

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-59>

УДК 338.48:504.06:005.93:004

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ: СТРАТЕГІЇ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

CREATIVE MANAGEMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN NATURAL PROTECTED AREAS: STRATEGIES, MANAGEMENT SOLUTIONS AND DIGITAL TECHNOLOGIES

Миронов Юрій Богдановичкандидат економічних наук, доцент,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9015-506X>**Свидрук Ірена Ігорівна**доктор економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3099-6449>**Козлова Валерія Михайлівна**аспірант,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3735-0448>**Myronov Yuriy, Svydruk Irena, Kozlova Valeria**
Lviv University of Trade and Economics

Стаття присвячена аналізу інноваційних підходів, стратегій і креативних управлінських рішень у контексті управління туристичною діяльністю на природоохоронних територіях. Досліджено сучасні тенденції розвитку екологічного туризму, виявлено основні проблеми у сфері збалансованого туристичного природо-користування. Проаналізовано зарубіжний досвід креативного менеджменту туристичних дестинацій у заповідниках та національних природних парках. Розроблено рекомендації щодо впровадження креативних стратегій управління туристичними потоками на природоохоронних територіях України з урахуванням принципів сталого розвитку та збереження біорізноманіття. Особливу увагу приділено цифровим технологіям та участі місцевих громад у процесах прийняття управлінських рішень як ключових чинників ефективного й відповідального управління туризмом на природоохоронних територіях.

Ключові слова: туризм, екотуризм, природоохоронні території, креативний менеджмент, стратегії, управлінські рішення, цифрові технології, сталий розвиток, туристичні потоки, національні парки.

In the context of rising demand for environmentally oriented forms of tourism, natural protected areas are becoming not only objects of environmental preservation but also promising tourist destinations. This article aims to substantiate conceptual foundations and practical approaches to creative tourism management in natural protected areas of Ukraine. The study addresses the urgent need for management strategies that balance biodiversity conservation and ecosystem integrity with the development of local economies and tourism appeal. Traditional management models often neglect the ecological fragility of these territories, necessitating innovative and creative approaches aligned with sustainable development principles. The study revealed that effective tourism governance in protected areas requires a participatory approach involving local communities, businesses, and environmental organizations. Among the proposed creative management solutions are dynamic pricing based on visitor flow and ecological capacity, the development of specialized tourism products, gamification for environmental awareness and the use of digital tools such as mobile apps, satellite monitoring, and augmented reality. International experience, particularly from the U.S. and EU countries, demonstrates the effectiveness of participatory planning and digital technologies in managing tourist flows and minimizing anthropogenic pressure. The practical value of the article lies in offering a strategic vision for the sustainable development of tourism in Ukraine's natural protected areas in the post-war recovery context. The recommendations include developing a national ecotourism strategy, implementing digital management platforms, and promoting public-private partnerships. Emphasis is placed on green finance,

environmental certification, local capacity building and ecosystem-based planning. The article concludes that creative tourism management, supported by adaptive strategies and technological innovations, is essential to ensuring the long-term sustainability of both natural heritage and regional development. Future research should focus on evaluating the effectiveness of specific creative solutions across different types of natural protected areas.

Keywords: tourism, ecotourism, nature conservation areas, creative management, strategies, management decisions, digital technologies, sustainable development, tourist flows, national parks.

Постановка проблеми. За сучасних умов зростаючого попиту на екологічно орієнтовані види туризму природоохоронні території виступають не лише об'єктами охорони довкілля, а й перспективними туристичними дестинаціями. Водночас постає проблема пошуку ефективних управлінських рішень, які б забезпечували збереження біорізноманіття та екосистем, не знижуючи при цьому туристичної привабливості та потенціалу розвитку локальних економік. Традиційні підходи до менеджменту туризму часто не враховують складність екологічної рівноваги цих територій, тому необхідне впровадження інноваційних і креативних рішень, які відповідають принципам сталого розвитку. Розв'язання цієї проблеми є актуальним як у науковому контексті – для розвитку теорії сталого природокористування, так і в практичному – з огляду на потребу у відновленні та трансформації туристичної індустрії України в умовах післявоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Креативне управління туризмом базується на концепції збалансованого природокористування, яка поєднує економічні, соціальні й екологічні цілі розвитку території [1]. Теоретичною основою такого управління є теорія екосистемних послуг, концепція сталого туризму та принципи адаптивного менеджменту [2]. Так, у науковій статті Washington H. та співавторів [1] розглядається оцінка ефективності заходів зі збереження біорізноманіття на видовому рівні, що опосередковано зачіпає проблему управління туризмом у природоохоронних зонах. Автори наголошують, що ефективне управління природоохоронними територіями передбачає інтеграцію охоронних стратегій у ширший соціально-економічний контекст, включаючи туристичну діяльність. Вони підкреслюють необхідність системного підходу, в якому туризм має відповідати цілям збереження природи. У роботі Hall C. M. та співавторів [2] висвітлюється еволюція концепції сталого розвитку в туризмі з акцентом на обмежену ефективність нинішніх управлінських практик. Автори критично аналізують впровадження принципів сталості у сфері туризму на природоохоронних тери-

торіях, звертаючи увагу на суперечність між економічними інтересами та екологічними обмеженнями. Вони наполягають на необхідності переосмислення управлінських стратегій у бік більш радикальних структурних змін.

Сучасні дослідження показують, що успішне управління туризмом на природоохоронних територіях вимагає інтегрованого підходу, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін: місцевих громад, туристів, природоохоронних організацій та туристичного бізнесу [3]. Натомість, Mandić A. [3] досліджує роль природоорієнтованих рішень (nature-based solutions) у забезпеченні сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях. Автор акцентує увагу на тому, що сучасне управління туризмом має базуватися на екосистемному підході, який поєднує соціальні, екологічні та економічні аспекти. Згідно з висновками автора, адаптивне управління, участь місцевих громад та інноваційні планувальні рішення є ключовими для збереження екологічної цілісності таких територій при розвитку туризму.

Креативність у цьому контексті виявляється через ухвалення нестандартних (креативних) управлінських рішень для вирішення «конфлікту» між збереженням природи та розвитком туризму [4]. Тому питання креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях потребують подальшого наукового осмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування концептуальних засад і практичних підходів до креативного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях України шляхом аналізу сучасних тенденцій, інноваційних інструментів і зарубіжного досвіду, що дозволяють поєднати збереження природного середовища з економічною доцільністю туристичної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії характеризуються зростаючим інтересом до природоохоронних територій як унікальних туристичних дестинацій. Національні парки, біосферні заповідники, регіональні ландшафтні парки та інші приро-

доохоронні території України становлять унікальний природний потенціал для розвитку екологічно відповідального туризму [5]. Однак, ефективне управління цими територіями потребує застосування інноваційних підходів та ухвалення креативних управлінських рішень, які поєднують збереження природних екосистем із економічними вигодами від туристичної діяльності. Креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях передбачає впровадження інноваційних методів планування, організації та контролю туристичних потоків із урахуванням екологічної місткості території та принципів сталого розвитку. Це особливо актуально в контексті відновлення туристичної індустрії України після завершення воєнних дій.

Нині, за даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, природоохоронні території в Україні охоплюють приблизно 7 % площі країни, при цільовому показнику понад 10 %. Понад 20 % природоохоронних територій України було уражено війною [6]. Окрім того, сучасна система природоохоронних територій не завжди репрезентативна – природоохоронні землі дуже часто розміщені там, де це найменше перешкоджає господарській діяльності, а не там, де вони реально потрібні для захисту унікальних екосистем. Тому, на наш погляд, головним пріоритетом має стати науково обґрунтоване, екологічно справедливе планування, яке враховує не лише площу, а й якість захисту екосистем. Згідно із новими підходами, екосистема вважається достатньо захищеною, якщо її біорізноманіття охоплене не менш ніж науково обґрунтованою мінімальною часткою. Це дозволяє уникати надмірного вилучення земель та забезпечує баланс між охороною природи та економічними інтересами громад.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що найуспішніші моделі управління туризмом на природоохоронних територіях базуються на принципах партисипативного планування та застосування цифрових технологій для моніторингу та контролю туристичних потоків [1; 2]. Наприклад, національні природні парки США впроваджують систему попереднього бронювання відвідувань та використовують мобільні додатки для інформування туристів про екологічні правила поведінки [3]. Європейський досвід демонструє ефективність створення транскордонних туристичних маршрутів та біосферних резерватів. Особливо цікавим є досвід Хорватії у створенні мережі екологічних стежок та розвитку агротуризму на тери-

торіях, прилеглих до національних природних парків [7].

Такий досвід може стати орієнтиром для впровадження креативних підходів в управлінні туризмом на природоохоронних територіях України.

Креативне управління туристичними потоками на природоохоронних територіях передбачає застосування інноваційних (креативних) інструментів планування та організації туристичної діяльності. Основними елементами такого управління є (рис. 1):

Управлінські рішення в контексті креативного розвитку туризму на природоохоронних територіях мають бути спрямовані на досягнення балансу між збереженням природного середовища та забезпеченням якісного туристичного досвіду. Вони передбачають впровадження адаптивних стратегій управління, що враховують сезонні коливання попиту, екологічну ємність територій та потреби місцевих громад. До таких рішень належать створення обмежувальних квот на відвідування, розроблення спеціалізованих маршрутів із мінімальним впливом на екосистему, впровадження цифрових платформ для моніторингу туристичних потоків і управління ресурсами в режимі. Таким чином, вони стають інструментом не лише збереження природи, а й розвитку креативного, відповідального туризму.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для креативного управління туризмом на природоохоронних територіях. Використання супутникового моніторингу, дронів та IoT-сенсорів дозволяє в реальному часі відстежувати стан екосистем та туристичне навантаження. Штучний інтелект також може використовуватися для прогнозування туристичних потоків, оптимізації маршрутів та персоналізації туристичного досвіду. Віртуальна та доповнена реальність створюють можливості для розвитку віртуального туризму, що може зменшити фізичне навантаження на найбільш уразливі природні об'єкти, одночасно забезпечуючи туристам унікальний досвід пізнання природи. Блокчейн-технології, своєю чергою, можуть забезпечити прозорість у використанні коштів від туристичної діяльності на природоохоронні цілі.

Ефективне креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях потребує розроблення інноваційних фінансових механізмів. Концепція «зеленого фінансування» передбачає залучення інвестицій у проекти, які поєднують туристичний розвиток з природоохоронними ініціативами.



Рис. 1. Інноваційні інструменти планування та організації туристичної діяльності на природоохоронних територіях

Джерело: побудовано авторами

Механізм плати за екосистемні послуги дозволяє монетизувати природоохоронну цінність територій та спрямовувати частину туристичних доходів на збереження біорізноманіття. Краудфандингові платформи, своєю чергою, можуть використовуватися для фінансування конкретних природоохоронних проєктів із залученням туристів як співінвесторів. Створення туристичних кооперативів та соціальних підприємств на базі місцевих громад забезпечить справедливий розподіл економічних вигод від туризму та підвищує зацікавленість місцевого населення у збереженні природних ресурсів.

Креативне управління туризмом на природоохоронних територіях неможливе без активного залучення місцевих громад до планування та реалізації туристичних проєктів. Партисипативний підхід передбачає створення механізмів консультацій із місцевим населенням та врахування їх інтересів у стратегічному плануванні. До того ж, розвиток туристичних кластерів навколо природоохоронних територій дозволить створити мультиплікативний ефект для місцевої економіки. Підготовка місцевих екскурсоводів, гідів, розвиток ремісництва та виробництво екологічно чистих продуктів харчування

забезпечують додаткові джерела доходу для сільських громад.

Освітній компонент туризму відіграє важливу роль у формуванні екологічної свідомості як туристів, так і місцевого населення. Створення туристично-інформаційних центрів, екологічних стежок та впровадження освітніх програм з туризму та рекреації у закладах освіти підвищує цінність туристичного досвіду та сприяє природоохоронним цілям.

Основним викликом креативного управління туризмом на природоохоронних територіях є, на наш погляд, забезпечення балансу між економічними вигодами та екологічною стійкістю. Концепція екологічної місткості території [8] має стати основою для визначення максимально допустимого рівня туристичного навантаження. Креативні підходи до управління мають ґрунтуватися на принципах адаптивного менеджменту, що передбачає гнучке реагування на зміни в екологічному стані території та поведінкові особливості туристів. Зокрема, можуть використовуватись інструменти цифрового бронювання з обмеженим доступом, геотаргетинг, розподіл туристичних потоків у часі та просторі, що дозволить уникнути перевантаження найбільш уразливих ділянок

Розроблення та впровадження системи екологічного моніторингу з використанням біоіндикаторів дозволяє оперативно виявляти негативні зміни в екосистемах та вживати відповідних заходів. Застосування принципів адаптивного управління забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни екологічного стану територій.

Впровадження екологічної сертифікації туристичних послуг та об'єктів розміщення стимулює туристичний бізнес до дотримання високих екологічних стандартів. Система «зелених» готелів створює додаткову цінність для екологічно свідомих туристів. Таким чином, досягнення балансу між збереженням природних ресурсів та розвитком туристичної діяльності потребує комплексного підходу, який враховує як екологічні, так і соціально-економічні чинники.

Для успішного впровадження креативного управління туризмом на природоохоронних територіях України нами рекомендується:

- розробити національну стратегію розвитку екотуризму з урахуванням специфіки різних типів природоохоронних територій та регіональних особливостей;
- створити єдину цифрову платформу для управління туристичними потоками, яка об'єднає системи бронювання, моніторингу та інформування відвідувачів;
- запровадити систему диференційованого оподаткування туристичної діяльності залежно від рівня екологічної відповідальності операторів;
- розвивати державно-приватне партнерство у сфері екотуризму з чітким розподілом відповідальності за збереження природних ресурсів;
- інвестувати в підготовку кваліфікованих кадрів для сфери екотуризму та природоохоронної діяльності.

При розробленні стратегії інноваційного розвитку у сфері екотуризму важливо провести всебічний аналіз попиту та пропозиції, оптимізувати патерни споживання, тобто крок за кроком розвивати інноваційний сегмент економіки з унікальними, процесними та відкритими інноваціями [4].

Отже, ефективне впровадження креативного управління туризмом на природоохоронних територіях України вимагає системного підходу, заснованого на стратегічному плануванні, цифровій трансформації, економічній мотивації сталого бізнесу, партнерстві між державою та приватним сектором, а також розвитку людського капіталу. Реалізація зазначених кроків дозволить не лише зберегти природне багатство країни, а й забезпечити сталий розвиток екотуризму як важливої складової національної економіки.

Висновки. Креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії України. Успішна реалізація такого підходу потребує інтеграції інноваційних технологій, фінансових механізмів та соціальних інструментів управління. Розвиток екотуризму на природоохоронних територіях має значний потенціал для економічного зростання регіонів, збереження біорізноманіття та підвищення екологічної свідомості суспільства. Однак, це потребує системного підходу до планування та управління туристичною діяльністю з урахуванням екологічних обмежень та соціальних потреб місцевих громад.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробленні конкретних моделей креативного управління для різних типів природоохоронних територій та оцінюванні ефективності впровадження інновацій у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Washington H., Baillie J., Waterman C., Milner-Gulland E. J. A Framework for Evaluating the Effectiveness of Conservation Attention at the Species Level. *Oryx*. 2015. Vol. 49 (3). pp. 481–491. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0030605314000763>
2. Hall C. M., Gössling S., Scott D. The Evolution of Sustainable Development and Sustainable Tourism. In: Hall C. M., Scott D., Gössling S. (Eds.) *Handbook of Tourism and Sustainability*. Routledge, 2015. pp. 16–35.
3. Honey M., Krantz D. *Global Trends in Coastal Tourism*. Washington, 2007. URL: <https://www.responsibletravel.org/wp-content/uploads/sites/213/2021/03/global-trends-coastal-tourism-cesd-2008.pdf>
4. Миронов Ю. Б., Пугачов М. І., Корінець Р. Я. Інноваційні напрямки управління екологічним туризмом в Україні в контексті сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 77. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure77-23>
5. Mandić A. Nature-Based Solutions for Sustainable Tourism Development in Protected Natural Areas: a Review. *Environment Systems and Decisions*. 2019. Vol. 39, pp. 249–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10669-019-09718-2>

6. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/>
7. Martinić I., Sladonja B., Zahtila E. Development Prospects of the Protected Areas System in Croatia. In: Protected Area Management. IntechOpen, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5772/50482>
8. Wang X. Research Review of the Ecological Carrying Capacity. *Journal of Sustainable Development*. 2010. Vol. 3 (3), pp. 263–265. DOI: <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p263>

REFERENCES:

1. Washington, H., Baillie, J., Waterman, C., & Milner-Gulland, E. J. (2015). A Framework for Evaluating the Effectiveness of Conservation Attention at the Species Level. *Oryx*, 49 (3), 481–491. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0030605314000763>
2. Hall, C. M., Gössling, S., & Scott, D. (2015). The Evolution of Sustainable Development and Sustainable Tourism. In: Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (Eds.). *Handbook of Tourism and Sustainability*. Routledge, 16–35.
3. Honey, M., & Krantz, D. (2007). Global Trends in Coastal Tourism. URL: <https://www.responsibletravel.org/wp-content/uploads/sites/213/2021/03/global-trends-coastal-tourism-cesd-2008.pdf>
4. Myronov, Yu. B., Pugachov, M. I., & Korinets, R. Ya. (2024). Innovatsiyni napryamky upravlinnya ekolohichnym turyzmom v Ukrayini v konteksti staloho rozvytku [Innovative Directions of Eco-Tourism Management in Ukraine in the Context of Sustainable Development]. *Infrastruktura rynku*, 77, 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct77-23>
5. Mandić, A. (2019). Nature-based Solutions for Sustainable Tourism Development in Protected Natural Areas: a Review. *Environment Systems and Decisions*, 39, 249–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10669-019-09718-2>
6. Ministerstvo zakhystu dovkillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny [Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine]. URL: <https://mepr.gov.ua/>
7. Martinić, I., Sladonja, B., & Zahtila, E. (2012). Development Prospects of the Protected Areas System in Croatia. In: Protected Area Management. IntechOpen. DOI: <https://doi.org/10.5772/50482>
8. Wang, X. (2010). Research Review of the Ecological Carrying Capacity. *Journal of Sustainable Development*, 3 (3), 263–265. DOI: <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n3p263>