

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-161>

УДК 332.146.2:338.48:657.4

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАЛОГО СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

MANAGEMENT OF TOURISM ACTIVITIES IN BORDER AREAS AND COMMUNITIES OF UKRAINE THROUGH THE PRISM OF SUSTAINABLE SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC DEVELOPMENT

Тимошенко Тетяна Олександрівнакандидат 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>**Царук Володимир Васильович**старший викладач,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5847-8363>**Tymoshenko Tetiana, Bohoslavets Oksana, Tsaruk Volodymyr**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття розкриває важливі аспекти менеджменту туристичної діяльності на прикордонних територіях України та його роль як складової частини локальних економічних процесів. Доведено, що ефективне управління та скоординована діяльність суб'єктів, залучених до туризму, сприяє не лише розвитку місцевого бізнесу, а й поліпшенню соціо-еколоого-економічної ситуації. Було виявлено та обґрунтовано не лише причини недостатньої залученості громад до процесів активізації туризму (серед яких відсутність координації між різними рівнями влади, а також низька обізнаність підприємців щодо доступних фінансових можливостей), але й сформовано рекомендації для суб'єктів різного рівня, що приймають участь у проєктному менеджменті. Виявлено, що проблеми цього типу стають ще більш актуальними не лише у контексті децентралізації, але й важливі для інтеграційних процесів. На перспективу ця сфера перебуватиме під впливом програм прикордонного співробітництва між Україною та Польщею, котрі розглядатимуть туризм через призму сталого розвитку, відповідно до програмних документів ЄС та завдань повоєнного відновлення території нашої держави.

Ключові слова: туристичний бізнес, комунікативний менеджмент, проєктний менеджмент, транскордонні території, громади, децентралізація, сталий розвиток, інвестиції.

Research on the development of tourism activities in border regions, specifically in the Ukrainian-Polish cross-border region, reveals a number of important problems related to management and the organization of cross-border cooperation in activating tourism activities. One of the main issues is the insufficient qualification of local authorities in project management for tourism, which limits the ability of communities to effectively develop and submit competitive projects. The lack of proper coordination between different levels of government and stakeholders leads to poor communication, which, in turn, slows down development. Despite the existence of programs such as the Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021-2027 Program, the problem of ineffective use of financial opportunities and weak participation of local entrepreneurs in submitting applications for grants and competitions remains relevant. Additionally, the absence of agreed-upon strategic goals for tourism development at the local level complicates the implementation of sustainable development in the territories. Given the specific nature of border regions, finding

effective mechanisms for cooperation between states, developing joint initiatives, and attracting investments, particularly in the tourism sector, that align with the principles of sustainable development, is crucial. Issues related to this field are traditionally studied within the context of regional economics, but in the future, the competitiveness of communities will also be determined by their ecological sustainability, environmental friendliness, and so on. The issue of applying effective management methods for border regions remains relevant, especially in the context of decentralization and sustainable territorial development. The aim of this article is to identify problems in tourism management in border areas and suggest ways to overcome them. The authors focus on analyzing the experience of border communities, developing proposals for coordinating efforts between stakeholders in the management process, and promoting sustainable territorial development. They also propose solutions to overcome the problem of insufficient qualification of local authorities in project management, which limits the ability to secure funding for tourism projects, by involving third parties in both coordination and consulting activities. The latter would effectively assist in expanding financial opportunities for local entrepreneurs, enabling them to actively participate in grants and competitions.

Keywords: tourism business, communicative management, project management, cross-border territories, communities, decentralization, sustainable development, investments.

Постановка проблеми. Дослідження розвитку туристичної діяльності на прикордонних територіях, зокрема на прикладі українсько-польського транскордонного регіону, виявляє низку важливих проблем, пов'язаних із менеджментом та організацією транскордонного співробітництва. Однією з основних проблем є недостатня кваліфікація місцевих органів влади в проектному менеджменті для туризму, що обмежує здатність громад ефективно розробляти і подавати конкурентоспроможні проекти. Відсутність належної координації між різними рівнями влади та учасниками процесу спричиняє погану комунікацію і, відповідно, уповільнює розвиток прикордонних територій. Незважаючи на наявність державних програм, таких як Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027, проблема неефективного використання фінансових можливостей і слабкої участі місцевих підприємців у подачі заявок на гранти і конкурси залишається актуальною. Крім того, відсутність узгоджених стратегічних цілей розвитку туризму на місцевому рівні ускладнює реалізацію сталого розвитку територій. Враховуючи специфіку прикордонних територій, важливим є пошук ефективних механізмів співпраці між державами, розробка спільних ініціатив та залучення інвестицій, зокрема у сферу туризму, що відповідає принципам сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційно, дослідження цієї проблематики лежать у площині регіональної економіки, управління національним господарством та його галузями, світогосподарськими зв'язками, конкурентоспроможністю територій і громад тощо. Серед провідних дослідників можна відзначити роботи Павліхи Н. та Корнелюка А. [1], ряд публікацій з регіонального розвитку Національного інституту стра-

тегічних досліджень [2] та ін. Традиційно, чимало напрацювань має управлінська сфера, серед яких відзначимо Габчак Н. та Білак О. [3]. Проте, проблематика застосування ефективних прийомів і засобів менеджменту прикордонних територій залишається актуальною, особливо в контексті децентралізації та на шляху досягнення триєдиної мети і цілей сталого розвитку територій. Оскільки напрям дослідження стосується, в т.ч. і польської сторони, цікавими є результати досліджень Міжчука А. [4] та Гончара А. [5] стосовно стану та напрямів розвитку туризму на польсько-українському транскордонному просторі, що охоплює Люблінське та Підкарпатське воєводства, Львівську та Волинську області в контексті регіональних стратегічних документів, підготовлених у рамках нової перспективи ЄС до 2027 року.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед численних аналітичних досліджень червоною ниткою можна відслідкувати загальну проблему щодо недостатньої кваліфікації місцевих органів влади в проектному менеджменті для туризму, коли громади не мають підготовлених кадрів, здатних розробляти і подавати конкурентоспроможні проекти, що обмежує їх можливості отримати фінансування. Відсутність ефективної координації між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами найчастіше пояснюється слабкою гнучкістю учасників процесу, відсутністю належної комунікації і взаємодії. Сучасні дослідження, а також особистий досвід авторів статті свідчать про низьку обізнаність про доступні фінансові можливості для громад: місцеві підприємці часто не мають інформації або повного розуміння щодо існуючих конкурсів, грантів і програм, що знижує їх участь у таких ініціативах. І, насамкінець, неможливо реалізувати менеджмент без узго-

дженості стратегічних цілей розвитку туризму на місцевому рівні. Таким чином, лише комплексний підхід до вирішення вказаних вище завдань може створити дієве підґрунтя для розвитку туристичного бізнесу на таких специфічних територіях як транскордонні, де проблематика ускладнюється ще й співпрацею із третьою (іноземною) стороною.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявити проблемні питання у менеджменті туристичної діяльності для прикордонних територій України та окреслити завдання і можливості їх подолання, що сприятиме також сталому соціо-еколого-економічному розвитку громад. Автори статті зосередились на завданнях ідентифікації проблем, аналізі попереднього досвіду прикордонних громад та територій, а також на розробці пропозицій щодо розподілу завдань і обов'язків між потенційними учасниками процесу менеджменту. Варто відмітити, що ефективний менеджмент на усіх рівнях сприятиме також інтеграційним процесам в рамках дво- та багатосторонньої співпраці для регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом практика інтеграційних процесів стала предметом пильної уваги науки практично у всіх регіонах світу. До цього підштовхує як необхідність вивчення досвіду найбільш успішних інтеграційних утворень, розвиток яких здійснюється цілком передбачувано відповідно як до закладених при їх створенні принципів і підходів, так і завданням пошуку форм цілого ряду об'єднань, які претендують на статус інтеграційних. Не стала винятком і Україна, котра продовжує інтеграційні процеси на своїх територіях з гуманітарною метою: екологічна безпека, соціально-економічний розвиток, відбудова інфраструктури, туризм тощо. Об'єктивною складністю цього процесу є дискусійність задіяних управлінських важелів, форм реалізації менеджменту, що не завжди сприяє комплексному вирішенню проблем економічного, зовнішньополітичного, військово-технічного та культурно-гуманітарного характеру.

Динамічний розвиток прикордонного співробітництва для регіонів є характерною особливістю сучасного етапу міжнародних відносин. Специфіка ж цього процесу заключається у різноманітності підходів до управління, менеджменту певного територіального утворення, що напряду залежить від стратегічної політики держави і суб'єктів, котрі задіяні у цьому процесі. Проте є і позитивні

аспекти: безпосередня близькість і знання партнерів, а також спільність багатьох проблем і питань, котрі безпосередньо зачіпають інтереси людей, що проживають по обидва боки державного кордону України.

З огляду на складну соціально-політичну ситуацію на території України, вказані вище процеси трохи сповільнились, проте деякі області навіть перевищили довоєнні показники із розвитку туристичної діяльності. Згідно даних VisitUkraine.Today [6] за станом на 22 грудня 2024 року Львівщина отримала 33 мільйони гривень від туристичної діяльності, що на 42% більше, ніж у 2021 році (24 мільйони гривень). В Івано-Франківській області надходження зросли на 120% – до 22,7 мільйона гривень порівняно з 10,3 мільйонами гривень у 2021 році. Закарпатська область отримала майже 16 мільйонів гривень, що трохи більше за минулорічний показник (14,9 мільйона гривень) і на третину перевищує результат 2021 року (11,7 мільйона гривень). Попри виклики, туризм залишається важливим джерелом наповнення місцевих бюджетів та створення робочих місць та пожвавлення локальної економіки. Стійке зростання в більшості регіонів свідчить про потенціал галузі навіть в умовах війни, що є важливим сигналом для подальшого відновлення країни. Окрема частина у цих доходах є виключно надходженнями в рамках розвитку внутрішнього туризму, проте певна частка туристів – є іноземними відвідувачами, котрі обрали саме ці локації (території, громади) для споживання туристичного продукту. Останній розвивається також в межах роботи по транскордонній співпраці регіонів і громад, що являє собою спільну діяльність громад, розташованих на кордонах різних країн, спрямовану на розвиток туризму через взаємодію, обмін досвідом, спільні проекти та ініціативи.

Така співпраця дозволяє використовувати туристичний потенціал прикордонних регіонів, підвищувати їх привабливість для туристів, розвивати інфраструктуру, а також сприяти економічному зростанню та покращенню взаєморозуміння між країнами. Це включає організацію спільних заходів, розвиток спільних маршрутів, обмін культурними традиціями та ресурсами. Провідну роль у цьому процесі посідає менеджмент, котрий регулює не лише власне процес створення та споживання туристичного продукту, а й відслідковує досягнення більш глобальних завдань, наприклад сталого розвитку території, відповідність євроінтеграційним процесам тощо.

Територія прикордонних регіонів як система повинна бути також проаналізована з точки зору наповненості відносин і з урахуванням соціально-економічних, політичних, культурних та інших сил, які переходять з однієї сфери в іншу: наприклад, в сфері культурних, соціальних, економічних і освітніх, туристичних відносин. Тому в прикордонних районах дуже важливо відкрити «мости», «точки перетину», а якщо їх немає – догтовірні зв'язки між різними партнерами в головних громадах. Саме таке завдання покладено на процес менеджменту прикордонної території. Проте, національний менеджмент поширюється виключно до кордону і впливає на розвиток прикордонних громад через свої фундаментальні властивості – бар'єрність і контактність. Відокремлюючись від зовнішнього світу за допомогою кордонів, держава захищає інтереси національних виробників і споживачів і тим самим реалізує свою протекціоністську функцію. Контактність виражається в прозорості національних кордонів для переміщення через них товарів, людей, фінансів, інформації. Вона обумовлена: ступенем лібералізації зовнішніх гуманітарних і економічних зв'язків, регульованих нормативно-правовими актами; розвиненістю інститутів, що забезпечують двосторонні і багатосторонні міжнародні зв'язки (торгові палати і представництва, двосторонні комісії, фонди, асоціації тощо зі сприяння і розвитку міжнародних економічних і гуманітарних контактів, консалтингові та посередницькі компанії і ін.); рівнем розвитку прикордонної інфраструктури (транспортної, митної, туристичної та ін.); рівнем економічного розвитку прикордонних територій та характером їх участі в міжнародних зв'язках.

Переслідуючи певні економічні, політичні та гуманітарні цілі, держави створюють досить складний механізм спілкування із зовнішнім світом, в якому поєднуються елементи ліберальної і протекціоністської політики. Загальносвітовою тенденцією є поступова лібералізація менеджменту на прикордонних територіях, яка прискорила формування зовнішньоторговельних зв'язків. Зміна співвідношення між контактністю та бар'єрністю державних кордонів в туристичному бізнесі проявляється у різних аспектах залежно від рівня розвитку країн і їх участі в процесах глобалізації. Розвинуті країни зазвичай намагаються зменшити бар'єри для руху капіталів, послуг і інформації, що дає можливість розвивати міжнародний туризм. Вони можуть покращу-

вати інфраструктуру, знижувати митні обмеження та лібералізувати візову політику, щоб сприяти потоку туристів. Однак, водночас вони встановлюють бар'єри для потоку робочої сили з країн з низьким рівнем заробітної плати, наприклад, через жорсткі вимоги до працівників у туристичному секторі або введення квот на імміграцію.

У таких країнах також можуть вводиться обмеження на імпорт товарів чи послуг з країн з менш розвиненими економіками, що може впливати на туристичний бізнес. Це може стосуватися, наприклад, вимог до якості готельних послуг, ресторанів або туроператорів, які можуть бути вищими в розвинених країнах, що створює додаткові бар'єри для учасників ринку з країн з низьким рівнем розвитку.

Менеджмент туристичного бізнесу на прикордонних територіях у цьому контексті також має свої особливості. У країнах з високим рівнем розвитку уряди можуть активно стимулювати транскордонну співпрацю, створюючи спільні туристичні маршрути, програми для обміну туристами, однак це потребує суворих регулювань і відповідності глобальним стратегічним цілям держави, щоб зберегти контроль над економічними і соціальними процесами в прикордонних регіонах, а також забезпечити національну безпеку та збереження суверенітету [7]. В цьому контексті завдання менеджменту ускладнюється, оскільки необхідно шукати інші точки співпраці, домовлятися та формувати взаємовигідні проекти розвитку туристичного бізнесу.

Важливим документом, що визначає державну регіональну політику у сфері транскордонного співробітництва, є Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року [8], у якій розвиток прикордонного співробітництва зазначається з-поміж основних завдань стратегічних цілей. Крім того, одним з інструментів реалізації Стратегії визнано державні програми розвитку транскордонного співробітництва, які передбачають консолідацію зусиль, спрямованих на сприяння розвитку єврорегіонів, ліквідацію інфраструктурних та адміністративних бар'єрів для активізації співпраці прикордонних територій, провадження спільної діяльності у сфері малого та середнього бізнесу, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, розбудову їх виробничої та соціальної інфраструктури, а також розвиток туристичного бізнесу на засадах сталості на безпечності для довкілля. Останнє важливо з точки зору того, що екологічна безпека не

визнає кордонів і забруднення внаслідок господарської діяльності може бути небезпечними для території відразу декількох країн [9].

Розглянемо цю проблематику та форми менеджменту на прикладі розвитку прикордонного співробітництва між Україною та Польщею, де вказані функції відводяться менеджменту прикордонних областей України (Волинська, Львівська та Закарпатська) та двом воєводствам Республіки Польща (Люблінське та Підкарпатське). Це густонаселений регіон – щільність населення становить 93,2 ос./км². На його території проживає майже 9 млн осіб.

Важливим інструментом транскордонного співробітництва, підкріпленим ефективним менеджментом, який був вдало застосований в українсько-польському транскордонному регіоні та досі впливає на його соціально-економічний розвиток є Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027. Реалізація проєктів цієї програми дозволяє прикордонним територіям зменшувати територіальні, культурні та суспільні диспропорції за рахунок тісної співпраці з більш економічно та соціально розвиненими прикордонними регіонами та підвищувати рівень життя місцевого населення через систему формування місцевих підприємств із надання послуг у різних сферах, включно із туристичною діяльністю. Усі проєкти, що фінансуються в рамках Програми, повинні бути некомерційними та сприяти покращенню якості життя мешканців східної Польщі та західної України. Кожен проєкт, що співфінансується, повинен мати сильний транскордонний характер не лише завдяки партнерству, встановленому між установами, але перш за все завдяки результатам діяльності та їхньому позитивному впливу на прикордонну територію та її мешканців з обох боків кордону. Максимальна сума фінансування ЄС становить 90% від загальної вартості проєкту. Звертає увагу на себе той факт, що усі три напрями фінансування (великі інфраструктурні проєкти, регулярні та фонди малих проєктів) серед пріоритетів вказують охорону довкілля та співпрацю. Це відповідає загальним цілям дотримання сталого розвитку територій і громад через соціо-еколого-економічну стабільність. Також великі проєкти у рамках пріоритетів виділяють туризм та доступність споживання продуктів і послуг.

Перший конкурс подання заявок розпочався 2023 року. Під час першого конкурсу пропозицій було отримано 247 заявок (132 заявки у пріоритеті «ДОВКІЛЛЯ» – бюджет

становив 81,90 млн євро, та 115 у пріоритеті «ЗДОРОВ'Я» – бюджет становив 37,36 млн євро). Звертає увагу на себе той факт, що не було подано на розгляд жодного проєкту у розділі «ТУРИЗМ», що автоматично означає низьку активність діяльності з підготовки та просування подібного роду проєктів менеджментом на усіх рівнях.

Порівняємо результативність за іншими роками та Програмами (рис. 1).

Якщо аналізувати окремо по заходах, то лише пріоритет в загальному менше зацікавив адміністративно-територіальні одиниці українсько-польського транскордонного регіону у заході «Покращення доступності до регіону». Зате в заході «Розвиток туризму» – це було 100 % участь української сторони. Пріоритет з підвищення конкурентоспроможності був найбільш вагомим для Підкарпатського воєводства, де кількість реалізованих проєктів становила 11 одиниць. Люблінське воєводство віддало перевагу інституційній співпраці, хоча в загальній кількості проєктів воно виступало лідером у всій Програмі. Львівська область теж найбільш активно брала участь в реалізації проєктів інституційного пріоритету, який Волинську область не зацікавив зовсім. Зате, Волинська область, в свою чергу, була присутня пріоритеті з підвищення конкурентоспроможності.

Успіх підготовки проєктів залежить від співпраці між різними учасниками: місцевими органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та експертами. Це кропітка праця із адміністрування, підготовки та супроводу проєктної заявки, котра прирівнюється, за умови міжнародної участі, до міжнародного менеджменту. Недосконалий менеджмент з підготовки та подання проєктів громадами на конкурси по туризму може виникати через кілька факторів, серед яких складно виділити головні та другорядні, оскільки лише комплексна співпраця може гарантувати хороший результат. Проте, більшість дослідників та аналітиків відмічають наступне [11].

Громади мають низький рівень знань і навичок, відсутні підготовлені спеціалісти, які знають, як правильно розробляти заявки проєктів та подавати їх на конкурси. Це може стосуватися як економічних, так і юридичних аспектів (наприклад, неправильне оформлення документації, відсутність розуміння бюджетування, планування ресурсів тощо).

Недостатня координація між різними рівнями суб'єктів, котрі приймають участь у формуванні та поданні заявки. Або відсутні виві-

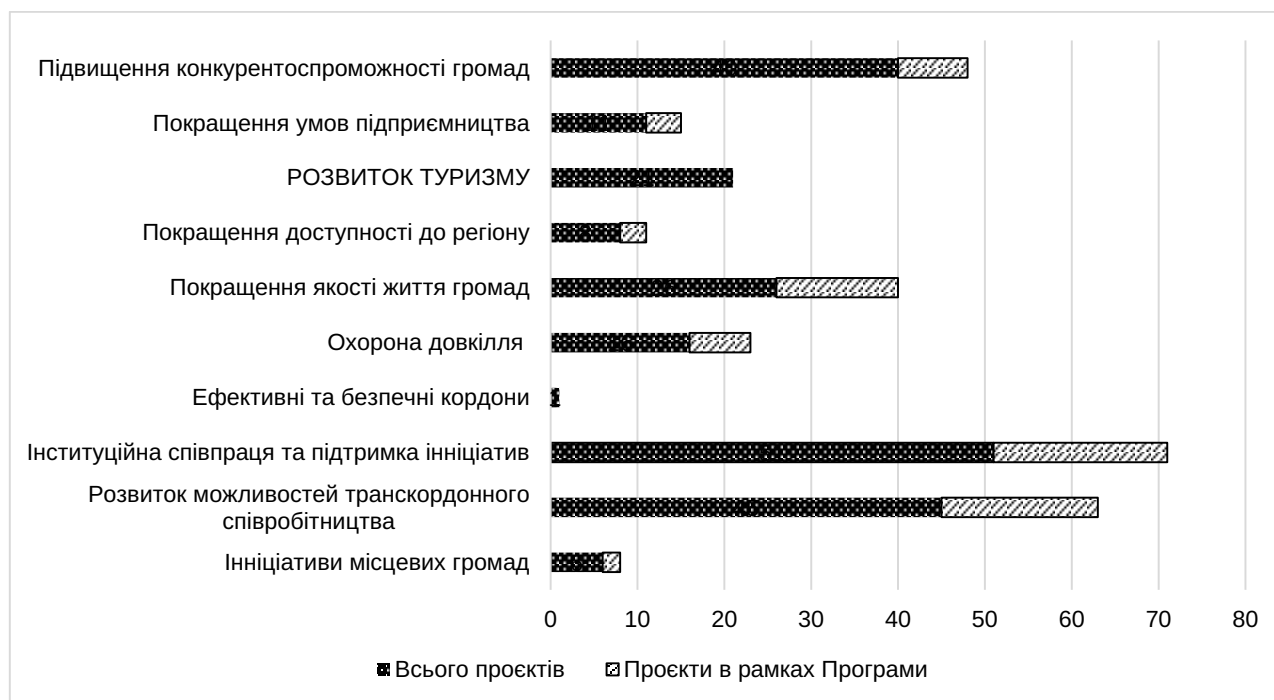


Рис. 1. Реалізовані транскордонні проекти Програми PL-BY-UA у розрізі її пріоритетів у межах українсько-польського транскордонного регіону, 2015–2020 рр.

Джерело: авторська розробка на основі [10]

рені механізми реалізації проекту (наприклад, між місцевими підприємцями, громадськими організаціями, виконавчою владою відсутня належна співпраця, що ускладнює процес).

Громади можуть не мати достатньо фінансових або людських ресурсів як для розробки конкурентоспроможних проектів, так і для їх реалізації, або не знати, як ефективно використовувати доступні для них кошти.

Громади не мають чіткої стратегії розвитку туризму на місцевому рівні. Якщо громада не розуміє, яку саме ціль вона прагне досягти у сфері туризму, це може ускладнити формулювання ефективних проектів.

Відсутність інформаційного супроводу, коли громади не поінформовані про доступні конкурси чи можливості, тому не беруть участі в них або роблять це недостатньо ефективно.

В рамках залучення активних учасників до проектів, центральний менеджмент у документації чітко зазначає перелік суб'єктів, які можуть виступати центральними для формування заявок, контролю за їх реалізацією і, відповідно, прямими бенефіціарами (табл. 1).

Таким чином, в регулярних проектах (м'які, інвестиційні, інфраструктурні), де сума гранту може становити 200 000 – 2 500 000 євро, управлінську діяльність можуть прийняти на себе суб'єкти різного рівня, від освітніх закла-

дів, котрі допомагатимуть у підготовці заявки та модеруватимуть процес, до органів місцевого самоврядування і громадських організацій. Громади повинні активно залучати до розробки проектів з туризму спеціалістів, які мають досвід у проектному менеджменті, стратегічному плануванні та маркетингу туризму. Важливо, щоб місцеві органи влади мали власних або наймали фахівців, які можуть правильно оформити та подати проекти. Місцеві туристичні асоціації або бізнес-об'єднання також можуть перебрати на себе частину посередницьких функцій, допомагаючи громаді готувати проекти та надаючи консультації з питань розвитку туризму. Освітні установи можуть очолити процес створення відповідних навчальних програм, проводити семінари для місцевих керівників і фахівців, які працюють у сфері туризму, що може допомогти покращити підготовку до подання проектів.

Висновки. Доведено, що ефективне управління туристичною діяльністю на прикордонних територіях України має значний вплив на соціально-економічний розвиток цих регіонів. Розвиток туризму у таких територіях залежить від комплексного підходу, що включає правильну координацію між місцевими органами влади, бізнесом та громадськістю.

Таблиця 1

Типізація проєктів та суб'єкти управлінської діяльності як учасники процесу

Пріоритети	Типи проєктів	Заявники
ДОВКІЛЛЯ, ТУРИЗМ	Захист, відновлення та стале використання цінних природоохоронних територій (включаючи мережі Natura 2000 та Emerald). Покращення сполучення транскордонних екологічних коридорів на території Програми. Підтримка розширення існуючих та створення нових природоохоронних територій. Підвищення екологічної свідомості мешканців. Виховання та формування позитивного ставлення до природи.	– органи державної та регіональної влади, органи місцевого самоврядування, об'єднання цих органів та підпорядковані їм установи, – керівні органи природоохоронних територій, таких як національні парки, природні парки, ландшафтні парки, біосферні заповідники тощо, – вищі навчальні заклади та науково-дослідні установи, – громадські організації

Джерело: складено автором на основі [12]

Встановлено, що прикордонні території мають високий потенціал для розвитку транскордонного співробітництва у різних сферах, проте саме туризм здатен повною мірою використати потенціал громад. Зазначене може бути реалізовано, в т.ч., через спільні проєкти та ініціативи, зокрема у рамках програм ЄС, таких як Interreg NEXT Польща-Україна. Також було виявлено, що на сьогодні громади мають низьку мотивацію та активність у проєктних роботах, а низький рівень кваліфікації місцевих органів влади у проєктному менеджменті значно обмежує можливості розвитку туристичної діяльності. В ході дослідження авторами запропоновано шляхи забезпечення належної координації між учас-

никами процесу. Участь місцевих підприємців у програмах фінансування може бути значно підвищена через покращення інформаційної підтримки та збільшення доступу до програм і конкурсів. У цьому контексті важливим є також розвиток інфраструктури, що забезпечить підтримку сталого розвитку туристичних маршрутів та екологічної безпеки. Подальші дослідження будуть зосереджені на вдосконаленні управлінських механізмів для підтримки сталого розвитку прикордонних територій, зокрема в контексті розвитку туризму. Окрему увагу буде приділено аналізу ефективності транскордонних проєктів, зокрема в рамках програми Interreg NEXT, та можливостей для покращення співпраці між державами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павліха, Н. В., Корнелюк, О. А. Активізація транскордонного співробітництва міських поселень: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 212 с.
2. Регіональний розвиток. Інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok> (дата звернення: 14.02.2025).
3. Габчак Н., Білак О. Транскордонний туризм Карпатського євро регіону. Ужгород : Вид. ТОВ «РІК-У», 2023. 248 с.
4. Miszczuk, A. (2015). Directions of Development of Tourism in the Polish-Ukrainian Cross-Border Area in the New European Union Programming Period (2014–2020) in the Context of Regional Planning Documents. *Regional Barometer. Analyses & Prognoses*, 13(3), 49–59. <https://doi.org/10.56583/br.735>
5. Hanchar, A., Sialverstava, S., Jalinik, M. Current Issues of Cross-border Tourism Management –Bibliometric Analysis of Research Directions. *Studia Periegetica*. 2019. Volume 28(4). 73-85. DOI 10.26349/st.per.0028.05
6. Туризм в умовах війни: які регіони України демонструють зростання. *Visitukraine.today*. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5333/tourism-in-times-of-war-which-regions-of-ukraine-are-showing-growth?srsltid=AfmBOoow4jSd6nv0Lg4h0LFEdUAWiriK91neBG8clDR_XtJ_Fbj2vY2l#zrostannya-v-regionax-popri-vikliki-viini (дата звернення: 14.02.2025).
7. Стрижак А. Ю. Транскордонне співробітництво як об'єкт державного управління. *Virtus: Scientific Journal*. February # 11, 2017. С. 208–211.

8. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/2021-2027.pdf> (дата звернення: 14.02.2025).
9. Хвесик М., Обиход Г., Омельченко А. Забезпечення екологічної безпеки населення у системі резильєнтного природокористування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4. С. 165–179. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.165>
10. European territorial cooperation (Interreg). URL: https://pl-ua.eu/files/uploads/pages_en/pbu2021-2027/PL-UA2021-2027_DataProgramme_30.06.2024.pdf (дата звернення: 14.02.2025).
11. Корнелюк, О. А., Завадська, Ю. І., Чапко, Р. В. (2021). Форми реалізації транскордонного співробітництва в Європейському Союзі. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*, 3–4, с. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.2>.
12. Consultation on Interreg post-2027 – Report on future cross-border cooperation on the PL-UA and PL-BY borderlands. URL: <https://pl-ua.eu/ua/pages/663> (дата звернення: 14.02.2025).

REFERENCES:

1. Pavlikha, N. V., Korneliuk, O. A. (2019). *Aktivizatsiia transkordonnoho spivrobitnytstva mis'kykh poselen': monohrafiia* [Activation of Cross-Border Cooperation of Urban Settlements: Monograph]. Skhidnoievropeyskyi natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. Lutsk: Vazha-Druk. 212 p. (in Ukrainian)
2. *Heatsionalnyi rozvytok*. Instytut stratehichnykh doslidzhen [Regional Development. Institute for Strategic Studies]. Available at: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok> (accessed December 28, 2024) (in Ukrainian)
3. Habchak, N., Bilak, O. (2023). *Transkordonnyi turizm Karpats'koho yevrorehionu* [Cross-Border Tourism of the Carpathian Euroregion]. Uzhhorod: Vyd. TOV "RIK-U". 248 p. (in Ukrainian)
4. Miszczuk, A. (2015). Directions of Development of Tourism in the Polish-Ukrainian Cross-Border Area in the New European Union Programming Period (2014–2020) in the Context of Regional Planning Documents. *Regional Barometer. Analyses & Prognoses*, 13(3), 49–59. <https://doi.org/10.56583/br.735>
5. Hanchar, A., Sialverstava, S., Jalinik, M. (2019). Current Issues of Cross-border Tourism Management – Bibliometric Analysis of Research Directions. *Studia Periegetica*, 28(4), 73-85. <https://doi.org/10.26349/st.per.0028.05>.
6. *Turizm v umovakh viiny: yaki rehiony Ukrainy demonstruyut' zrostannia* [Tourism in Times of War: Which Regions of Ukraine Are Showing Growth]. VIsitukraine.today. Available at: https://visitukraine.today/uk/blog/5333/tourism-in-times-of-war-which-regions-of-ukraine-are-showing-growth?srsltid=AfmBOoow4jSd6nv0Lg4h0LFEd-UAWiriK91neBG8clDR_XtJ_Fbj2vY2I#zrostannya-v-regionax-popri-vikliki-viini (accessed December 28, 2024) (in Ukrainian)
7. Stryzhakova, A. Yu. (2017). Transkordonne spivrobitnytstvo yak ob'iekt derzhavnogo upravlinnia [Cross-Border Cooperation as an Object of Public Administration]. *Virtus: Scientific Journal*, February #11, 208–211. (in Ukrainian)
8. *Derzhavna stratehiia rehional'noho rozvytku Ukrainy na period do 2027 roku* [State Strategy of Regional Development of Ukraine for the Period up to 2027]. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/2021-2027.pdf> (accessed December 28, 2024) (in Ukrainian)
9. Khvesyk, M., Obykhod, H., Omel'chenko, A. (2024). Zabiezpechennia ekolohichnoi bezpeky naselennia u systemi rezylentnoho prurokokorystuvannia [Ensuring Ecological Safety of the Population in the System of Resilient Natural Resource Use]. *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, 4, 165–179. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.165> (in Ukrainian)
10. European territorial cooperation (Interreg). Available at: https://pl-ua.eu/files/uploads/pages_en/pbu2021-2027/PL-UA2021-2027_DataProgramme_30.06.2024.pdf (accessed December 28, 2024)
11. Korneliuk, O. A., Zavadska, Yu. I., Chapko, R. V. (2021). *Formy realizatsii transkordonnoho spivrobitnytstva v Yevropeiskomu Soiuzi* [Forms of Implementation of Cross-Border Cooperation in the European Union]. *Naukovi zhurnaly «Innovatsiina ekonomika»*, 3–4, 12–18. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.2>. (in Ukrainian)
12. Consultation on Interreg post-2027 – Report on future cross-border cooperation on the PL-UA and PL-BY borderlands. Available at: <https://pl-ua.eu/ua/pages/663> (accessed December 28, 2024)