, посилення екологічної відповідальності та прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
2. Любіцева О. О. Геопросторова організація туристичного процесу : автореф. дис. ... д-ра геогр. наук : 11.00.02. Київ, 2003. 29 с.
3. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг: геопросторові аспекти. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
4. Басюк Д. І. Науково-теоретичні основи формування туристичних дестинацій. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т.20. №5. С.50-58.
5. Головчан А. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними. *Торгівля і ринок України*. 2009. №27. С.157-161.
6. Крупа І. П. Про дефініцію «туристична дестинація». *Питання культурології*. 2013. Вип. 29. С.83-89.
7. Смачило І. Дестинація як об'єкт управління в туристичній діяльності. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку»*. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 209-211.
8. Миронов Ю. Б. Кластерна модель розвитку туристичної дестинації. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 20-28.
9. Горб К. М. Туристичні дестинації в системі міжнародної маркетингової діяльності. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2013. Вип. 43. Ч. 2. С.26-33.
10. Осітнянко Д. О., Примаєв Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. *Ефективна економіка*. 2020. №1. DOI:

10.32702/2307-2105-2020.1.152

11. World Tourism Organization. A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid : UNWTO, 2007. 163 p.

12. World Tourism Organization. Sustainable Tourism for Development Guidebook. Madrid : UNWTO, 2013. 229 p.

13. UN Tourism. Sustainable Development. URL: <https://www.untourism.int/sustainable-development>

14. Dwyer L., Kim C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6. №5. P. 369-414.

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

16. Danchevska I., Kalaitan T. Inclusive Tourism: World Experience and Prospects of Development in Ukraine. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 96-104.

17. Брич В. Я., Галиш Н. А. Сталий розвиток туристичної галузі: екологічний та статистичний вимір. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. №4. С. 23-30.

18. Горюнова К. О. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2905>

19. Зубайр А., Тітомир Л. Інновації в туризмі та готельно-ресторанній справі як спосіб досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №(74). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-123>

20. Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79>

21. Краснокутська Ю., Сегеда І., Безпалова А. Післявоєнне

відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>

22. Тимошенко Т.О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Public Administration and Regional Development*. 2021. №3. С. 771-796.

23. Green Destinations. Green Destinations Standard (Version 2.1). 2021. URL: <https://www.greendestinations.org/wp-content/uploads/2024/03/Green-Destinations-Standard-V2-2021-1.1.pdf>

24. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

25. Panagiotopoulou P., Skoultos S. Stakeholders' involvement in sustainable destination development. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6. №5. URL: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6050250>.

26. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. ФОП Панов А. М., 2018. 316 с.

27. Писаревський І. М., Угоднікова О.І. Управління сталим розвитком туризму: конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання освітнього рівня «магістр» спеціальності 073 – Менеджмент, 242 – Туризм Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 84 с.

28. Мажута В. Концептуальні положення сталого розвитку туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13>

29. Global Sustainable Tourism Council. GSTC Destination Criteria and Destination Standard. 2023. URL: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/>

30. Saarinen J. Traditions of Sustainability in Tourism Studies. *Annals of*

Tourism Research. 2006. Vol. 33. №4. P. 1121-1140.

31. Weaver D. B. *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 256 p.

32. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): A review of evidence from countries. *Sustainability Science*. 2018. Vol. 13. №5. P. 1453-1467.

33. Оболенцева Л.В., Богдан Н.М., Свідло К.В. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління туристичними дестинаціями: аналітична модель та показники оцінювання. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3. №1. С. 28-38.

34. Матвійчук Л. Ю., Книш С.С. Стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій в кризових умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. №3(79). С. 181-187.

35. Sachs J. D. *The Age of Sustainable Development*. New York : Columbia University Press, 2015. 543 p.

36. Костинець В. В. Стратегічне управління розвитком сфери туризму та гостинності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3 (237). С. 6-12.

37. Monazzam A., Nilsson F. The role of sustainability reporting in strategic management. *Journal of Applied Accounting Research*. 2025. №26(4). P. 811-828.

38. Nilsson M., Griggs D., Visbeck M. Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*. 2016. Vol. 534. №7607. P. 320-322.

39. Буднікевич І. М., Баранюк Д. С., Крупенна І. А. Загрози та можливості розвитку туристичних дестинацій у сучасних умовах: маркетинговий аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2020. № 5. С. 42-48.

40. Hansen E. G., Schaltegger S. The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*. 2016. 133(2). P. 193-221.

41. Шостак В., Москвич О. Креативний маркетинг у розвитку туристичних дестинацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-10>

42. Sharpley R. Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. №28(11). P. 1932-1946.