

MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND ENTERPRISES

Павло Захарченко, д. е. н.

Олена Білик

Бердянський державний педагогічний університет, Україна

АНАЛІЗ СТАНУ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЕКОЛОГО-ІННОВАЦІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ

Pavlo Zakharchenko, ScD in Economics

Olena Bilyk

State Pedagogical University of Berdiansk, Ukraine

ANALYSIS OF THE STATE OF THE PROBLEM WITH MANAGEMENT AT RESORT-RECREATION ENTERPRISES OF ENVIRONMENTAL-INNOVATIVE DIRECTION

At the beginning of the new millennium, when humanity is going through a difficult period of threatening expansion of the global environmental crisis, it is necessary to take care of ways to neutralize, overcome and eliminate it.

The solution to environmental problems will also contribute to the economic development of the state, region, and territory. The content and essence of the problem of management at a resort-recreational enterprise of eco-innovative orientation and its introduction at the enterprises of Ukraine are considered. The mechanism of realization of ecological management of economic subjects is described. The interrelation of elements of ecological management of the economic subject and ecological management from regional and state authorities is considered.

Keywords: ecological management, resort and recreation enterprise, eco-innovative direction.

Постановка проблеми. Однак незадовільна економічна ситуація не дає змоги швидко розв'язувати екологічні питання. Тому вбачається тісний взаємозв'язок між економічними і екологічними чинниками розвитку суспільства та сталого і екологічно безпечного розвитку.

Відповідно, для того, щоб досягти екологічно збалансованого розвитку рекреаційних територій, необхідно перебудувати структуру курортно-рекреаційних комплексів, забезпечити соціальну, економічну та екологічну безпеку, раціоналізувати процеси природокористування відповідно до природно-ресурсного потенціалу території.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Динаміка туристичних потоків свідчить про зростання кількості туристів та рекреантів. Це позитивно відбивається на економічних показниках розвитку регіону, підвищення його іміджу. Але одночасно має і негативні наслідки, пов'язані із надмірним використанням і споживанням природних ресурсів, їхнім виснаженням, що у результаті може призвести до деградації не лише рекреаційної території, занепаду курортно-рекреаційного господарства, але й до відсталості регіону.

Саме тому актуальним є розробка основних напрямів економічного розвитку курортно-рекреаційної сфери та вдосконалення процесів використання принципів стратегічного управління¹.

¹ ISO 14001 (2015). Environmental management systems – Specification with guidance for use. Definitions. *Environmental management system*. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-2:v1:en>> (05 липня 2019).

Теоретичні й прикладні аспекти процесу розробки стратегій, основи стратегічного управління представлені у роботах зарубіжних учених: І. Ансоффа¹, О. Виханського, П. Друкера², У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Мінцберга³, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова.

Дослідження процесів використання методів стратегічного управління у сферах національної економіки та формування сучасних технологій управління проводять вітчизняні вчені: О. Азарян, О. Алімов, О. Амоша, Л. Балабанова, М. Білопольський, В. Василенко, В. Гесць, Б. Данилишин, Б. Кваснюк, С. Лукінов, В. Мамутов, А. Садеков, М. Хвесик, М. Чумаченко, О. Шубін.

Значний внесок у формуванні ефективного управління рекреаційно-туристичною сферою зробили зарубіжні вчені В. Азар, І. Барчуков, Дж. Боуен, А. Ветитнев, І. Зорін, В. Квартальнов, Ф. Котлер, Дж. Майкенз та інші.

У зв'язку із зростаючим значенням ефективності управління розвитком рекреаційної галузі в Україні поширюються наукові дослідження у сфері створення теоретичних і методологічних основ у роботах М. Багрова, О. Бейдика, А. Бузні, Б. Буркинського, О. Виноградової, Т. Галушкіної, П. Гудзя, М. Долішнього, В. Євдокименка, В. Карсекіна, Н. Коніщевої, В. Кравціва, О. Любіцевої, Ф. Мазура, В. Мацоли, М. Паламарчука, В. Подсолонка, Ф. Поклонського, В. Савенко, В. Семенова, Д. Стеченко, Т. Ткаченко, С. Харічкова, В. Цибуха, О. Шапгали.

Не зважаючи на високий рівень теоретичних та науково-практичних розробок, недостатньо опрацьованими залишаються проблеми економічного розвитку курортно-рекреаційної сфери шляхом трансформації її діяльності та вдосконалення якості обслуговування.

Постановка завдання. Передумовою вдалого стратегічного планування, метою якого має стати знаходження шляхів забезпечення найбільш конкурентоспроможних рішень, прийнятих в області керування природоохоронною діяльністю, повинна стати система екологічного менеджменту. Державне управління в галузі охорони навколишнього природного середовища має чотири цільові основні функції⁴. Це, насамперед, дотримання природоохоронного законодавства, контроль за екологічною безпекою, проведення природоохоронних заходів і досягнення погодженості дій державних і громадських органів. З них найрозвиненішими є перші дві цільові функції: реалізація і контроль. Розглядаючи передумови формування системи екоменеджменту, необхідно розглядати діяльність не лише Міністерства екології та інших відомств природно-ресурсного блоку, оскільки екологічні проблеми виникають ще на етапі добування, перетворення та споживання природних ресурсів. Головним завданням екологічного менеджменту на територіальному рівні повинно стати управління захистом навколишнього середовища і природокористування для забезпечення стійкого (збалансованого) розвитку курортно-рекреаційних територій, що полягатиме в економічно ефективному і екологічно безпечному природокористуванні.

За даними міжнародних стандартів, система екоменеджменту – це частина загальної системи менеджменту, яка містить організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розроблення, реалізації, оцінки досягнутих результатів реалізації і вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань.

Всі ці обґрунтування системи екоменеджменту стосуються насамперед економічних суб'єктів, які функціонують на рекреаційних територіях. Але відповідна система повинна існувати не лише на підприємствах, але і у державних відомствах і органах влади⁵. У такому випадку, якщо менеджмент розглядається на локальному рівні, то на регіональному та загальнодержавному рівні повинна бути система екологічного управління.

Метою статті є висвітлення пропозицій щодо формування системи екологічного менеджменту як основи ефективного розвитку курортно-рекреаційних комплексів та розв'язання проблем ефективного природокористування.

Виклад основного матеріалу. Екологічне управління передбачає спрямування діяльності державних органів і економічних суб'єктів на дотримання вимог природоохоронного законодавства, а також розроблення відповідних проектів, програм для досягнення природоохоронних цілей.

¹ Ансофф, І. (1989). *Стратегическое управление*. Москва. Экономика.

² Друкер, П. (2000). *Задачи менеджмента в XXI столетии*. Москва: Вильямс.

³ Минцберг, Г., Куинн, Дж. (2001). *Стратегический процесс*. СПб: Питер.

⁴ Семенов, В. Ф., Балди, М. Д. (2005). Еколого-економічні проблеми природокористування курортно-рекреаційних територій. *Регіональні проблеми розвитку туризму та рекреації. збірник наукових праць*. 85.

⁵ Ілляшенко, С.М. (2006). *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку*. Суми: Університетська книга.

У сучасному, найзагальнішому, розумінні екологічний менеджмент – це сукупність всіх видів діяльності, які прямо чи частково пов'язані з охороною навколишнього природного середовища.

Система екологічного менеджменту не є сталою для всіх суб'єктів. За наявності та інтеграції систем екоменеджменту економічних суб'єктів і екологічного управління рекреаційною територією регіональними та державними органами влади говорять про:

- 1) наявність окремих елементів у кожній системі;
- 2) наявність елементів, які одночасно можуть належати іншій системі;
- 3) взаємодію між елементами, які можуть впливати на зміну стану інших елементів системи;
- 4) відкритість як елементів, так і всієї системи через обмін і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;
- 5) наявність входів і виходів, де виходи можуть бути позитивним корисним результатом у вигляді товарів і послуг, або негативним у вигляді відходів виробництва чи споживання;
- 6) здатність системи до адаптації і самоорганізації.

Хоча існує різноманітна класифікація екологічного менеджменту, проте механізм його здійснення залишається практично незмінним для будь-яких суб'єктів його реалізації. Механізм екологічного менеджменту діє так: суб'єкт екологічного менеджменту, яким може бути елемент рекреаційного комплексу, управляє об'єктом екологічного менеджменту, тобто передбачається прийняття і реалізація управлінських заходів суб'єкта на об'єкт – таких, як планування, аудит, фінансування, інформування¹.

Результатом таких дій є фактичний стан об'єкта впливу. Завершальним етапом є порівняльна оцінка відхилень фактичного стану об'єкта екологічного менеджменту від його ідеального стану, через порівняння їх екологічних аспектів, під якими розуміють характеристики функціонування об'єкта щодо вимог екологічного законодавства та вирішення екологічних завдань. Треба зауважити також, що ідеальний стан, до якого прагне суб'єкт екологічного менеджменту, має власні фактори, які його визначають: екологічне законодавство, екологічна криза, екологічна свідомість і екологічна культура.

Діяльність у галузі охорони природи і використання природних ресурсів повинна регулюватися стандартами. Дія цих стандартів поширюється на управління навколишнім середовищем з метою забезпечення економічних суб'єктів необхідними інструментами і механізмами управління навколишнім середовищем для досягнення їхніх екологічних і економічних цілей. (Рис. 1).

Всі завдання і критерії оцінки програм і проектів в системі екологічного менеджменту спрямовуються на постійне покращання (вдосконалення)². Такого постійного покращання необхідно досягати в усіх напрямках діяльності економічних суб'єктів. Оскільки так створюється передумова для оцінювання ефективності екологічної діяльності економічних суб'єктів, то це є способом досягнення позитивних стосунків з усіма зацікавленими сторонами.

Відповідно до ДСТУ ISO 14001 модель системи екоменеджменту має такий вигляд

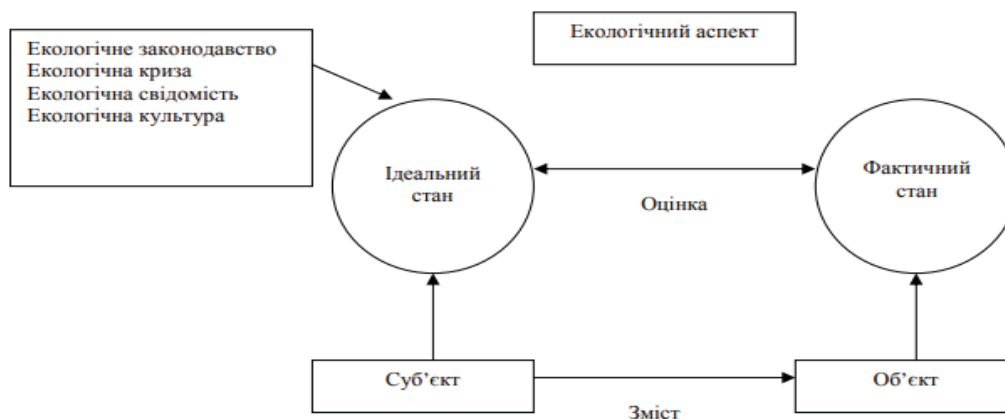


Рис. 1. Механізм екологічного менеджменту

¹ Хомин, Б. (2004). Підходи до обґрунтування ландшафтно-екологічного менеджменту національних парків. *Вісник Львів. університету, Серія географічна*, 31, 350-354.

² Літвак, С.М. (ред.) (2005). *Екологічний менеджмент і аудит*. Київ: Професіонал.

Основною метою цього стандарту є охорона навколишнього природного середовища. Проте він не визначає вимоги екологічних характеристик економічних суб'єктів, а передбачає дотримання вимог чинного екологічного законодавства. Це означає, що всі економічні суб'єкти, що формують рекреаційний комплекс, володіючи різними екологічними характеристиками та маючи різні екологічні цілі, однаково відповідають вимогам даного стандарту. На жаль, законодавство України про екологічний менеджмент ще недостатньо розвинуте. Відповідно існують проблеми поєднання вимог міжнародних стандартів і вітчизняного законодавства. Зараз правове регулювання екологічного менеджменту здійснюється в двох напрямках:

- а) визначення еколого-правового статусу економічних суб'єктів екологічно небезпечної діяльності;
- б) впровадження систем екологічного менеджменту. Істотним недоліком напрямків правового регулювання є розкиданість правових приписів щодо здійснення екологічного менеджменту в численних актах екологічного законодавства.

Кожен із законів України, що стосується природоохоронної діяльності, визначає окремі аспекти екологічного менеджменту підприємства, або порядок застосування окремих заходів екологічного менеджменту. Такий стан справ призводить до неефективності екологічного законодавства України в здійсненні екологічного менеджменту підприємств.



Рис. 2. Система екологічного менеджменту

Також спостерігається недостатня ефективність в управлінні охороною навколишнього середовища та природокористування, що пояснюється передусім недосконалістю інформаційного забезпечення процесів прийняття рішень. Насамперед це стосується інформації про наявні природні ресурси, їх економічну оцінку, взаємовплив природних і курортно-рекреаційних ресурсів на інші компоненти навколишнього середовища. Наступною проблемою є недосконалість системи розроблення і реалізації регіональних програм захисту навколишнього середовища і природокористування, що знижує їхню результативність. Це пояснюється слабкою відпрацьованістю методології їх розроблення і застосування в сучасних економічних умовах та існуванням проблеми виділення бюджетних коштів на природоохоронні заходи. Комунікації в системі екоменеджменту дають змогу обмінюватися інформацією всередині системи, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами із питань планування, практичної реалізації, моніторингу, контролю, оцінки. Такими зацікавленими сторонами можуть бути громадські організації, інвестори. Державна влада повинна розглядати такі курортно-рекреаційні організації як такі, що прагнуть розвивати регіональні і національні плани дій із захисту навколишнього середовища. Своєю чергою, курортно-рекреаційні підприємства повинні враховувати екологічні інтереси населення, державних органів, інвесторів, партнерів.

Система екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001 частіше застосовується підприємствами для просування своєї продукції і дуже рідко використовується муніципалітетами. Але за невеликої вартості впровадження вона дасть змогу значно покращити управління містом чи територією, дозволить заощадити природні ресурси і зменшити їхні витрати.

У системі сталого (збалансованого) розвитку, основною метою якого є забезпечення динамічного соціально-економічного зростання, збереження якості навколишнього природного середовища і раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, впровадження системи екоменеджменту у сферу природокористування на місцевому та регіональному рівнях передбачають виконання заходів, пов'язаних із розробленням та прийняттям екологічної політики, екологічним аналізом діяльності структурних підрозділів, внутрішнім екологічним аудитом, коригуванням процедур. Але процесу впровадження системи екологічного менеджменту повинні передувати такі передумови:

1. Застосування менеджменту якості, який повинен стати основою для розвитку екологічного менеджменту;
2. Формування екологічної політики відповідно до стандартів ISO 14000;
3. Попередня екологічна оцінка і встановлення процедури ідентифікації екологічних аспектів, необхідна для визначення тих видів діяльності, які найбільше впливають на навколишнє середовище;
4. Відповідність стандартам і отримання сертифікату відповідності стандартам у галузі менеджменту якості;
5. Планування діяльності у галузі екологічного менеджменту;
6. Поєднання екологічних і економічних цілей підприємства;
7. Підготовка, впровадження і виконання програм.

Результатом впровадження системи екоменеджменту буде покращання екологічних характеристик як суб'єкта, так і об'єкта екоменеджменту.

Система екоменеджменту забезпечить таке покращання шляхом вдосконалення програм і проектів, екологічні аспекти яких визначаються, враховуючи внутрішні передумови економічного суб'єкта та зовнішніх обставин. Економічний суб'єкт самостійно визначає сфери застосування стандартів управління на рівні організації, функціонального підрозділу або конкретного напрямку діяльності.

Розроблення, впровадження і виконання програми дуже важливі для досягнення успіху у функціонуванні системи екологічного менеджменту. Ці програми описують діяльність курортно-рекреаційного комплексу із досягнення поставлених цілей, вирішення завдань екологічного менеджменту, визначення часових обмежень та відповідальності працівників під час виконання екологічної програми.

Реалізація програм неможлива без чітко усвідомленої екологічної політики. Екологічна політика повинна стати першоджерелом усього процесу впровадження, розвитку, реалізації, вдосконалення системи екологічного менеджменту курортно-рекреаційного комплексу, діяльність якого напрямлена на покращання екологічних показників діяльності. Ефективність екологічної політики залежить насамперед від прихильності керівництва до екологічної діяльності загалом, виконання зобов'язань відносно законодавчих вимог, нормативно-правових актів, нормативно-технічних вимог, а також від дотримання принципу послідовного покращання. На основі чітко сформульованої політики створюється основа для стратегічного розвитку курортно-рекреаційного комплексу в напрямку екологізації. Це дасть змогу встановити першочергові цілі, спрямовані на покращання екологічних показників діяльності курортно-рекреаційного комплексу, а також чітко сформулювати ті аспекти екологічної діяльності, зміну яких можна контролювати та передбачати.

Головною проблемою тут є бажання вітчизняних курортно-рекреаційних комплексів, котрі зацікавлені у перевагах використання системи екологічного менеджменту та ідентифікували екологічні аспекти шляхом встановлення головних цілей і завдань, тим самим покращуючи показники діяльності. Поряд з цим існує певна загроза бездіяльності керівників у цій ситуації. Це передусім пояснюється тим, що для аналізу екологічних завдань необхідні кошти та планування діяльності у межах екологічного менеджменту.

Вимоги до планування управління навколишнім середовищем повинні враховувати ті важливі аспекти, які значно впливають на навколишнє середовище та які визначають екологічні цілі економічного суб'єкта. Впровадження та функціонування екологічного менеджменту передбачають виконання відповідних управлінських функцій, розподіл повноважень і відповідальності з метою

забезпечення ефективного управління навколишнім природним середовищем та раціоналізацією природокористування. Для виконання програм і проектів екологічного менеджменту суб'єкт повинен володіти матеріальними, технічними, трудовими, інформаційними ресурсами. Оскільки успішне виконання програм і проектів залежить від участі усіх учасників процесу, то і відповідальність їхня не повинна обмежуватись лише їхніми функціями.

Контроль і поправки, необхідні для коригування програм і проектів у процесі реалізації, викликані зміною зовнішньої ситуації та внутрішніми чинниками. У цьому випадку може розглядатися ситуація зі зміною економічної ситуації, зміною законодавства, нестачею необхідних ресурсів, термінами виконання та ін. Аналіз з боку керівництва передбачає оцінювання ними фактичного стану об'єкта екологічного менеджменту із бажаним станом. Цей аналіз необхідний для оцінювання ефективності впроваджених заходів і майбутнього їх вдосконалення. Він також дає можливість оцінити ефективність відповідних процедур, відповідність проголошеної екологічної політики, а також представити необхідні результати зацікавленим сторонам. Постійне вдосконалення передбачає розвиток системи управління навколишнім природним середовищем і раціональним природокористуванням з метою покращання екологічних характеристик суб'єкта та об'єкта управління відповідно до екологічної політики¹.

Висновки. Система екологічного менеджменту повинна забезпечувати стійкий розвиток у трьох напрямках: екологічному, економічному і соціальному. В екологічному напрямку критеріями стійкого розвитку треба вважати раціональне використання відновлюваних ресурсів, що не перевищує їхньої здатності до відновлення, обмежене використання невідновлюваних ресурсів повинно відбуватися шляхом відтворення подібних ресурсів-замінників, пошуку та розвитку розвіданих запасів; викиди шкідливих речовин мають бути в допустимих межах для курортно-рекреаційних екосистем з урахуванням їхніх функцій, рекреаційне навантаження на природні ландшафти – знаходиться в межах норми з урахуванням природних комплексів та сезонності, темпи антропогенного навантаження на екосистеми не повинні перевищувати здатності до адаптації природних систем. Економічні критерії стійкого розвитку повинні стосуватися цін, які відбивають обмеженість ресурсів. Виходячи з цього, потрібно створити такі умови конкуренції, щоб врахувати спеціалізацію того чи іншого курортно-рекреаційного закладу та сприяти виникненню і збереженню нормального функціонування ринків, стимулювати інноваційний процес для забезпечення процесу довгострокового планування у розвитку суспільства та задоволення майбутніх потреб. Як зазначається авторами, доцільно застосовувати примусові методи екологізації, тобто встановлення платежів і зборів за забруднення навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів. Це призведе до не вигідної економічної діяльності і ведення конкурентної боротьби. Значного вдосконалення потребують заохочувальні методи: різного роду пільги, субсидування. Соціальна складова повинна передбачати збереження довкілля для сучасних і майбутніх поколінь.

Інтеграція екологічно значимих напрямків діяльності у загальну систему менеджменту може привести до ефективного впровадження системи екологічного менеджменту, а також спричинити підвищення ефективності організації загалом та уточнення розподілу обов'язків, позицій в управлінні.

Для розвитку та інтеграції систем менеджменту потрібно приймати єдину політику і розробляти тісно взаємопов'язані цілі, завдання і програми у галузі охорони здоров'я, навколишнього середовища і безпеки.

Впровадження екологічного менеджменту на економічному суб'єкті треба розпочинати із аналізу всіх існуючих на підприємстві проблем – як внутрішніх, так і пов'язаних з основними напрямками діяльності, для того, щоб виявити особливості взаємодії організації із навколишнім середовищем. Це потрібно тому, що система екологічного менеджменту охоплює всі сфері діяльності організації, її аспекти, політику.

Сформована система екоменеджменту може виконувати завдання у таких напрямках:

1. Задачі прямого екологічного управління, такі як контроль за використанням природних ресурсів, організація збирання відходів, водозабезпечення, відділення стічних вод, контроль за забрудненням повітря і вод тощо;

¹Седов, В.В. (1999). Екологічний менеджмент на підприємстві: питання теорії та практики. *Науčná библиотека ЧелГУ* <http://www.lib.csu.ru/vch/8/1999_01/029.pdf> (2019, липень, 05).

2. Об'єднання зусиль для вирішення екологічних проблем та виконання завдань із відповідними відомствами муніципалітетів, що займаються вирішенням екологічних питань, таких як планування землекористування і природокористування та інші;

3. Забезпечення інформацією, консультації з питань екології, охорони довкілля і раціонального природокористування всіх політичних і адміністративних органів місцевої адміністрації і населення.

До основних економічних вигод після впровадження системи екоменеджменту, крім попередження впливу на навколишнє середовище, належать переваги, пов'язані із:

- формуванням сприятливого іміджу, ґрунтованого на екологічній усвідомленості;
- можливістю впливу на рекреантів і покращання конкурентоспроможності наданих послуг шляхом створення додаткової вартості і цінності для споживача;
- можливістю для підвищення ефективності маркетингу;
- територіальним лідерством.

До переваг зацікавлених сторін (громадськості, інвесторів, органів влади) належать:

- раціоналізація (зменшення) використання природних ресурсів, що дасть змогу зменшити навантаження на навколишнє природне середовище і забезпечити потребу у таких ресурсах майбутнім поколінням;
- залучення інвестицій дасть змогу реалізувати доцільні екологічні проекти не лише з погляду екологічної, але й економічної ефективності. Це покращить природні умови існування населення та забезпечить процвітання регіону чи території в економічному плані;
- розвиток відносин з органами державної влади дасть змогу всім зацікавленим сторонам отримати всю необхідну інформацію про екологічну діяльність курортно-рекреаційної організації, про їх плани і програми.

Система екоменеджменту повинна сучасний соціально-економічний розвиток спрямувати в абсолютно новому напрямку екологічної політики та створити передумови для функціонування моделі сталого (збалансованого) та екологічнобезпечного розвитку.

References:

1. ISO 14001 (2015). *Environmental management systems – Specification with guidance for use. Definitions. Environmental management system*. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-2:v1:en>> (2009, July, 05). [in English].
2. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. [in Russian].
3. Druker, P. (2000). *Zadachi menedzhmenta v XXI stoletii* [Management Tasks in the 21st Century]. Moscow: Viliams. [in Russian].
4. Litvak, S.M. (ed.) (2005). *Ekolohichnyi menedzhment i audyt* [Environmental management and audit]. Kyiv: Profesional. [in Ukrainian].
5. Illiashenko, S.M. (2006). *Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku* [Marketing and management of innovative development]. Sumy: Universytetska knyha. [in Ukrainian].
6. Mintsberh H., Kuinn Dzh. (2001). *Strategicheskii protsess* [Stratehichnyi protsess] St. Petersburg: Piter. [in Russian].
7. Semenov, V. F., Baldy, M. D. (2005). *Ekoloho-ekonomichni problemy pryrodokorystuvannia kurortno-rekreatsiinykh terytorii* [Ecological and economic problems of nature management of resort and recreational areas]. *Rehionalni problemy rozvytku turyzmu ta rekreatsii: zbirnyk naukovykh prats*. [Regional problems of tourism development and recreation. collection of scientific works], 85. [in Ukrainian].
8. Siedov, V.V. (1999). *Ekolohichnyi menedzhment na pidpriemstvi: pytannia teorii ta praktyky* [Environmental management in the enterprise: issues of theory and practice]. *Scientific library of ChelSU* <http://www.lib.csu.ru/vch/8/1999_01/029.pdf> (2019, July, 05). [in Ukrainian].
9. Khomyn, B. (2004). *Pidkhody do obgruntuvannia landshaftno-ekolohichnoho menedzhmentu natsionalnykh parkiv* [Approaches to substantiation of landscape and ecological management of national parks]. *Visnyk Lviv. Universytetutu, Seriiia heohrafichna* [Bulletin Lviv University, Seriiia heohrafichna], 31, 350-354. [in Ukrainian].