

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>

УДК 338.486:005.8](477:485)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРИН В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ: ПРИКЛАД ШВЕЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

EUROPEAN EXPERIENCE OF INVOLVING INTERESTED PARTIES IN PROJECT ACTIVITIES OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS: THE EXAMPLE OF SWEDEN FOR UKRAINE

Тимошенко Тетяна Олександрівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0030-2925>

Богославець Оксана Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-2563>

Шевчук Оксана Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0937-4714>

Tymoshenko Tetiana, Bogoslavets Oksana, Shevchuk Oksana
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Для швидкого відновлення всіх соціально-економічних процесів після завершення війни Україна потребуватиме як потужних інструментів фінансової підтримки та експертного супроводу, так і впровадження новітніх підходів та використання кращих світових практик. Розвиток туризму на засадах сталого та відповідального управління, за умови використання інструментів залучення всіх зацікавлених сторін до управління туристичними дестинаціями, може стати каталізатором збалансованого місцевого та регіонального розвитку. Туристичні дестинації являють собою складні екосистеми, оскільки їх розвиток та ефективне функціонування залежать від різноманітних учасників, включаючи суб'єктів підприємницької діяльності, місцевих мешканців та органів влади відповідного рівня. Таким чином, управління дестинацією, яке забезпечує використання проєктного підходу, має враховувати цей складний контекст, і будь-яка ініціатива щодо розвитку дестинації і реалізації проєктів розвитку території, повинна враховувати думки та внески всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи збалансований підхід і стабільний результат. Метою подальшого розвитку туризму в Україні є впровадження сучасних моделей управління туристичними дестинаціями, впроваджуючи проєктний підхід з урахуванням залучення зацікавлених сторін, а також з акцентом на сталий розвиток туристичних дестинацій. У дослідженні досвіду кращих прикладів управління туризмом в Швеції було проаналізовано рівень нормативно-правового та інституційного забезпечення процедур залучення та врахування думок усіх зацікавлених сторін у рамках проєктної діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями. Крім того, досліджено, як особи, які відповідають за сталий розвиток туризму, описують, інтерпретують і розуміють політику «залученості і рівноправної участі» в системі управління туристичними дестинаціями. Також було оцінено рівень поінформованості учасників про можливість та механізми впливу на центри прийняття рішень з боку учасників дестинації.

Ключові слова: проєктне управління туристичними дестинаціями, сталий розвиток туризму, управління проєктом, промоційні заходи, інтегровані маркетингові комунікації, маркетингова стратегія розвитку туристичної дестинації, event-проєкт, інклюзивні підходи в управлінні туристичними дестинаціями, залучення стейкхолдерів.

In order to quickly restore all socio-economic processes after the end of the war, Ukraine will need both powerful tools of financial support and expert support, as well as the introduction of the latest approaches and the use of the best global practices. The development of tourism on the basis of sustainable and responsible management provided that tools are used to involve all interested parties in the management of tourist destinations, can become a catalyst for balanced local and regional development. Tourist destinations are complex ecosystems, as their development and effective functioning depend on a variety of actors, including business entities, local residents and relevant levels of government. Thus, destination management, which ensures the use of a project approach, must take into account this complex context, and any initiative for the development of the destination and the implementation of territory development projects must take into account the opinions and contributions of all stakeholders, ensuring a balanced approach and a sustainable result. The goal of the further development of tourism in Ukraine is the implementation of modern models of management of tourist destinations, implementing a project approach taking into account the involvement of interested parties, as well as with an emphasis on the sustainable development of tourist destinations. In the study of the experience of the best examples of tourism management in Sweden, the level of regulatory and institutional provision of procedures for involving and taking into account the opinions of all interested parties was analyzed within the project activities of organizations for the management of tourist destinations. In addition, it investigated how persons responsible for sustainable tourism development describe, interpret and understand the policy of "involvement and equal participation" in the management system of tourist destinations. The level of participants' awareness of the possibilities and mechanisms of influence on decision-making centres by the participants of the destination was also assessed. Thanks to a comparative study of management practices in Sweden and Ukraine, recommendations were formed for more inclusive management of tourist destinations, which leads to greater sustainability of the territory's development.

Keywords: project management of tourist destinations, sustainable development of tourism, project management, promotional events, integrated marketing communications, marketing strategy for the development of a tourist destination, event project, inclusive approaches in the management of tourist destinations, involvement of stakeholders.

Постановка проблеми. Війна в Україні вже завдала шкоди багатьом сферам, у тому числі, спричинила серйозні негативні наслідки для туристичної сфери. Податкові надходження від туристичної галузі за перші шість місяців 2022 року зменшилися на 26% порівняно з відповідним періодом 2021 року [1]. Такі катастрофічні наслідки, як заміновані території, пошкоджені військовими діями природні ландшафти та зруйновані пам'ятки історико-культурної спадщини – становлять величезні виклики для майбутнього розвитку туризму в Україні [2].

Після закінчення війни Україна потребуватиме використання нових підходів для швидкого відновлення всіх соціально-економічних процесів. Система управління відіграватиме ключову роль у формуванні та реалізації політики відновлення регіонів країни, її ключова стратегія зорієнтована на зміцнення стійкості в системі їх управління. В реалізації зазначених завдань вбачається ефективним застосування проектної діяльності, як напряму нової культури управління територією. Протягом останніх десятиліть спостерігається значне збільшення кількості проектно-орієнтованими компаній в світі.

З огляду на це, така модель управління туристичною дестинацією має ґрунтуватися на використанні інтегрованого підходу, який включає залучення та рівноправну або опосередковану участь всіх зацікавлених сторін,

незалежно від впливу чи інтересів, у системі управління дестинацією з метою якісного розвитку туризму, особливо, на регіональному та локальному рівнях. Основною характеристикою такого підходу є об'єднання та координація дій стейкхолдерів, які мають різні напрямки діяльності і інтереси на території туристичної дестинації з метою створення якісного комплексного туристичного продукту та впізнаваного іміджу дестинації, а також досягнення довгострокової стійкої конкурентоспроможності регіону в цілому [3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження у вивченні питань, пов'язаних з ефективним управлінням туристичними дестинаціями, що є складовою частиною сталого розвитку території, враховуючи аналіз нормативно-правових актів та кращого світового та європейського досвіду, представлені працями українських дослідників, таких як: Т. М. Безверхнюк, Н. І. Ведмідь, С. В. Захарін, М. В. Субота, Т. І. Ткаченко, та ін. Проте більшість праць присвячені загальним проблемам становлення механізмів регулювання сталого розвитку туризму й курортів як соціально-економічної галузі і невелика кількість досліджень стосується специфіки розбудови ефективної системи управління дестинацією, формування і реалізації проєктів її розвитку, долучаючи всіх учасників ринку, особливо в умовах реалізації реформи децентралізації в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, з огляду на результати аналізу попередніх досліджень та публікацій з питань сталого управління туристичними дестинаціями, актуальним залишається питання подальшого вивчення напрямків вдосконалення механізмів налагодження ефективних комунікацій та розбудови якісних партнерських мереж за участі всіх зацікавлених учасників туристичної дестинації в рамках проєктного підходу задля її сталого розвитку. Такий інклюзивний підхід має забезпечити підвищення обізнаності, усвідомленості та мотивації стейкхолдерів до участі у процесі обговорення, проєктування та реалізації ініціатив та заходів з розвитку дестинації, що забезпечуватимуть довготривалі та сталі соціально-економічні результати.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування доцільності розробки та впровадження системи інклюзивного управління, як одного з напрямів проєктної діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями, шляхом аналізу досвіду Швеції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Враховуючи сучасний дестинаційний підхід, спільним завданням діяльності представників індустрії гостинності є розвиток території дестинації. Концепція комплексного розвитку дестинації охоплює розвиток окремих осіб, підприємців, комунальної власності та території, а також напрями їх спільного збалансованого розвитку для забезпечення мультиплікативних ефектів. Туризм, який розвивається у співпраці з місцевим населенням, включаючи групи меншин, може сприяти досягненню цілі 11 у Порядку денному ООН до 2030 року [4], який полягає в тому, щоб зробити міста та поселення інклюзивними, безпечними, стійкими та сталими.

Проектний підхід в системі реалізації принципів сталого розвитку туристичних дестинацій привернув до себе увагу саме в останні десятиліття. Міжнародний досвід засвідчив, що його ефективність досягається можливістю залучення органами місцевого самоврядування великої кількості учасників до створення і реалізації проєкту, які активні і свідомі у плануванні та обговоренні кожного етапу проєктної діяльності, визначенні строків виконання проєктних заходів, пошуку джерел фінансування, передбаченні ризиків тощо.

Для втілення проєктів органи публічної влади, частіше використовують етапи управ-

ління проєктом, що відповідають етапам його життєвого циклу. Такий принцип моделювання носить назву «каскадний». Серед його етапів виділяють наступні: ініціацію; планування; виконання; управління та контроль; завершення [5].

Саме на етапі ініціації відбувається підтвердження, що ідея проєкту варта втілення. Він передбачає розробку карти стейкхолдерів, в якій зазначаються переваги, які отримають всі зацікавлені сторони. Визначена мотивація дає можливість залучити стейкхолдерів до системи управління дестинацією і реалізації проєкту, оскільки ставить на меті:

– врахування інтересів місцевих жителів: ні туристичний бізнес, ні організація з управління напрямком (DMO) не можуть претендувати на «право власності» на дестинацію. Туризм – це явище суспільного надбання та спільного простору. Успіх розвитку туристичної дестинації залежить від якості організації діяльності всіх учасників, спрямованої на збереження ідентичності місця призначення, з метою задоволення потреб як візитерів (відвідувачів) так і місцевих мешканців. Це означає, що туристична дестинація може «вітати» розвиток туризму, але туризм не може певним чином «монополізувати» територію, її ресурси, культуру, людей чи простір. У певному розумінні туристичні підприємства потребують «дозволу» на діяльність від місцевої громади. Мета побудови збалансованої і інклюзивної системи управління туристичною дестинацією полягає в тому, щоб визначити моделі управління, які створюють довіру та підзвітність – моделі, які відображають і поважають реальну власність місцевої громади на територію місця відвідування;

– усвідомлення цінності місця призначення: рекламуючи місце, де живуть люди, організації з управління туризмом несуть особливу відповідальність перед цією місцевістю. Саме створення маркетингової стратегії розвитку туристичної дестинації і використання при тому різних інструментів просування продукту на туристичний ринок дозволить не лише залучити більшу кількість відвідувачів, створити додану вартість, адаптуватись до швидких змін на ринку туристичних послуг, а і вплинути на розвиток локальної економіки. За допомогою системи маркетингових комунікацій, здійснюється інформування споживачів про переваги даної туристичної дестинації порівняно з конкурентами, а також створюється і підтримується

позитивний імідж дестинації. Таким чином, необхідним виявляється дослідити можливості забезпечення демократичного імперативу представлення ідентичності та цінностей людей і місцевості, додаючи цінності місцевій громаді. Створення проєктів, що передає самобутність дестинації найбільше втілюється у event-проєктах. Реалізація будь-якого масштабного проєкту супроводжується промоційними заходами, які за своїм змістом є окремим event-проєктом. Поняття «івент» запозичений з англійської мови, що означає «подію». Відповідно, event-проєкт – це подія, яка має задум, план реалізації, обґрунтування та економічні розрахунки, а також результатом якої є проведення певного заходу для досягнення поставленої мети. Event-проєкт, це один із засобів інтегрованих маркетингових комунікацій, що належить до популярних інтерактивних технологій, які незмінно збирають величезні аудиторії, що дає змогу привернути додаткову увагу до туристичних дестинацій [6];

– дотримання принципу гостинності проти ворожості: туристичні напрямки в Європі, зокрема, пережили серйозну кризу, пов'язану з наслідками пандемії COVID-19. Після пандемічної кризи туристичні напрямки України також зіткнулися з жахливими наслідками військової агресії росії. Проте після закінчення війни туристичні регіони України повинні знову готуватися приймати відвідувачів, але повернення туризму не обов'язково зустрічається з ентузіазмом місцевих жителів. Від епохи, коли жителі до періоду відсутності туризму все більше сприймали туризм як інвазійний, зараз ми, ймовірно, переживаємо час підвищеної чутливості місцевих жителів до повернення туризму. Вже є ознаки того, що настрої жителів не будуть налаштовані на відкритість і гостинність міст і територій, враховуючи необхідність відновлення. Натомість ми, швидше за все, побачимо елементи «фобії» відвідувачів із вимогами обмежень і регулювання. Це підвищує актуальність подальшої участі у формуванні довгострокової підзвітності та стійкості розвитку туризму протягом наступних років;

– збереженні балансу і рівноваги між інтересами всіх зацікавлених сторін: у пошуках балансу між роллю маркетингу та менеджменту в системі управління туристичними дестинаціями іноді виникають нові розриви між основними зацікавленими сторонами в розвитку напрямків:

1. Особи, які приймають політичні рішення (муніципальні, регіональні, національні).

2. Стейкхолдери індустрії комерційного туризму.

3. Місцева громада та громадяни.

4. DMO (Організація з менеджменту дестинації) – часто на «нічийній» території між ними.

У деяких питаннях інтереси стейкхолдерів дестинації протилежні, що негативно впливає на сталість її розвитку. З одного боку, може посилитися тиск галузевих асоціацій щодо швидкого постійного зростання показників туристичних відвідувань. Тим не менш, цей рух може зіткнутися з опором місцевого населення, яке шукає зручності життя, а не збільшення відвідувачів. Роль організацій з управління дестинаціями (DMO), таким чином, полягає в їх здатності забезпечувати безперервне зростання показників відвідувань, врівноважуючи це із збереженням довкілля та історико-культурної спадщини. Таким чином, DMO ризикує втратити підтримку та «дозвіл» на діяльність від усіх учасників. Ось чому актуальним є питання побудови довіри і підзвітності за допомогою інструментів, які безпосередньо залучають усіх зацікавлених сторін;

– поширення більш альтруїстичної поведінки, як шляхом зміцнення легітимності рішень, так і завдяки зростанню знань, обізнаності та свідомості потреб всіх учасників. Таким чином, можна очікувати, що більш інклюзивна практика управління туризмом створить більш стійкі рішення та сталі ефекти розвитку території.

Швеція є визнаним світовим лідером у міжнародних рейтингах щодо сталого туризму [7]. Крім того, Швеція входить до числа країн, які виявили готовність брати участь у процесах відбудови різних галузей і регіонів України [8]. Швеція є чудовим прикладом планування території, заснованого на ідеології сталого розвитку туризму та проєктного менеджменту, яка акцентує увагу на необхідності поваги до екологічної, соціально-культурної та економічної бази території, і тому демонструє модель, орієнтовану на збалансований регіональний розвиток, що краще представляє концепцію стійкості.

Швеція створила регіональну туристичну мережу в регіонах, які не мають організації управління дестинаціями. Мережа є важливим інструментом комунікації та співпраці з галузевими організаціями та зацікавленими

сторонами країни. Шведська асоціація місцевих влад та регіонів (SALAR)¹ є парасольковою організацією для місцевих та регіональних органів влади. SALAR пропонує підтримку та послуги муніципалітетам, радам регіонів, що активно розвивають туризм, через мережеві платформи, конференції, туристичну інформацію інші види підтримки.

BFUF² (Фонд досліджень і розробок шведської індустрії туризму та гостинності) – власний інструмент шведського сектору гостинності для досліджень та інновацій. Метою BFUF є сприяння науковим дослідженням та інноваціям у секторі гостинності. Щороку пропонується фінансування науково-дослідних проєктів, які сприяють розвитку галузі. Використовується довгостроковий підхід до залучення найкращих та найкваліфікованіших дослідників до вивчення проблематики та шляхів удосконалення і розвитку сфери гостинності.

BFUF спільно заснували Visita³ (шведська організація роботодавців індустрії гостинності) та HRF⁴ (Профспілка працівників готелів і ресторанів). Завдяки такому об'єднанню, щороку вноситься близько 8 мільйонів шведських крон на фінансування різноманітних наукових досліджень та проєктів, спрямованих на розвиток індустрії гостинності.

Ефективною практикою із залучення стейкхолдерів до розвитку туристичної дестинації через їх участь у проєктній діяльності є сприяння влади полегшенню ведення туристичного бізнесу в країні.

Прості для розуміння та ефективні правила, а також сервісне ставлення та обслуговування з боку влади є центральними частинами роботи з покращення умов для підприємництва.

Однією з відправних точок для роботи уряду з спрощення умов ведення бізнесу є те, що контакт компанії з державним сектором відбувається, в першу чергу, в цифровому вигляді. Цифрові послуги спрощують надання інформації та роблять процес обробки більш прозорим.

Спрощення для компаній – це також профілактична робота. Розпочавши діалог із зацікавленими сторонами індустрії гостинності до того, як почнуть застосовуватися нові закони та правила, підвищують ймовірність того,

доцільності та точності розроблених нововведень. Також існує практика системної роботи з оцінювання та зміни регуляторних правил.

Отже, результати дослідження засвідчують, що в демократичній системі управління дестинаціями зацікавлені сторони заохочуються брати участь у плануванні та управлінні туристичною діяльністю [9].

Що стосується інклюзивних підходів у системі управління туристичною дестинацією, то вона спрямована на забезпечення умов рівної участі стейкхолдерів у процесі розробки і ухвалення управлінських рішень щодо розвитку туризму в цілому та конкретних туристичних проєктах зокрема. Залучаючи зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень, система управління туристичними проєктами може краще відображати потреби та прагнення місцевої громади [10].

За результатами серії інтерв'ю з представниками органів та організацій, відповідальних за сталий розвиток туристичних напрямків Швеції та України. Було проаналізовано дані про те, які зусилля вживаються на всіх рівнях управління для поширення кращих практик сталого туризму, обміну досвідом, професійного розвитку та створення додаткових стимулів і мотивацій для участі зацікавлених сторін у проєктній туристичній діяльності.

На основі отриманих висновків розроблено трирівневу модель публічно-приватного діалогу, партнерства та співпраці (національний, регіональний та ринковий рівень) в рамках проєктної діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями (табл. 1).

В результаті аналізу проведених інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, місцевих та регіональних органів влади, установ (організацій), залучених до формування політики сталого розвитку туристичних дестинацій, визначено, що впровадження в практику процесів залучення та участі зацікавлених сторін туристичного проєктування, зміцнює їх обізнаність та свідомість і, таким чином, сприяє зміцненню стабільності та демократичності туристичної дестинації.

З метою удосконалення системи управління туристичними дестинаціями в більш демократичному, інклюзивному та стійкому напрямку, розглянуто трирівневу модель лан-

¹ <https://skr.se/skr/englishpages.411.html>

² <https://bfuf.se/in-english/about-us/>

³ <https://visita.se/>

⁴ <https://www.hrf.net/>

Таблиця 1

Трирівнева модель публічно-приватного діалогу, партнерства та співпраці учасників проєктної діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями

I – ринковий рівень	II – міжсекторальний рівень	III – дестанційний рівень
<p>Створення комплексних туристичних продуктів, заходів та проєктів</p> <p>Завдання: Учасники ринку туристичних і супутніх послуг спрямовують свої зусилля на формування туристичних продуктів безпосередньо на території своєї діяльності.</p> <p>Інструменти: - інвентаризація ресурсів, - спільні проєкти, - ефективне спілкування.</p>	<p>Розширення співпраці в рамках функціонування кластеру (учасники ринку, навчальні заклади, ЗМІ, органи влади)</p> <p>Завдання: Учасники ринку туристичних і супутніх послуг докладають зусилля по формуванню туристичних продуктів на території своєї діяльності.</p> <p>Інструменти: - комунікаційні та консультаційні майданчики, туристичні ради, - ДПП, - Спільна розробка програм підготовки/підвищення кваліфікації персоналу для потреб ринку, – участь у погоджених програмах розвитку туризму, участь у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.</p>	<p>Узгодження та реалізація стратегії сталого розвитку дестинації</p> <p>Завдання: <i>внутрішні:</i> - аналітика та моніторинг, - вдосконалення інфраструктури з урахуванням антропогенного навантаження та впливу на довкілля, - дотримання стандартів, ринковий контроль якості послуг, - організація навчання та підвищення кваліфікації; <i>Зовнішні:</i> - залучення додаткових ресурсів для розвитку території, - маркетинг і просування.</p> <p>Інструменти: Функціонування організації управління дестинацією (різні організаційно-правові моделі)</p>

цюжка трансформації управлінського процесу від регулювання до обізнаності:

(1) основа (закони та нормативні акти (наприклад, стандарти, правила, рекомендації, методологія тощо), установи та організації, відповідальні за сталий розвиток туризму);

(2) обізнаність (знання, інформація, навички та мотивація);

(3) розуміння і свідомість (самотивація, самоконтроль і самодисципліна).

Висновки. У повоєнний час Україна потребуватиме значної допомоги для швидкого відновлення економічних процесів у регіонах. У зв'язку з цим туризм може стати каталізатором багатогалузевих процесів і стимулювати економічне зростання українських громад.

Розуміння принципів проєктної діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями на засадах інтеграції місцевих і регіональних стейкхолдерів до системи управління, має загальнонаціональне значення.

Швеція є чудовим прикладом планування території, заснованого на ідеології сталого розвитку туризму, яка наголошує на необхідності поваги до екологічної, соціально-культурної та економічної бази території, і тому модель, орієнтовану на регіональний розвиток, можна інтерпретувати як таку, що краще представляє концепцію стійкості [3].

Реалізація інтересів зацікавлених сторін у туристичному проєктуванні та багаторівневе співробітництво спрямоване на підтримку

індустрії гостинності та роботу з місцевого та регіонального розвитку.

Проактивна робота щодо спрощення бізнес-процедур, забезпечення доступу до відповідної інформації та необхідних онлайн-послуг, а також забезпечення прозорості та

підзвітності сприяє розвитку та конкурентоспроможності індустрії гостинності.

Удосконалення процесів залучення та участі стейкхолдерів до процесів управління підвищує їх обізнаність та свідомість, що сприяє зміцненню стійкості туристичної дестинації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Report of State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2022.
2. 'Rapid damage and needs assessment', 2022. World Bank; Government of Ukraine; European Commission. 2022. Rapid damage and needs assessment. The World Bank, Washington, DC. License: CC BY 3.0 IGO. URL: <http://hdl.handle.net/10986/37988>.
3. Kauppila, P., Saarinen, J., & Leinonen, R., (2009). Sustainable Tourism Planning and Regional Development in Peripheries: A Nordic View. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 9(4):424-435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1502225090317527>.
4. National report "Sustainable Development Goals: Ukraine", (2017). Sustainable Development Goals: 2017 Baseline National Report | United Nations Development Programme (undp.org).
5. Каскадна модель (Waterfall model). – QALight. URL: <https://qalight.com.ua/baza-znaniy/kaskadnaya-model-waterfall-model>.
6. Маркетинговий словник. URL: http://www.marketech.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/event.
7. World Economic Forum (Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021 results and research) Індекс розвитку подорожей та туризму 2021: відновлення для сталого та стійкого майбутнього | Всесвітній економічний форум (weforum.org).
8. Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 'Lugano Declaration', (2022).
9. Božena Krce Miočić (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 21. No. 2.
10. Risteska M., Kocevska J., Arnaudov K (2012). Spatial Planning and Sustainable Tourism as Basis for Developing Competitive Tourist Destinations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Volume 44, pp. 375–386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.042>.
11. Технологія управління соціальними проектами : монографія / За заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.
12. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т. І. Ткаченко, Н. І. Ведмідь [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 347 с.

REFERENCES:

1. Report of State Agency for Tourism Development of Ukraine, 2022.
2. 'Rapid damage and needs assessment', 2022. World Bank; Government of Ukraine; European Commission. 2022. Rapid damage and needs assessment. The World Bank, Washington, DC. License: CC BY 3.0 IGO. URL: <http://hdl.handle.net/10986/37988>.
3. Kauppila, P., Saarinen, J., & Leinonen, R., (2009). Sustainable Tourism Planning and Regional Development in Peripheries: A Nordic View. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 9(4):424-435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1502225090317527>.
4. National report "Sustainable Development Goals: Ukraine", (2017). Sustainable Development Goals: 2017 Baseline National Report | United Nations Development Programme (undp.org).
5. Cascade model (Waterfall model). – QALight. URL: <https://qalight.com.ua/baza-znaniy/kaskadnaya-model-waterfall-model>.
6. Marketing dictionary. URL: http://www.marketech.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/event.
7. World Economic Forum (Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021 results and research) Travel and Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Sustainable Future | World Economic Forum (weforum.org).
8. Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 'Lugano Declaration', (2022).
9. Božena Krce Miočić (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 21. No. 2.

10. Risteska M., Kocevskia J., Arnaudov K (2012). Spatial Planning and Sustainable Tourism as Basis for Developing Competitive Tourist Destinations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Volume 44, pp. 375–386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.042>.
11. Bezverkhniuk T. M. (ed.) (2014) *Tekhnolohiia upravlinnia sotsialnymy proektamy: monohrafiia* [Social project management technology: monograph]. Odesa : ORIDU NADU, 292 s.
12. Tkachenko T. I., Vedmid N. I., etc. (2013) *Turystski destynatsii (teoriia upravlinnia, brend) : monohrafiia* [Tourist destinations (management theory, brand): monograph] za zah. red. A. A. Mazaraki. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 347 p.