

УДК 338.48:005.21:502.131.1

DOI: 10.60022/3(1)-4S

Оболенцева Лариса Володимирівна

доктор економічних наук

професор кафедри туризму і готельного господарства

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

Obolentseva Larysa

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Tourism and Hospitality

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7085-6902

Богдан Наталія Миколаївна

доктор економічних наук

професор кафедри туризму і готельного господарства

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

Bogdan Nataliia

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Tourism and Hospitality

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8176-9721

Свідло Карина Володимирівна

доктор технічних наук

професор кафедри туризму і готельного господарства

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

Svidlo Karyna

Doctor of Technical Sciences

Professor of the Department of Tourism and Hospitality

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0175-7756

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ: АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ

Анотація. У статті розглянуто стратегічне управління сталим розвитком туризму як ключову управлінську концепцію забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичних дестинацій в умовах економічної, екологічної та соціальної турбулентності.

Обґрунтовано доцільність переходу від декларативного розуміння сталого розвитку до його практичної операціоналізації у системі стратегічного планування, реалізації та контролю туристичного розвитку.

Акцентовано увагу на необхідності інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей, адаптивності управлінських рішень та врахування інтересів ключових стейкхолдерів.

Підкреслено важливість вимірюваності сталого розвитку через використання туризм-специфічних показників, які дозволяють оцінювати економічну результативність, екологічне навантаження, якість туристичного досвіду та соціально-економічні ефекти для місцевих громад.

Зроблено висновок, що стратегічне управління сталим розвитком туризму формує методологічну основу для підвищення стійкості дестинацій, обґрунтованості управлінських рішень та узгодження туристичних стратегій з європейськими і глобальними пріоритетами розвитку, зокрема в умовах повоєнного відновлення України.

Ключові слова: стратегічне управління, сталий розвиток, туризм, туристичні дестинації, показники ефективності, стейкхолдери, конкурентоспроможність, стійкість, повоєнне відновлення.



INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATIONS: ANALYTICAL MODEL AND EVALUATION INDICATORS

Abstract. *The article examines the issues of strategic management of sustainable tourism development in the context of increasing turbulence in the global and national socio-economic environment, increasing environmental and social challenges, as well as transformation processes associated with the restoration and long-term development of territories. It is substantiated that sustainable tourism development should be considered not as a set of isolated environmental or social initiatives, but as a holistic management concept integrated into the system of strategic planning, implementation and control of the development of tourist destinations.*

The paper focuses on the need to transition from a declarative interpretation of the principles of sustainable development to their practical operationalization in strategic tourism management. It is shown that the effectiveness of sustainable tourism development is determined by the ability of management systems to combine long-term orientation, integration of economic, social and environmental goals, adaptability to changes in the external environment and stakeholder orientation.

Particular importance is attached to the coordination of strategic goals of tourism development with the interests of local communities, business, authorities and the requirements for the preservation of natural and cultural heritage. Special attention is paid to the problem of measurability of sustainable tourism development as a key prerequisite for increasing the transparency of management, strategic control and the validity of management decisions. The feasibility of forming a system of tourism-specific performance indicators that allow for a comprehensive assessment of the economic efficiency of tourism activities, the level of tourist load, environmental impact, quality of tourist experience and socio-economic benefits for local communities is substantiated. It is emphasized that the use of universal business metrics does not provide an adequate reflection of the real consequences of tourism development and requires adaptation to industry specifics.

The article emphasizes that in conditions of crises, security risks and post-war recovery, strategic management of sustainable tourism development acquires particular importance as a tool for increasing the resilience of territories, restoring trust, activating investment processes and harmonizing local strategies with European and global development priorities.

It is concluded that strategic management of sustainable tourism development forms a methodological basis for ensuring the long-term competitiveness of destinations, strengthening social cohesion, and achieving balanced development in the context of structural transformations.

Keywords: *strategic management, sustainable development, tourism, tourist destinations, performance indicators, stakeholders, competitiveness, resilience, post-war recovery.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туризму відбувається в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, посилення екологічних і соціальних викликів, а також підвищених вимог до якості управлінських рішень і підзвітності суб'єктів туристичної діяльності. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на короткострокові економічні результати, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичних дестинацій і стійкості соціально-економічних систем.

Особливої актуальності набуває зазначена проблематика для сфери туризму, яка, з одного боку, є потужним чинником економічного зростання та регіонального розвитку, а з іншого – створює значне навантаження на природні ресурси, інфраструктуру й місцеві громади. Відсутність інтегрованих стратегічних моделей управління туризмом призводить до фрагментарності управлінських рішень, домінування короткострокових економічних пріоритетів і недостатнього врахування екологічних та соціальних наслідків туристичної діяльності.

Для України актуальність теми посилюється умовами воєнних викликів, що потребують формування стійких соціально-економічних систем, здатних до адаптації, відновлення та довгострокового розвитку. Туризм у цьому контексті розглядається не лише як галузь економіки, а як інструмент відновлення територій, підвищення якості життя громад, збереження культурної спадщини та міжнародного позиціонування країни. Водночас європейський вектор розвитку України зумовлює необхідність гармонізації національних стратегій туристичного розвитку з принципами сталого розвитку, нефінансової звітності та управлінських стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку туризму ґрунтовно

представлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Концептуальні засади сталого розвитку та його інтеграції у політики розвитку розкриті у роботах J. Sachs [1], M. Nilsson, D. Griggs, M. Visbeck [2], які наголошують на необхідності узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей у довгостроковій перспективі. Питання вимірюваності сталого розвитку та використання індикаторних систем досліджуються С. Allen, G. Metternicht, T. Wiedmann [3], які підкреслюють важливість операціоналізації принципів сталості через показники.

У сфері туризму значний внесок зроблено Sharpley R. [4], який доводить, що попри інституціоналізацію сталого туризму, зберігається суттєвий розрив між нормативною концепцією сталості та реальними практиками розвитку туристичної індустрії. Робота акцентує увагу на необхідності більш глибокої теоретичної інтеграції економічних, соціальних і політичних підходів для підвищення прикладної цінності концепції сталого туризму.

Інструментальні підходи до управління сталим туризмом, зокрема, використання систем показників і збалансованих управлінських моделей, представлені у працях Hansen E. G., Schaltegger S. [5], Monazzam, A., Nilsson, F. [6], які хоча й не спеціалізуються виключно на туризмі, але створили методологічну основу для адаптації стратегічних систем оцінювання у галузевому вимірі.

В українській науковій школі проблеми сталого розвитку, стратегічного управління та туризму досліджуються у багатьох працях, де акцентується увага на регіональній специфіці туристичного розвитку, ролі громад і необхідності адаптації міжнародних підходів до національних умов. Так, Горіна Г. О. [7] узагальнює та критично аналізує сукупність стратегічних рекомендацій і сучасних практик управління сталим розвитком туризму, запропонованих міжнародними туристичними організаціями. В роботі зосереджено увагу на практичних механізмах імплементації цих настанов у національну політику та управлінські практики.

Атаманчук З. А. [8] досліджує роль туризму як стратегічного чинника сталого розвитку в країнах ЄС, зокрема через призму політик, що спрямовані на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних вимірів у туристичну діяльність. Дослідники Соловій І. П., Адамовський О. М., Дубовіч І. А. [9] підкреслюють необхідність інституційної підтримки, удосконалення законодавчої бази та впровадження практик моніторингу сталості, а також зосереджують увагу на важливості інтеграції економічних, соціальних і екологічних вимірів у туристичну політику для забезпечення конкурентоспроможності та привабливості туристичних регіонів України.

У статті Любченко В. В. [10] проаналізовано вплив туристичного сектору на економічний розвиток України в контексті принципів сталого розвитку. Наголошено на важливості стратегічного планування, інтегрованих політик і інвестицій для забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку України через туризм. Лисюк Т. В. та Семенюк О. Ю. [11] розглядають сутність і значення сталого розвитку у туризмі й рекреації, із наголосом на впровадженні інноваційних технологій та екологічних рішень для зменшення негативного впливу туристичної діяльності на довкілля та підвищення економічної ефективності галузі.

Водночас аналіз літератури свідчить, що питання інтеграції стратегічних цілей сталого розвитку, управлінських інструментів і туризм-специфічних показників у єдину модель стратегічного управління залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Метою статті є дослідження та систематизація підходів до стратегічного управління сталим розвитком туризму з подальшим формуванням інтегрованої системи стратегічних цілей, управлінських інструментів і показників ефективності, адаптованих до специфіки туристичних дестинацій.

Реалізація поставленої мети спрямована на створення аналітичної та методологічної основи для впровадження принципів сталого розвитку у стратегічне планування туристичної діяльності, що забезпечує узгодження економічних інтересів, соціальних пріоритетів і екологічних обмежень у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління сталим розвитком – це інституційно обумовлений процес стратегічного вибору та реалізації політик і програм розвитку, спрямованих на підвищення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості соціально-економічних систем на засадах економічної доцільності, соціальної інклюзивності та екологічної збалансованості.

Стратегічне управління сталим розвитком туризму являє собою процес координації державної, регіональної та корпоративної політики у сфері туризму, спрямований на узгодження стратегічних цілей туристичного розвитку з принципами сталості, міжнародними стандартами та цілями сталого розвитку.

Стратегічне управління сталим розвитком туризму слід трактувати як цілісну систему стратегічного планування та управління розвитком туристичних дестинацій, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність туризму за умови раціонального використання туристичних ресурсів, мінімізації екологічних ризиків і посилення соціально-економічних вигод для місцевих

громад.

Наведені у табл. 1 характеристики відображають концептуальну основу сталого розвитку як довгостроково орієнтованої, інтегрованої та стейкхолдероцентричної моделі управління. Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у межах системного й адаптивного підходу дозволяє підвищити стійкість організацій і територій до зовнішніх ризиків та невизначеності. Орієнтація на інтереси ключових стейкхолдерів і формування стійкої цінності створює передумови для збалансованого розвитку, зростання довіри та довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Ключові характеристики сталого розвитку

Характеристики	Обґрунтування
Довгострокова орієнтація	Фокус на стійкій цінності, а не короткостроковому прибутку
Інтегративність	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей
Системність і адаптивність	Управління ризиками, сценарне планування, гнучкість до змін середовища
Стейкхолдер-орієнтація	Врахування інтересів бізнесу, громади, держави, працівників, довкілля

Джерело: складено авторами

Інформація, представлена в табл. 2 відображає цілісну структурно-логічну модель стратегічного управління сталим розвитком, що поєднує цільові орієнтири, ключові завдання, інструменти та очікувані результати в єдину узгоджену систему. Її змістовне наповнення демонструє перехід від декларативного розуміння сталого розвитку до практико-орієнтованої управлінської логіки, заснованої на інтеграції принципів ESG, BSC та Цілей сталого розвитку ООН (SDG).

Таблиця 2

Структурно-логічна модель стратегічного управління сталим розвитком

Елемент моделі	Опис і інструментальне забезпечення
Мета	Забезпечити стійку конкурентоспроможність організації / регіону шляхом ефективного використання ресурсів, мінімізації негативних впливів та посилення соціальної цінності
Основні завдання	Інтеграція принципів сталого розвитку у місію, бачення та стратегію
	Визначення пріоритетів ESG та ключових показників ефективності
	Формування портфеля стратегічних ініціатив (інновації, екоефективність, людський капітал)
	Моніторинг і контроль досягнення цілей (KPI, аудит, звітність)
Інструменти та підходи	ESG-менеджмент і нефінансова звітність
	Balanced Scorecard (BSC) зі сталими KPI
	SWOT / PESTEL, сценарне та ризик-орієнтоване планування
	SDGs-узгодження (узгодження із цілями сталого розвитку)
	Цифрові інструменти (аналітика, smart-моніторинг)
Очікувані результати	Зниження ресурсної та екологічної інтенсивності
	Підвищення довіри стейкхолдерів і репутаційного капіталу
	Стійкі фінансові результати та інноваційна спроможність
	Соціальна згуртованість і розвиток людського капіталу

Джерело: складено авторами

Запропонована модель забезпечує системність прийняття стратегічних рішень шляхом поєднання інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, сценарне планування), показників результативності (KPI, ESG-метрики), а також цифрових інструментів моніторингу й контролю. Це дозволяє не лише оцінювати досягнення стратегічних цілей, а й своєчасно коригувати управлінські дії з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень та змін зовнішнього середовища.

Впровадження до практичної реалізації розглянутої моделі сприяє зростанню економічної ефективності, підвищенню інноваційної та фінансової спроможності, посиленню соціальної згуртованості й розвитку людського капіталу. Більше того, вона формує методологічну основу для розроблення інтегрованих стратегій сталого розвитку та може бути використана як аналітичний інструмент у процесах стратегічного планування, моніторингу й оцінювання результативності розвитку в довгостроковій перспективі.

Комплексна та ієрархічно впорядкована система принципів сталого розвитку, яка поєднує ціннісні орієнтири, управлінські підходи та інструментально вимірювані індикатори їх практичної реалізації представлена в табл. 3. Вона демонструє, що сталий розвиток виходить за межі суто екологічної

проблематики та розглядається як інтегрована модель довгострокового управління, у межах якої економічна ефективність, соціальна справедливість і екологічна відповідальність взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Систематизація принципів, від міжпоколінної справедливості й збалансованості цілей до інноваційності, цифровізації та участі зацікавлених сторін, дозволяє розкрити багатовимірний характер сталого розвитку та його залежність від якості управлінських рішень.

Запропоновані індикатори забезпечують операціоналізацію принципів сталого розвитку, створюючи можливість кількісного оцінювання результатів, моніторингу прогресу та порівняльного аналізу на рівні організацій, територій або галузей.

Очікувані впливи, визначені у табл. 3, свідчать про стратегічний характер сталого розвитку як чинника підвищення економічної стійкості, зменшення соціальної нерівності, покращення стану довкілля та зміцнення довіри між державою, бізнесом і суспільством.

Таблиця 3

Система принципів сталого розвитку та індикаторів їх реалізації

Принцип сталого розвитку	Зміст принципу	Ключові індикатори оцінювання	Очікуваний вплив
Міжпоколінна справедливість	Забезпечення задоволення потреб сучасного покоління без зниження потенціалу майбутніх поколінь	Частка відновлюваних ресурсів; інвестиції у людський капітал; довгострокові стратегії розвитку	Довгострокова стійкість соціально-економічних систем
Збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей	Інтеграція трьох вимірів сталості у процеси управління та планування	ESG-показники; рівень зайнятості; екологічний слід	Гармонійний розвиток територій і підприємств
Екологічна відповідальність	Рациональне використання природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля	Викиди CO ₂ ; споживання енергії та води; обсяг відходів	Поліпшення стану довкілля та екологічної безпеки
Соціальна справедливість та інклюзія	Забезпечення рівного доступу до можливостей і суспільних благ	Рівень доходів; гендерний баланс; доступність послуг	Зниження соціальної нерівності та підвищення якості життя
Економічна ефективність і довгострокова стійкість	Підтримка фінансової стабільності та конкурентоспроможності без виснаження ресурсів	Рентабельність; інвестиційна активність; продуктивність праці	Стійке економічне зростання
Принцип обережності	Запобігання потенційним ризикам за умов невизначеності	Оцінка ризиків; наявність екологічних стандартів і аудитів	Зменшення ймовірності криз і втрат
Принцип «забруднювач платить»	Покладання відповідальності за екологічні збитки на їх джерело	Екологічні податки; витрати на відновлення довкілля	Стимулювання екологічно відповідальної поведінки
Участь зацікавлених сторін	Залучення громад, бізнесу та влади до ухвалення рішень	Кількість публічних консультацій; рівень довіри	Підвищення легітимності управлінських рішень
Інноваційність та цифровізація	Використання технологій для підвищення ефективності та прозорості	Частка «зелених» інновацій; цифрові платформи	Зростання продуктивності та ресурсоефективності
Локальна адаптація і глобальна відповідальність	Узгодження місцевих стратегій із глобальними цілями сталого розвитку	Відповідність SDGs; міжнародні партнерства	Посилення конкурентоспроможності регіонів

Джерело: складено авторами

Таким чином, розглянута система принципів сталого розвитку та індикаторів їх реалізації стає підґрунтям для інтеграції принципів сталого розвитку в системи стратегічного управління, розроблення політик і програм розвитку, а також створення комплексних KPI та інтегральних індексів сталого розвитку в умовах структурних трансформацій, криз і постійних глобальних викликів.

Комплексна, багатовимірна система критеріїв сталого розвитку, яка охоплює не лише традиційні економічні, екологічні та соціальні складові, а й інституційно-управлінський, інноваційно-технологічний, просторово-територіальний, культурно-ціннісний і міжпоколінний виміри наведена в табл. 4. Така структура відповідає сучасним науковим підходам до розуміння сталості як інтегрованої моделі розвитку, що формується на перетині економічної ефективності, соціальної згуртованості, екологічної безпеки та якості управління.

Таблиця 4

Критерії сталого розвитку та показники їх оцінювання

Критерій сталого розвитку	Зміст критерію	Основні показники (індикатори)
Економічний	Здатність економічної системи забезпечувати довгострокову фінансову стійкість та ефективне використання ресурсів	Темпи економічного зростання; рентабельність; інвестиційна активність; продуктивність праці; диверсифікація доходів
Екологічний	Мінімізація негативного впливу на довкілля та збереження природного капіталу	Викиди CO ₂ ; енерго- та водоемність; обсяги відходів; частка відновлюваної енергії; екологічні сертифікації
Соціальний	Забезпечення гідної якості життя, соціальної справедливості та людського розвитку	Рівень зайнятості; умови праці; доступ до освіти та медицини; соціальна інклюзія; гендерний баланс
Інституційно-управлінський	Якість управління, ефективність інституцій та механізмів реалізації сталого розвитку	Прозорість управління; стратегічне планування; участь стейкхолдерів; антикорупційні механізми
Інноваційно-технологічний	Здатність до впровадження інновацій і цифрових рішень для досягнення сталості	Частка «зелених» інновацій; рівень цифровізації; енергоефективні технології
Просторово-територіальний	Збалансований розвиток територій і раціональне просторове планування	Рівень інфраструктурної забезпеченості; регіональна диференціація; транспортна доступність
Культурно-ціннісний	Збереження культурної спадщини, ідентичності та соціальної згуртованості	Підтримка локальних традицій; розвиток культурних ініціатив; збереження нематеріальної спадщини
Міжпоколінної відповідальності	Орієнтація на довгострокові наслідки розвитку для майбутніх поколінь	Довгострокові стратегії; інвестиції у людський капітал; збереження ресурсного потенціалу
Стійкості до криз	Здатність адаптуватися до економічних, соціальних, екологічних та безпекових викликів	Наявність антикризових планів; швидкість відновлення; диверсифікація ризиків
Глобально-локальної узгодженості	Відповідність локального розвитку міжнародним цілям сталого розвитку	Узгодженість із SDGs, ESG, Green Deal; міжнародні партнерства
Прозорості та підзвітності	Відкритість інформації та відповідальність перед суспільством	Нефінансова звітність; ESG-звіти; доступність даних
Етичної та соціальної відповідальності	Дотримання етичних норм і соціальної відповідальності бізнесу та влади	Корпоративна соціальна відповідальність; дотримання прав людини; соціальні інвестиції

Джерело: складено авторами

Систематизація змісту критеріїв і відповідних індикаторів забезпечує їх операціоналізацію та перехід від абстрактних концепцій сталого розвитку до практично застосовуваного інструментарію оцінювання. Запропонований набір показників дає змогу здійснювати комплексний моніторинг результативності стратегій розвитку, оцінювати ефективність використання ресурсів, рівень інституційної спроможності, інноваційний потенціал, соціальний добробут населення та екологічні наслідки управлінських рішень у динаміці.

Окреме значення має включення критеріїв стійкості до криз – резильєнтності, глобально-локальної узгодженості та прозорості й підзвітності, що відображає актуальні виклики турбулентного середовища, зростання ризиків і потребу в адаптивному управлінні.

А узгодження локальних стратегій із SDGs, ESG і Green Deal посилює порівнянність результатів, інтеграцію у міжнародні політики та підвищує інвестиційну привабливість організацій і регіонів.

Критерії відповідності принципам сталого розвитку, які можуть використовуватися для оцінювання підприємств, проєктів, територій або туристичних дестинацій подано нижче в табл. 5, яка відображає цілісну та логічно структуровану систему критеріїв відповідності принципам сталого розвитку, а також поєднує нормативно-ціннісні орієнтири з прикладними управлінськими механізмами та вимірюваними параметрами оцінювання. Такий підхід дозволяє перейти від декларативного трактування сталого розвитку до його практичної операціоналізації в системах стратегічного управління організацій і регіонів.

Запропоновані критерії охоплюють ключові виміри сталості – економічну життєздатність, екологічну відповідальність, соціальну справедливість та інституційну ефективність, а також доповнюються сучасними управлінськими компонентами, зокрема управлінням ризиками, інноваційністю, партисипативним управлінням, локальною адаптацією та глобальною відповідальністю.

Наявність чітко сформульованих ознак і параметрів оцінювання (стратегічний горизонт, енерго- та ресурсоефективність, участь стейкхолдерів, нефінансова звітність, антикризові плани) створює основу для кількісного та якісного аналізу рівня відповідності принципам сталого розвитку.

Таблиця 5

Критерії відповідності принципам сталого розвитку

Принцип сталого розвитку	Критерії відповідності	Ознаки / параметри оцінювання
Міжпоколінна справедливість	Довгострокова орієнтація розвитку	Наявність стратегій ≥ 5 -10 років; інвестиції в освіту, інфраструктуру, людський капітал
Збалансованість економіки, соціуму й екології	Інтегроване управління	Поєднання фінансових, соціальних і екологічних KPI; використання ESG / BSC
Екологічна відповідальність	Раціональне використання ресурсів	Зниження споживання енергії та води; скорочення викидів CO ₂ ; екологічні сертифікації
Соціальна справедливість та інклюзія	Соціальна доступність і рівність	Гендерний баланс; безбар'єрність; гідні умови праці; справедлива оплата
Економічна стійкість	Фінансова життєздатність	Стабільні доходи; диверсифікація джерел фінансування; інвестиційна привабливість
Принцип обережності	Управління ризиками	Наявність екологічної та соціальної оцінки ризиків; сценарне планування
Принцип «забруднювач платить»	Внутрішня екологічна відповідальність	Компенсація екологічних збитків; екоподатки; інвестиції у відновлення
Участь зацікавлених сторін	Партисипативне управління	Залучення громад, бізнесу; публічні консультації; партнерства
Інноваційність	Використання сталих інновацій	«Зелені» технології; цифрові рішення; енергоефективні процеси
Локальна адаптація	Врахування місцевого контексту	Підтримка локальних виробників; культурна автентичність
Глобальна відповідальність	Узгодженість із міжнародними стандартами	Відповідність SDGs, ESG, Green Deal, ISO
Прозорість та підзвітність	Відкритість інформації	Нефінансова звітність; сталість / ESG-звіти
Стійкість до криз	Адаптивність і резильєнтність	Антикризові плани; здатність до відновлення (післякризового / повоєнного)

Джерело: складено авторами

Особливу цінність має узгодження критеріїв із міжнародними стандартами та рамками (SDGs, ESG, Green Deal, ISO), що підвищує порівнянність результатів, прозорість управління та інвестиційну привабливість організацій і територій. У контексті зростання турбулентності та повоєнного відновлення така система критеріїв дозволяє оцінювати не лише поточну результативність, а й здатність до адаптації та формування довгострокової стійкості.

Системна інтеграція цілей сталого розвитку в стратегічне управління організації шляхом поєднання логіки BSC з принципами ESG, що забезпечує перехід від стратегічних декларацій до операціоналізованої системи управління зображена в табл. 6.

Її особливістю є відмова від універсальних бізнес-показників на користь індикаторів, що безпосередньо відображають економічну результативність туристичних потоків, екологічне навантаження дестинацій, якість туристичного досвіду та соціальну користь для місцевих громад.

Узгодження економічних, екологічних, соціальних та управлінських цілей зі стратегічними картами, функціональними інструментами та кількісними KPI формує цілісну модель, здатну одночасно оцінювати фінансову результативність, інноваційну спроможність, ресурсоефективність, розвиток людського капіталу й якість взаємодії зі стейкхолдерами [12; 13; 14; 15].

Таблиця 6

Інтеграція цілей сталого розвитку туризму в систему стратегічного управління (BSC / ESG)

Стратегічні цілі сталого розвитку туризму	Управлінські інструменти (BSC / ESG)	Ключові показники ефективності (KPI туризм-специфічні)
Економічна стійкість туристичної діяльності	Фінансова перспектива BSC; бюджетування туристичної дестинації	Доходи від туризму на 1 туриста; середня тривалість перебування

Продовження таблиці 6

Підвищення конкурентоспроможності дестинації	Брендинг туристичної дестинації; стратегія позиціонування	Індекс конкурентоспроможності дестинації; частка повторних відвідувань (%); сезонна рівномірність потоків
Збалансоване туристичне навантаження	Управління рекреаційною місткістю; управління потоками відвідувачів	Туристи на 1 км ² ; співвідношення туристів до місцевого населення; індекс перевантаження локацій
Зменшення екологічного впливу туризму	ESG (E); екологічний менеджмент; екологічна сертифікація	Викиди CO ₂ на 1 туриста; споживання води / енергії на 1 ночівлю; частка екосертифікованих об'єктів
Збереження природної та культурної спадщини	Управління культурною спадщиною; планування сталого розвитку туристичної дестинації	Частка доходів туризму, реінвестованих у спадщину (%); кількість охоронюваних об'єктів; стан пам'яток
Соціальна інклюзивність і користь для громад	ESG (S); ком'юніті орієнтований туризм	Частка зайнятих місцевих жителів у туризмі; доходи місцевого бізнесу від туризму; індекс задоволеності місцевої громади
Розвиток людського капіталу в туризмі	HR-стратегія; навчальні програми	Плинність кадрів у туризмі; години навчання на 1 працівника; частка сертифікованого персоналу
Якість туристичного досвіду	Клієнтська складова BSC; управління якістю послуг	Індекс задоволеності туристів; показник готовності рекомендувати; рейтинг онлайн-відгуків
Цифровізація та smart-туризм	Цифрові інструменти туризму; системи smart туристичних дестинацій	Частка онлайн-бронювань; рівень використання smart-сервісів; цифрова доступність дестинації
Інституційна ефективність управління туризмом	ESG (G); врядування туристичної дестинації	Наявність стратегії сталого туризму; регулярність моніторингу KPI; участь стейкхолдерів (%)
Стійкість до криз і ризиків	Кризове та ризико-орієнтоване управління; сценарне планування	Час відновлення турпотоків після кризи; диверсифікація туристичних ринків; частка внутрішнього туризму

Джерело: складено авторами за даними [12; 13; 14; 15]

Розглянутий підхід дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку у всі ключові управлінські контури – стратегічне планування, бюджетування, управління ризиками, антикризове реагування та систему контролінгу. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, забезпечує співставність результатів у динаміці та створює передумови для своєчасного коригування стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища, регуляторних вимог і очікувань стейкхолдерів.

Сформована система KPI має прикладний характер і може використовуватися як інструмент моніторингу, оцінювання та порівняльного аналізу рівня сталого розвитку організацій або регіонів.

Таким чином, інтеграція цілей сталого розвитку в систему стратегічного управління дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та зміцнювати організаційну стійкість в умовах криз, невизначеності та зовнішніх шоків, завдяки спроможності:

- перейти від декларативних принципів сталого туризму до вимірюваних показників;
- забезпечити порівняльність результатів між дестинаціями;
- створити основу для подальшої інтеграції KPI у стратегічні моделі управління.

Табл. 7 трансформує попередній набір KPI у класичну Balanced Scorecard-матрицю, адаптовану до специфіки туризму. У межах чотирьох перспектив (фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку) показники логічно пов'язані зі стратегічними цілями сталого розвитку.

Таким чином, BSC-матриця виступає інструментом стратегічного контролінгу, що дозволяє оцінювати не лише економічну ефективність, а й довгострокову стійкість туристичного розвитку.

Ключовою перевагою цієї матриці є:

- вертикальна узгодженість між стратегічними цілями та операційними показниками;
- можливість побудови стратегічної карти сталого туризму;
- інтеграція екологічних і соціальних параметрів без втрати управлінської логіки BSC.

Таблиця 7

Система стратегічних цілей і показників ефективності сталого розвитку туризму

Перспектива BSC	Стратегічні цілі	KPI (туризм-специфічні)
Фінансова	Забезпечення економічної стійкості туризму	Доходи від туризму на 1 туриста; середня тривалість перебування
	Диверсифікація туристичних доходів	Частка внутрішнього туризму (%); кількість туристичних сегментів

Продовження таблиці 7

Клієнтська (туристи та місцева громада)	Підвищення якості туристичного досвіду	Індекс задоволеності туристів; показник готовності рекомендувати; рейтинг онлайн-відгуків
	Соціальна прийнятність туризму	Індекс задоволеності місцевих громад; частка повторних відвідувань
Внутрішні процеси	Зменшення екологічного навантаження	Викиди CO ₂ на 1 туриста; споживання води / енергії на 1 ночілю
	Управління туристичними потоками	Туристи на 1 км ² ; індекс перевантаження локацій
	Збереження спадщини	Частка туристичних доходів, реінвестованих у спадщину (%)
Навчання та розвиток	Розвиток людського капіталу в туризмі	Плинність кадрів; години навчання на 1 працівника; частка сертифікованого персоналу
	Smart-туризм і цифровізація	Частка онлайн-бронювань; рівень використання smart- сервісів

Джерело: складено авторами за даними [13; 14]

Табл. 8 подає KPI у форматі ESG-аналітичної панелі, що відповідає сучасним вимогам нефінансової звітності та політикам ЄС. Показники згруповано за екологічним (E), соціальним (S) та управлінським (G) вимірами, що дозволяє оцінювати ESG-зрілість туристичної дестинації або підприємства.

Таблиця 8

Екологічні, соціальні та управлінські виміри сталого розвитку туризму
та показники їх оцінювання

ESG-вимір	Фокус управління	KPI
E – Екологічний	Екологічна ефективність туризму	Викиди CO ₂ на 1 туриста; споживання води та енергії на 1 ночілю; частка еко-сертифікованих об'єктів
	Охорона природних ресурсів	Площа рекреаційних зон під охороною; рівень деградації ландшафтів
S – Соціальний	Соціальна користь для громад	Частка місцевих жителів, зайнятих у туризмі; доходи локального бізнесу
	Якість туристичного досвіду	Індекс задоволеності туристів; показник готовності рекомендувати; доступність туристичної інфраструктури
G – Управлінський	Інституційна спроможність управління	Наявність стратегії сталого туризму; регулярність моніторингу KPI
	Стейкхолдер-менеджмент	Рівень участі громад і бізнесу (%); прозорість звітності

Джерело: складено авторами

ESG-аналітична панель має прикладне значення для:

- проведення ESG-аудиту у туризмі;
- обґрунтування інвестиційної привабливості дестинацій;
- аналізу відповідності туристичного розвитку принципам відповідального управління.

На відміну від BSC, ця модель орієнтована не стільки на внутрішнє стратегічне планування, скільки на зовнішню підзвітність і порівняльну оцінку.

Таким чином, запропонована система таблиць формує цілісну багаторівневу модель стратегічного управління сталим розвитком туризму, що поєднує операційні KPI, стратегічну логіку BSC, принципи ESG та глобально-європейські політичні рамки.

Адаптація показників виключно під сферу туризму дозволяє адекватно врахувати специфіку туристичних дестинацій, зокрема сезонність, туристичне навантаження, залежність від природної та культурної спадщини і роль місцевих громад. BSC-матриця забезпечує внутрішню стратегічну узгодженість управління туризмом, тоді як ESG підсилює зовнішню підзвітність, інвестиційну та політичну релевантність результатів оцінювання. Тобто, стратегічне управління сталим розвитком туризму може бути розглянуте не лише як управлінська концепція, а як інструмент реалізації міжнародної та європейської політики сталого розвитку.

Висновки. Стратегічне управління сталим розвитком туризму в сучасних умовах постає не як альтернативний підхід, а як необхідна управлінська логіка, здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність туристичних дестинацій за одночасного збереження природного та соціального капіталу. Орієнтація на збалансування економічних інтересів, екологічних обмежень і потреб місцевих громад формує якісно нову парадигму управління туристичним розвитком, у межах

якої ефективність оцінюється не лише фінансовими результатами, а й стійкістю та суспільною цінністю створюваних ефектів.

Ключовим чинником результативності такого управління є здатність управлінських систем до інтеграції різнорідних цілей і реагування на зростаючу невизначеність зовнішнього середовища. Туризм як галузь, чутлива до криз, безпекових ризиків і соціальних змін, потребує стратегічних рішень, що ґрунтуються на адаптивності, прозорості та стейкхолдероорієнтованості, а також на системному використанні вимірюваних критеріїв сталості.

У довгостроковій перспективі стратегічне управління сталим розвитком туризму створює передумови для зміцнення довіри між державою, бізнесом і громадами, підвищення інвестиційної привабливості територій і гармонізації локальних стратегій із європейськими та глобальними пріоритетами розвитку. З цієї точки зору, сталий туризм виступає не лише інструментом економічного зростання, а й важливим механізмом соціальної згуртованості, просторової збалансованості та повоєнного відновлення, що визначає його стратегічне значення для майбутнього розвитку України.

Окремим напрямом подальших досліджень може стати порівняльний аналіз моделей стратегічного управління сталим розвитком туризму в Україні та країнах Європейського Союзу з метою адаптації кращих управлінських практик до умов повоєнної трансформації.

Література

1. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York : Columbia University Press, 2015. 543 p. URL: <https://doi.org/10.7312/sach17314>
2. Nilsson M., Griggs D., Visbeck M. Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*. 2016. Vol. 534. №7607. P. 320-322. URL: <https://doi.org/10.1038/534320a>.
3. 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. URL: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0572-3>.
4. Sharpley R. Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. №28(11). P. 1932-1946. URL: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
5. Hansen E. G., Schaltegger S. The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*. 2016. 133(2). P. 193-221. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>.
6. Monazzam A., Nilsson F. The role of sustainability reporting in strategic management. *Journal of Applied Accounting Research*. 2025. №26(4). P. 811-828. URL: <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0155>.
7. Горіна Г. О. Сталій розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. *Торгівля і ринок України*. 2024. №(153). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63>
8. Атаманчук З. А. Туризм в Європейському Союзі задля сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2024. №2(54). С.191-202. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.18>.
9. Соловій І.П., Адамовський О.М., Дубовіч І.А. Сталій туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79>
10. Любченко В.В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>
11. Лисюк Т.В., Семенюк О.Ю. Сталій розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28>
12. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. (2016). ESG integration in investment management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. №28(2). P. 10-16. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>.
13. Sulich A., Soloducho-Pelc L. L. Sustainable Strategic Management and Business Intelligent Systems within the Sustainable Development Context - Key Research Areas. *Procedia Computer Science*. 2024. №246. P. 3188-3197. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.354>.
14. Thaher Y. A. Y, Jaaron A. A. M. The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*. 2022. №305. P. 114381. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114381>.
15. United Nations World Tourism Organization. Measuring the Sustainability of Tourism (MST). URL: <https://www.untourism.int/tourism-statistics/measuring-sustainability-tourism>

References

1. Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/sach17314>

2. Nilsson, M., Griggs, D., Visbeck, M. (2016). Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*, 534(7607), 320-322. <https://doi.org/10.1038/534320a>
3. Allen, C., Metternicht, G., Wiedmann, T. (2018). Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): A review of evidence from countries. *Sustainability Science*, 13(5), 1453-1467. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0572-3>
4. Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932-1946. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
5. Hansen, E. G., Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
6. Monazzam, A., Nilsson, F. (2025). The role of sustainability reporting in strategic management. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(4), 811-828. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0155>
7. Gorina, H. O. (2024). Sustainable tourism development: Strategic guidelines and management practices. *Trade and Market of Ukraine*, 1(53). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63> (in Ukrainian)
8. Atamanchuk, Z. A. (2024). Tourism in the European Union for sustainable development. *Economics and Organization of Management*, 2(54), 191-202. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.18> (in Ukrainian)
9. Solovii, I. P., Adamovskyi, O. M., Dubovych, I. A. (2023). Sustainable tourism: Current state and development prospects in Ukraine. *Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79> (in Ukrainian)
10. Liubchenko, V. V. (2023). The role of tourism in sustainable development in Ukraine: Challenges and opportunities for the economy. *Economy and Society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59> (in Ukrainian)
11. Lysiuk, T. V., Semeniuk, O. Yu. (2025). Sustainable development in tourism and recreation: Innovative technologies and environmental approaches. *Economy and Society*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28> (in Ukrainian)
12. Kotsantonis, S., Pinney, C., Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
13. Sulich, A., Soloduch-Pelc, L. L. (2024). Sustainable strategic management and business intelligent systems within the sustainable development context: Key research areas. *Procedia Computer Science*, 246, 3188-3197. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.354>
14. Thaher, Y. A. Y., Jaaron, A. A. M. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 114381. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114381>
15. United Nations World Tourism Organization. Measuring the sustainability of tourism (MST). <https://www.untourism.int/tourism-statistics/measuring-sustainability-tourism>

Отримано: 22.12.2025

Прийнято до публікації: 06.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026