ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЦВІГУН ЮРІЙ ІГОРОВИЧ

УДК 658.005.412:338.48-44(1-22) (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю. І. Цвігун
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Несторишен Ігор Васильович, кандидат економічних наук, доцент

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Цвігун Ю. Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячено поглибленню теоретико-методичних засад та розробленню науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі стратегічного, економічного та партнерського підходів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю активізації підприємницької діяльності на сільських територіях, диверсифікації джерел доходів населення, розвитку самозайнятості та малого бізнесу, підвищення економічної спроможності територіальних громад і формування адаптивних механізмів відновлення сільської економіки в умовах європейської інтеграції та післявоєнної трансформації України.

У роботі уточнено економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та обґрунтовано його трактування як інтегрованої економічної діяльності, у межах якої природний, історико-культурний, соціальний та економічний потенціал сільських територій трансформується через підприємницьку ініціативу, ресурси, компетентності, капітал та інновації у конкурентоспроможний туристичний продукт, підприємницький дохід, зайнятість і локальну додану вартість. Систематизовано концептуальні підходи до управління розвитком підприємництва та обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного застосування окремих інструментів підтримки до системного управління розвитком підприємницької екосистеми. Дістали подальшого розвитку положення щодо регенераційної спрямованості підприємництва, орієнтованої на відновлення та примноження природного, економічного, соціального й культурного капіталу сільських територій; запропоновано логіку еволюції підприємницької моделі «ресурсоспоживаюча → ресурсоефективна → стала → регенераційна».

Узагальнення світових тенденцій і зарубіжного досвіду засвідчило трансформацію сільського зеленого туризму в складову територіальних підприємницьких екосистем, розвиток яких ґрунтується на партнерстві, кластерних і мережевих формах співпраці, цифровізації, екологізації та формуванні локальних ланцюгів створення доданої вартості. Обґрунтовано доцільність селективної та територіально диференційованої адаптації в Україні інструментів LEADER/CLLD, підходів Спільної аграрної політики ЄС і смарт-спеціалізації з урахуванням національного інституційного середовища та завдань післявоєнного відновлення.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що передбачає оцінювання природно-ресурсної, соціально-демографічної, економічної, інфраструктурної та інституційної складових, нормування показників і розрахунок часткових та інтегрального індексів. Апробація запропонованого підходу засвідчила істотну територіальну диференціацію досліджуваних регіонів. Для Хмельницької області значення інтегрального індексу становило 0,545, що відповідає 4-му місцю серед семи досліджуваних областей та підтверджує наявність достатніх ресурсних передумов для розвитку підприємництва за необхідності підвищення ефективності їх економічного й інфраструктурного використання.

За результатами аналізу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області визначено його економічну та соціально-трудову роль у формуванні доходів сільських домогосподарств, розвитку самозайнятості, сімейного підприємництва, постійної та сезонної зайнятості. Результати соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб підтвердили значення цього виду підприємництва для сільських територій та водночас виявили територіальні відмінності й залежність результативності підприємницької діяльності від інфраструктурної, економічної та інституційної спроможності громад. Оцінювання інституційного забезпечення та організаційно-економічних механізмів дало змогу ідентифікувати організаційні, фінансові, інституційні та інформаційні обмеження розвитку підприємництва. Інтегральний індекс сформованості

системи організаційно-економічних механізмів становив 0,688, що відповідає її частковій сформованості та засвідчує асиметрію розвитку окремих механізмів підтримки.

Удосконалено підхід до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі узгодження ресурсного потенціалу територій, результатів підприємницької діяльності та виявлених інституційних обмежень. Обґрунтовано пріоритетні напрями, що охоплюють розвиток агротуристичних господарств, кластеризацію туристичних послуг, цифровізацію туристичного бізнесу, розвиток екологічного туризму та інтеграцію суб'єктів підприємництва у локальні ланцюги створення доданої вартості. Їх реалізацію запропоновано здійснювати з урахуванням територіальної диференціації, посилення ролі територіальних громад та принципів сталого й регенераційного розвитку.

Удосконалено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах диверсифікації ресурсного забезпечення, ресурсної додатковості, що передбачає використання публічних і грантових коштів для стимулювання залучення власного та приватного капіталу, а також диференціації інструментів підтримки відповідно до характеристик суб'єкта підприємництва, стадії його розвитку та особливостей проєкту. Координаційним елементом механізму запропоновано «єдине проєктне вікно», призначене для діагностики потреб, формування оптимальної комбінації інструментів підтримки, супроводу проєктів, моніторингу результативності та адаптивного коригування параметрів підтримки.

Розроблено кластерну модель розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що забезпечує кооперацію суб'єктів підприємництва, територіальних громад та інституцій підтримки у формуванні комплексного туристичного продукту, спільному маркетингу, реалізації проєктів, залученні ресурсів і формуванні локальних ланцюгів створення доданої вартості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-концептуальних засад і методичних положень щодо управління

розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, удосконаленні методичного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу, підходу до формування стратегічних пріоритетів та економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва, а також розробленні моделей партнерської взаємодії. Вперше розроблено інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що передбачає функціональну інтеграцію суб'єктів підприємництва, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних установ, закладів освіти і науки, громадських та професійних організацій і міжнародних партнерів у межах єдиного проєктно орієнтованого механізму взаємодії з використанням цифрової платформи. Запропонована модель забезпечує перехід від фрагментарної взаємодії до багаторівневої підприємницької екосистеми зі збереженням організаційно-економічної самостійності її учасників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених методичних підходів, моделей і науково-практичних рекомендацій органами державної влади, місцевого самоврядування, територіальними громадами, суб'єктами підприємництва та іншими учасниками туристичної екосистеми під час розроблення й реалізації стратегій і програм розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, оцінювання ресурсного потенціалу територій, визначення стратегічних пріоритетів, добору економічних інструментів підтримки та організації партнерської взаємодії. Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено у 9 наукових статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, з яких 4 праці підготовлено одноосібно, 5 – у співавторстві.

Ключові слова: підприємництво, сільський зелений туризм, туристичний потенціал, рекреаційна сфера, партнерство, підприємницька екосистема, кластеризація, ланцюги доданої вартості, сталий розвиток, екотуризм, цифрові технології.

ABSTRACT

Tsvihun Yu. Management of Entrepreneurship Development in Rural Green Tourism. – Qualifying scientific work, manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to advancing the theoretical and methodological foundations and developing scientific and practical recommendations for improving the management of entrepreneurship development in rural green tourism based on strategic, economic, and partnership approaches. The relevance of the research is determined by the need to intensify entrepreneurial activity in rural areas, diversify household income sources, promote self-employment and small business development, strengthen the economic capacity of territorial communities, and develop adaptive mechanisms for rural economic recovery in the context of European integration and Ukraine’s post-war transformation.

The economic essence of entrepreneurship in rural green tourism is clarified, and it is conceptualized as an integrated economic activity through which the natural, historical and cultural, social, and economic potential of rural areas is transformed, by means of entrepreneurial initiative, resources, competencies, capital, and innovation, into a competitive tourism product, entrepreneurial income, employment, and local added value. Conceptual approaches to managing entrepreneurship development are systematized, and the transition from the fragmented application of individual support instruments to the systemic management of entrepreneurial ecosystem development is substantiated. The provisions concerning the regenerative orientation of entrepreneurship, aimed at restoring and enhancing the natural, economic, social, and cultural capital of rural areas, are further developed. The evolutionary logic of the entrepreneurial model is proposed as follows: “resource-consuming → resource-efficient → sustainable → regenerative”.

The generalization of global trends and international experience has demonstrated the transformation of rural green tourism into a component of

territorial entrepreneurial ecosystems, whose development is based on partnerships, cluster and network forms of cooperation, digitalization, greening, and the formation of local value chains. The feasibility of selective and territorially differentiated adaptation in Ukraine of LEADER/CLLD instruments, approaches of the EU Common Agricultural Policy, and smart specialization is substantiated, taking into account the national institutional environment and the objectives of post-war recovery.

The methodological approach to assessing the resource potential for entrepreneurship development in rural green tourism is improved. It involves the assessment of natural-resource, socio-demographic, economic, infrastructural, and institutional components, the normalization of indicators, and the calculation of partial and integral indices. The application of the proposed approach revealed substantial territorial differentiation among the regions under study. For Khmelnytskyi region, the integral index amounted to 0.545, corresponding to 4th place among the seven regions studied and confirming the availability of sufficient resource prerequisites for entrepreneurship development, provided that the efficiency of their economic and infrastructural utilization is enhanced.

Based on the analysis of entrepreneurship development in rural green tourism in Khmelnytskyi region, its economic and social-labor role in generating rural household income, promoting self-employment and family entrepreneurship, and providing permanent and seasonal employment is determined. The results of the socio-economic study of 22 rural tourism homesteads confirmed the importance of this type of entrepreneurship for rural areas while revealing territorial differences and the dependence of entrepreneurial performance on the infrastructural, economic, and institutional capacity of communities. The assessment of institutional support and organizational-economic mechanisms made it possible to identify organizational, financial, institutional, and informational constraints on entrepreneurship development. The integral index of the development of the system of organizational-economic mechanisms amounted to 0.688, corresponding to a partially developed level and indicating asymmetry in the development of individual support mechanisms.

The approach to forming strategic priorities for entrepreneurship development in rural green tourism is improved on the basis of aligning the resource potential of territories, entrepreneurial performance, and identified institutional constraints. The priority areas substantiated in the dissertation include the development of agritourism farms, clustering of tourism services, digitalization of tourism businesses, development of ecological tourism, and integration of business entities into local value chains. Their implementation is proposed with due regard to territorial differentiation, the strengthened role of territorial communities, and the principles of sustainable and regenerative development.

The economic mechanism for stimulating entrepreneurship development in rural green tourism is improved on the basis of diversification of resource provision, resource additionality, which implies the use of public and grant funding to stimulate the mobilization of own and private capital, as well as differentiation of support instruments according to the characteristics of the business entity, its stage of development, and project specifics. A “single project window” is proposed as the coordinating element of the mechanism, designed to diagnose needs, form an optimal combination of support instruments, provide project support, monitor performance, and adaptively adjust support parameters.

A cluster model for entrepreneurship development in rural green tourism is developed, ensuring cooperation among business entities, territorial communities, and support institutions in developing an integrated tourism product, joint marketing, project implementation, resource mobilization, and the formation of local value chains.

The scientific novelty of the results obtained lies in advancing the theoretical and conceptual foundations and methodological provisions for managing entrepreneurship development in rural green tourism; improving the methodological approach to assessing resource potential, the approach to forming strategic priorities, and the economic mechanism for stimulating entrepreneurship development; and developing models of partnership interaction. For the first time, an integrated network model for managing entrepreneurship development in rural green tourism is developed, which provides for the functional integration of business entities, territorial communities, public authorities,

financial and investment institutions, educational and research institutions, civil society and professional organizations, and international partners within a unified project-oriented interaction mechanism supported by a digital platform. The proposed model facilitates the transition from fragmented interaction to a multilevel entrepreneurial ecosystem while preserving the organizational and economic autonomy of its participants.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the developed methodological approaches, models, and scientific and practical recommendations by public authorities, local self-government bodies, territorial communities, business entities, and other participants in the tourism ecosystem when developing and implementing strategies and programs for entrepreneurship development in rural green tourism, assessing the resource potential of territories, determining strategic priorities, selecting economic support instruments, and organizing partnership interaction. The main provisions and results of the dissertation research are presented in 9 scientific articles published in Ukrainian professional scientific journals, of which 4 are single-authored and 5 are co-authored.

Keywords: entrepreneurship, rural green tourism, tourism potential, recreation sector, partnership, entrepreneurial ecosystem, clustering, value chains, sustainable development, ecotourism, digital technologies.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Науково-теоретичні засади становлення підприємництва у сільському зеленому туризмі. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 279–283. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(44). (0,31 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні науково-теоретичних підходів до становлення підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та визначенні його характерних ознак – 0,25 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Аналіз організаційно-економічних аспектів функціонування туристичних підприємств Хмельницької області. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 294–300. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-45. (0,44 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі організаційно-економічних показників функціонування туристичних підприємств Хмельницької області та визначенні основних тенденцій їх розвитку – 0,30 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3.Цвігун Ю. І. Аналіз динаміки підприємницької діяльності у сфері сільського туризму на Поділлі. Development Service Industry Management. 2025. № 4. С. 179–186. DOI: 10.31891/dsim-2025-12(23). (0,50 умов. друк. арк.)

4.Журба І. Є., Щука Г. П., Цвігун Ю. І. Актуальні тенденції розвитку глобального туристичного ринку послуг. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 348, № 6. С. 488–495. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-70. (0,50 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі сучасних тенденцій трансформації глобального туристичного ринку та визначенні напрямів їх впливу на розвиток туристичного підприємництва – 0,30 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Ціннісно-орієнтоване та регенераційне підприємництво у сфері сільського зеленого туризму: сучасні управлінські імперативи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. Т. 352, № 2. С. 320–326. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-42. (0,45 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні ціннісно-орієнтованого та регенераційного підходів до розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та визначенні сучасних управлінських імперативів їх реалізації – 0,30 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6.Цвігун Ю. І. Ресурсний потенціал сільського зеленого туризму в Україні: оцінювання та управлінські аспекти розвитку. Development Service

Industry Management. 2026. № 1. С. 137–146. DOI: 10.31891/dsim-2026-13(18). (0,50 умов. друк. арк.)

7.Цвігун Ю. І. Інтегрований фінансово-економічний механізм розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах партнерства держави, територіальних громад і приватного сектору. Development Service Industry Management. 2026. № 3. С. 103–114. DOI: 10.31891/dsim-2026-15(12). (0,75 умов. друк. арк.)

8. Цвігун Ю. І., Несторишен І. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті післявоєнного відновлення України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2026. 2(22) 89–102. https://doi.org/10.15330/apred.2.22.89-102 (0,93 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні підходу до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті післявоєнного відновлення України та визначенні основних напрямів їх реалізації – 0,70 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

9. Цвігун Ю. І. Формування інтегрованої моделі партнерської взаємодії у підприємницькій екосистемі сільського зеленого туризму. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 3. С. 520 – 525. DOI: 10.36887/2415-8453-2026-3-93. (0,75 умов. друк. арк.) ***Індексується і реферується в базах даних***: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10.Цвігун Ю. І., Журба І. Є. Активізація підприємницької діяльності у сільському зеленому туризмі. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 1–2 березня 2024 р. С. 280–282. (0,19 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в дослідженні

теоретичних засад та визначенні напрямів активізації підприємницької діяльності у сфері сільського зеленого туризму - 0,11 умов. друк.).

11.Цвігун Ю. І. Державні фінанси та зелене підприємництво: бюджетні інструменти для просування екотуризму в Європейському Союзі. Соціально-економічні наслідки сучасної бюджетної політики в ЄС, США та Україні : збірник матеріалів Міжнародного круглого столу, м. Одеса, 28 червня 2025 р. / за заг. ред. С. О. Якубовського. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2025. С. 28–29. (0,13 умов. друк. арк.).

12.Цвігун Ю. І. Дослідження особливостей управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму. Молодь: наука та інновації : матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Дніпро, 12–14 листопада 2025 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. Т. 3. С. 288–290. (0,19 умов. друк. арк.).

13.Цвігун Ю. І. Сільський зелений туризм на Поділлі в умовах війни: соціально-економічна роль ВПО, локальних ініціатив та реабілітаційний потенціал. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород, 22–23 квітня 2026 р. С. 199–201. (0,19 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 14
ВСТУП 15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ 28
1.1 Економічна сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму 28
1.2 Концептуальні підходи до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму 41
1.3 Світові тенденції розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму 58
Висновки до першого розділу 72
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ 76
2.1 Оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на регіональному рівні в Україні 76
2.2 Аналіз динаміки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області 95
2.3 Оцінювання інституційних та організаційно-економічних механізмів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області 111
Висновки до другого розділу 127
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ 132
3.1 Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму 132
3.2 Удосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму 149
3.3 Розробка моделей партнерства між суб'єктами підприємницької діяльності, територіальними громадами та органами державної влади у сфері сільського зеленого туризму 171
Висновки до третього розділу 190
ВИСНОВКИ 198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 204
ДОДАТКИ 221

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

CAP – Common Agricultural Policy (Спільна аграрна політика Європейського Союзу)
CLLD – Community-Led Local Development (місцевий розвиток під керівництвом громади)
ESG – Environmental, Social and Governance (екологічні, соціальні та управлінські принципи)
FADN – Farm Accountancy Data Network (Мережа даних бухгалтерського обліку фермерських господарств)
LEADER – Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (взаємозв'язок між заходами з розвитку сільської економіки)
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку, ОЕСР)
SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
UN – United Nations (Організація Об'єднаних Націй, ООН)
UN Tourism – Всесвітня туристична організація ООН (до 2024 р. – UNWTO)
UNWTO – United Nations World Tourism Organization (назва та скорочення Всесвітньої туристичної організації ООН, що використовувалися до 2024 р.)
ДАРТ – Державне агентство розвитку туризму України
ППП – Публічно-приватне партнерство
ЄС – Європейський Союз
МСП – мале та середнє підприємництво
ОВА – обласна військова адміністрація
ООН – Організація Об'єднаних Націй
СЗТ – сільський зелений туризм
ФОП – фізична особа – підприємець
ХНУ – Хмельницький національний університет

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформації соціально-економічного розвитку сільських територій України актуалізують пошук нових джерел підприємницької активності, зайнятості населення, диверсифікації доходів домогосподарств та зміцнення економічної спроможності територіальних громад. Особливого значення ці процеси набувають в умовах демографічних і міграційних втрат, структурних диспропорцій територіального розвитку, обмеженості інвестиційних ресурсів, порушення усталених економічних зв'язків та необхідності формування передумов післявоєнного відновлення. За таких умов одним із перспективних напрямів активізації локальної економіки є розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, здатного поєднувати використання природно-рекреаційного та історико-культурного потенціалу територій із розвитком самозайнятості, малого і сімейного бізнесу, виробництвом локальної продукції та наданням туристичних і супутніх послуг.

Сільський зелений туризм має міжгалузевий характер і формує економічні взаємозв'язки між туристичною діяльністю, сільським господарством, громадським харчуванням, транспортом, торгівлею, ремісництвом, культурними та рекреаційними послугами. Завдяки цьому підприємницька діяльність у зазначеній сфері може забезпечувати не лише отримання доходів суб'єктами господарювання, а й активізацію локальних ланцюгів створення доданої вартості, розширення зайнятості, залучення місцевого населення до економічної діяльності та підвищення туристичної привабливості сільських територій. Реалізація такого потенціалу залежить від стану підприємницького середовища, доступу до фінансових та інвестиційних ресурсів, розвитку інфраструктури, цифрової спроможності суб'єктів господарювання, якості інституційної підтримки та результативності взаємодії бізнесу, територіальних громад і держави.

Актуальність дослідження посилюється трансформацією самої моделі сільського зеленого туризму, який поступово виходить за межі традиційного надання послуг тимчасового розміщення у сільській місцевості та набуває ознак

комплексної підприємницької діяльності, інтегрованої в територіальні економічні системи. Її розвиток пов'язаний із формуванням комплексного туристичного продукту, кооперацією суб'єктів підприємництва, кластерними й мережевими формами взаємодії, цифровізацією бізнес-процесів, екологізацією туристичних послуг та включенням місцевих виробників до локальних ланцюгів створення доданої вартості. Відповідно ускладнюється зміст управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що потребує переходу від застосування окремих, недостатньо узгоджених інструментів підтримки до системного поєднання стратегічних, економічних, інституційних і партнерських механізмів.

Важливим чинником актуалізації досліджуваної проблематики є євроінтеграційний вектор розвитку України. Європейський досвід розвитку сільських територій засвідчує посилення ролі локальних партнерств, ініціатив «знизу вгору», територіально орієнтованого управління, кластерних і мережевих форм кооперації, цифрових технологій та принципів сталості. Підходи LEADER/CLLD, інструменти Спільної аграрної політики ЄС та смарт-спеціалізації демонструють можливості поєднання підприємницької ініціативи з ресурсами територіальних громад, державними програмами та механізмами багатосуб'єктної взаємодії. Для України актуальним є не механічне перенесення зарубіжних моделей, а їх селективна й територіально диференційована адаптація з урахуванням національного інституційного середовища, регіональних відмінностей, ресурсної спроможності територій та особливостей малого підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Особливої ваги зазначена проблематика набуває в контексті післявоєнного відновлення України, що потребуватиме активізації підприємницької діяльності, створення робочих місць, диверсифікації джерел доходів населення, залучення інвестицій та формування нових локальних економічних зв'язків. У цьому контексті підприємництво у сфері сільського зеленого туризму може виконувати не лише туристично-рекреаційну, а й економічну та соціальну функції, сприяючи розвитку самозайнятості, сімейного підприємництва, локального виробництва, сфери послуг та

зміцненню економічної спроможності територіальних громад. Реалізація такого потенціалу потребує формування адаптивної системи управління, здатної узгоджувати стратегічні орієнтири розвитку з ресурсними можливостями територій, економічними інструментами стимулювання та механізмами міжсекторального партнерства.

Водночас наявність значного природно-рекреаційного, історико-культурного, інфраструктурного та соціально-економічного потенціалу сільських територій сама по собі не забезпечує відповідного рівня підприємницької активності та стійкості суб'єктів господарювання. Це формує суперечність між ресурсно-підприємницьким потенціалом розвитку сільського зеленого туризму та недостатньою спроможністю існуючої системи управління забезпечувати його повну й стійку реалізацію. На регіональному рівні зазначена суперечність проявляється у фрагментарності інституційної взаємодії, недостатній узгодженості програм та інструментів підтримки, обмеженому доступі малого підприємництва до фінансових, інвестиційних і грантових ресурсів, територіальній нерівномірності інфраструктурного забезпечення та недостатній сталості партнерських зв'язків. Це зумовлює необхідність поглиблення наукових підходів до узгодження стратегічних цілей розвитку з економічними механізмами їх реалізації, формування диверсифікованого ресурсного забезпечення, підвищення ролі територіальних громад та розвитку кластерних, мережевих і партнерських форм взаємодії.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження визначається необхідністю поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, спрямованих на ефективніше використання ресурсного потенціалу територій, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості суб'єктів підприємництва, розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості та зміцнення економічної спроможності територіальних громад. Наукове вирішення зазначених питань набуває особливого значення в умовах структурних трансформацій

економіки України, поглиблення європейської інтеграції та формування засад післявоєнного відновлення і сталого розвитку сільських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку сільського зеленого туризму й підприємництва у цій сфері перебувають у полі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. У працях українських дослідників сформовано теоретичне підґрунтя розуміння сільського зеленого туризму як специфічної форми туристичної та підприємницької діяльності, визначено його соціально-економічні функції, особливості організації, ресурсного забезпечення та взаємозв'язку з розвитком сільських територій. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики здійснили В. Васільєв, О. Гафурова, Ю. Зінько, М. Рутинський, Т. Шпеник, Н. Кудла, М. Мальська, М. Рутинський. Управлінський і стратегічний виміри розвитку туризму на рівні територіальних громад представлені у працях О. Тищенко, І. Тищук та О. Ільїної, що засвідчує розширення наукового дискурсу від галузевого трактування сільського туризму до дослідження його територіального, стратегічного та управлінського контекстів.

У зарубіжній науковій літературі проблематика підприємництва у сільському туризмі представлена значно ширше. Д. Д. Утамі, В. Деванто, Й. Д. Лестарі систематизують ресурсні передумови, проблеми та чинники успішності сільського туристичного підприємництва. Його роль у диверсифікації доходів, розвитку підприємницької активності та сталому розвитку сільських територій досліджують З. Бачі, П. Салтелекі, А. Єчмик, Р. Рись-Юрек, Й. Охе, С. Ма, Л. Су, Б. Кан, П. Вальдеррама та ін., Й. Чжан та ін.

Окремий напрям досліджень становлять підприємницькі екосистеми, партнерство та мережеві форми взаємодії. Теоретичні положення формування сільських підприємницьких екосистем розкрито у працях Г. Бонда, П. Раяна, Г. Бучуні, їх взаємозв'язок зі сталим розвитком – Р. Д. Д. Путри, Б. М. Сукоцо, В.-Й. Ву, а мережеві засади сільського підприємництва – С. Скотта та ін. Проблеми партнерства й спільного управління туристичним розвитком досліджують С. Грачі, Л. Г. Діас Рокка, С. Зелінський, Л. Рейна-Усуга та ін., тоді як концептуальні

засади інтегрованого сільського туризму розкрито Г. Саксеною, Г. Кларком, Т. Олівером, Б. Ілбері.

Сучасний науковий дискурс характеризується також посиленням уваги до сталого, соціального та регенераційного вимірів туристичного підприємництва. Взаємозв'язок агротуризму і сталості досліджують С. Браваглієрі та ін., концептуальні положення регенераційного туризму – Д. Дредж, роль соціального підприємництва у розвитку сільських туристичних локацій – З. Моттіар, К. Болук, К. Клайн, а засади регенераційного туристичного підприємництва – Р. Ріданпяя та А. Аморе. Це засвідчує поступове розширення критеріїв оцінювання підприємницької діяльності від суто економічних результатів до врахування створюваної економічної, соціальної, екологічної та територіальної цінності.

Водночас узагальнення наукового доробку вітчизняних і зарубіжних учених засвідчує, що, попри значну кількість досліджень, присвячених сільському зеленому туризму, підприємницькій діяльності, ресурсному забезпеченню, сталому розвитку, кластеризації, партнерству та підприємницьким екосистемам, недостатньо системно опрацьованими залишаються питання управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах взаємоузгодження його стратегічних, економічних, інституційних і партнерських складових. Подальшого наукового обґрунтування потребують підходи до оцінювання ресурсного потенціалу такого розвитку, формування стратегічних пріоритетів, удосконалення економічного механізму стимулювання та організації партнерської взаємодії суб'єктів підприємництва, територіальних громад і органів державної влади з урахуванням територіальної диференціації, принципів сталого та регенераційного розвитку, європейської інтеграції й завдань післявоєнного відновлення України. Необхідність поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичного забезпечення та розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій визначила вибір теми, мету, завдання та логіку дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної теми Хмельницького національного університету № 19-2026 (номер державної реєстрації 0126U003330), присвяченої дослідженню теоретико-прикладних засад управління процесами формування потенціалу підприємницьких структур на засадах ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва з використанням інструментів цифровізації на регіональному рівні. Особистий внесок здобувача полягає в поглибленні теоретичних засад та розробленні науково-прикладних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій і післявоєнного відновлення України.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі стратегічного, економічного та партнерського підходів, спрямованих на підвищення результативності підприємницької діяльності та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

– уточнити економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, визначити його специфічні ознаки, функції та місце в системі економічної діяльності сільських територій;

– систематизувати концептуальні підходи до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та поглибити теоретичні засади формування відповідної системи управління;

– узагальнити світові тенденції та зарубіжний досвід розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму і визначити можливості селективної та територіально диференційованої адаптації відповідних підходів до умов України;

– удосконалити методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та здійснити його апробацію на регіональному рівні;

– проаналізувати динаміку та особливості розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області, оцінити економічні та соціально-трудові результати його функціонування;

– оцінити інституційні та організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області та визначити системні проблеми й обмеження їх функціонування;

– обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму з урахуванням територіальної диференціації, ролі територіальних громад та принципів сталого і регенераційного розвитку;

– удосконалити економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі диверсифікації ресурсного забезпечення, комбінування економічних інструментів підтримки та адаптивного оцінювання результативності;

– розробити моделі партнерської взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад та органів державної влади у сфері сільського зеленого туризму, передбачивши кластерну та інтегровану мережеву форми організації підприємницької екосистеми.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, зокрема формування стратегічних пріоритетів, функціонування економічного механізму та розвиток партнерської взаємодії в умовах відповідного інституційного забезпечення.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дисертаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів і явищ, застосування яких забезпечило комплексність і послідовність розв'язання поставлених завдань. Для поглиблення теоретичних засад розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму використано методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, систематизації й узагальнення – для уточнення економічної сутності підприємництва, визначення

його специфічних ознак, функцій та місця в системі економічної діяльності сільських територій. Системний і структурно-функціональний підходи застосовано для дослідження змісту та складових управління розвитком підприємництва, встановлення взаємозв'язків між його суб'єктами, об'єктами, функціями, принципами й механізмами.

Для систематизації концептуальних підходів, узагальнення світових тенденцій і зарубіжного досвіду застосовано історико-логічний метод, методи теоретичного узагальнення та компаративного аналізу. Для оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму використано статистичні методи, метод нормування показників, індексний метод, метод інтегрального оцінювання, а також порівняльний і графічний методи.

Під час дослідження динаміки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області застосовано методи статистичного та динамічного аналізу, абсолютних і відносних величин, темпів зростання, індексний, порівняльний і таблично-графічний методи. Для оцінювання інституційного забезпечення та організаційно-економічних механізмів використано системний і структурно-логічний методи, документальний аналіз, документально-бальний підхід та метод порівняльного оцінювання. Для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва використано методи стратегічного аналізу, систематизації, логічного узагальнення та декомпозиції цілей. У процесі удосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва застосовано методи системного і порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання та економічного обґрунтування. Під час розроблення моделей партнерської взаємодії використано структурно-функціональний аналіз, системне моделювання, кластерний і мережевий підходи. Для узагальнення результатів дослідження, формування авторських моделей та їх наочного представлення застосовано методи логічного узагальнення, структурно-логічного моделювання, табличний і графічний методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних положень щодо управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі взаємоузгодження стратегічних пріоритетів, економічного механізму стимулювання та партнерської взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад і органів державної влади.

Вперше:

– розроблено інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка, на відміну від існуючих підходів до формування сільських підприємницьких екосистем, інтегрованого сільського туризму та партнерського управління, передбачає функціональну інтеграцію суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних інституцій, освітньо-наукових установ, громадських і професійних організацій та міжнародних партнерів у єдиному проєктно орієнтованому механізмі взаємодії з використанням цифрової платформи як інструменту координації, інформаційного обміну й мережевої комунікації; модель спрямована на консолідацію ресурсів і компетентностей учасників, формування інтегрованих туристичних продуктів і локальних ланцюгів створення доданої вартості та передбачає моніторинг, оцінювання результатів і зворотний зв'язок;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який, на відміну від існуючих підходів до оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу територій, орієнтований на визначення ресурсних передумов підприємницької діяльності та передбачає формування системи взаємопов'язаних компонентів і показників, їх нормування, розрахунок часткових та інтегрального індексів, що дає змогу здійснювати порівняльне оцінювання територій, виявляти структурні диспропорції ресурсного забезпечення та обґрунтовувати диференційовані управлінські рішення;

– підхід до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, відмінність якого полягає в їх обґрунтуванні на основі узгодження ресурсного потенціалу територій, результатів підприємницької діяльності та інституційних обмежень, територіальній диференціації пріоритетів і поєднанні орієнтирів конкурентоспроможності, самозайнятості, кластеризації, цифровізації та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості з принципами сталого й регенераційно орієнтованого розвитку;

– економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який ґрунтується на диверсифікації ресурсного забезпечення, принципі ресурсної додатковості, що передбачає використання публічних і грантових коштів для стимулювання залучення власного та приватного капіталу, диференціації інструментів відповідно до характеристик суб’єкта підприємництва та підприємницького проєкту і формуванні індивідуалізованої ресурсної комбінації власних, кредитних, грантових, гарантійних, бюджетних та приватних ресурсів; передбачає функціонування «єдиного проєктного вікна» як координаційного механізму діагностики потреб, добору інструментів і супроводу підприємницьких проєктів, а також моніторинг, оцінювання результативності та коригування параметрів підтримки;

дістали подальшого розвитку:

– теоретико-концептуальні засади управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що ґрунтуються на трактуванні такого підприємництва як інтегрованої економічної діяльності, спрямованої на трансформацію природного, історико-культурного, соціального та економічного потенціалу території у конкурентоспроможний туристичний продукт, підприємницькі доходи, зайнятість і локальну додану вартість, та передбачають системне взаємоузгодження цілей, суб’єктів, ресурсів, функцій, механізмів та інструментів управління з урахуванням територіальної диференціації;

– теоретичне обґрунтування регенераційної орієнтації підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що передбачає спрямування підприємницької діяльності на відновлення і примноження природного, економічного, соціального та культурного капіталу сільських територій; запропоновано логіку еволюції підприємницької моделі «ресурсоспоживаюча → ресурсоефективна → стала → регенераційна», реалізація якої ґрунтується на ресурсо- та енергоефективності, екологізації туристичних послуг, збереженні й відновленні культурної спадщини, розвитку соціального підприємництва, застосуванні адаптованих ESG-орієнтирів та регенераційних практик.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених методичних підходів, моделей і науково-практичних рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування, територіальними громадами, суб'єктами підприємницької діяльності й іншими учасниками туристичної екосистеми під час оцінювання ресурсного потенціалу територій, формування стратегічних пріоритетів, добору економічних інструментів підтримки та організації партнерської взаємодії у сфері сільського зеленого туризму. Практичну цінність мають методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва; підхід до формування стратегічних пріоритетів; економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва; кластерна та інтегрована мережева моделі партнерської взаємодії.

Окремі положення та науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено в діяльність Дунаєвецької територіальної громади Хмельницької області (акт про впровадження № 5-17 від 17.06.2026 р.), Староушицької територіальної громади Хмельницької області (акт про впровадження № 22 від 21.09.2026 р.), Управління культури і туризму Хмельницької міської ради (акт про впровадження № 01-17-316 від 08.09.2026 р.) та туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» (акт про впровадження № 57 від 25.08.2026 р.) (додатки А.1–А.4). Практичне використання одержаних результатів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських

рішень, ефективнішому використанню ресурсного потенціалу територій, активізації підприємницьких ініціатив та розвитку партнерської взаємодії.

Результати наукового дослідження автора знайшли теоретичне та практичне застосування в освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітньої компоненти «Управління підприємницьким потенціалом» (довідка про впровадження № 116/88 від 07.10.2026 р., додаток А.5).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Основні теоретичні положення, методичні підходи, науково-практичні рекомендації, висновки та результати, що виносяться на захист, одержані здобувачем особисто. Особистий внесок здобувача полягає в поглибленні теоретико-концептуальних засад управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму; удосконаленні методичного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу; аналізі розвитку підприємництва та оцінюванні його інституційного забезпечення й організаційно-економічних механізмів; обґрунтуванні стратегічних пріоритетів; удосконаленні економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва; розробленні кластерної та інтегрованої мережевої моделей партнерської взаємодії. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, результати та висновки, які одержані здобувачем особисто. Конкретний особистий внесок здобувача у спільних публікаціях зазначено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, методичні підходи та практичні результати дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях і міжнародному круглому столі, зокрема: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 1–2 березня 2024 р.); Міжнародному круглому столі «Соціально-економічні наслідки сучасної бюджетної політики в ЄС, США та Україні» (м. Одеса, 28 червня

2025 р.); XIII Міжнародній науково-технічній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації» (м. Дніпро, 12–14 листопада 2025 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики» (м. Ужгород, 22–23 квітня 2026 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено у 9 наукових статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, з яких 4 праці підготовлено одноосібно, 5 – у співавторстві. Загальний обсяг публікацій становить 5,83 ум. друк. арк., з яких особисто здобувачу належить 4,97 ум. друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 237 сторінок. Робота містить: 33 таблиці, 20 з яких займають 21 повну сторінку; 14 рисунків, з яких 6 на повних сторінках; анотацію на 11 сторінках; список використаних джерел складається із 132 найменувань та розміщений на 17 сторінках; 6 додатків, розміщених на 17 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 190 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

1.1 Економічна сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Підприємництво у сфері сільського зеленого туризму є складним соціально-економічним явищем, що формується на перетині підприємницької діяльності, туристичної індустрії, сільського розвитку та використання природно-рекреаційного, історико-культурного й соціально-економічного потенціалу територій. Його значення виходить за межі безпосереднього надання туристичних послуг, оскільки охоплює створення додаткових джерел доходу сільського населення, розвиток самозайнятості та сімейного бізнесу, диверсифікацію господарської діяльності, формування локальних туристичних продуктів, активізацію суміжних видів підприємництва та підвищення економічної стійкості сільських територій.

Теоретичні засади дослідження підприємництва у сфері сільського зеленого туризму мають міждисциплінарний характер і формуються під впливом концепцій і теорій туризму, положень просторової економіки та економіко-географічних засад природокористування [20]. Такий підхід дає підстави розглядати підприємництво у сфері СЗТ не ізольовано, а як багатокомпонентну економічну систему, функціонування якої визначається взаємодією підприємницьких ресурсів, територіального середовища, туристичного попиту, інституційного забезпечення та інтересів місцевого населення. Вихідною категорією дослідження є підприємництво, економічний зміст якого трансформувався в процесі розвитку економічної науки. Теоретичні витоки підприємницької концепції пов’язуються, зокрема, з працями Р. Кантільйона (Richard Cantillon), який одним із перших виокремив підприємця як особливого учасника економічного процесу, діяльність якого здійснюється в умовах невизначеності [70]. Надалі ризик, невизначеність та здатність приймати економічні рішення за неповної інформації стали

важливими складовими теоретичного трактування підприємницької діяльності.

Принципово нового змісту теорія підприємництва набула у працях Й. Шумпетера (Joseph A. Schumpeter), який пов'язав функцію підприємця з інноваційними змінами в економічній системі [118]. У межах цього підходу підприємець виступає не лише власником ресурсів або організатором господарської діяльності, а суб'єктом, здатним здійснювати нові комбінації факторів виробництва, створювати продукти, освоювати ринки та впроваджувати нові способи організації економічної діяльності. Для дослідження СЗТ це положення має особливе значення, оскільки конкурентоспроможність його суб'єктів дедалі більше визначається здатністю трансформувати локальні природні, культурні, гастрономічні та господарські ресурси у нові туристичні продукти.

Подальший розвиток теорії підприємництва характеризується посиленням уваги до середовища функціонування суб'єкта господарювання. Інституційний підхід Д. Норта (Douglass C. North) дає змогу розглядати підприємницьку поведінку в контексті впливу формальних і неформальних інститутів, які визначають правила економічної взаємодії [101]. Водночас положення М. Портера (Michael E. Porter) щодо конкурентних переваг і територіальної концентрації взаємопов'язаних видів економічної діяльності створили теоретичне підґрунтя для розвитку кластерного підходу [109], що набуває особливого значення для підприємництва у сфері СЗТ.

Отже, еволюція загальної теорії підприємництва засвідчує поступовий перехід від акцентування на індивідуальних характеристиках підприємця та прийнятті ним ризику до дослідження інноваційної діяльності, інституційного середовища, конкурентних переваг, міжсуб'єктної взаємодії та підприємницьких екосистем.

У сучасних дослідженнях зазначені положення істотно доповнюються ресурсним, компетентнісним, мережевим та екосистемним підходами. Особливо виразно така трансформація простежується у дослідженнях підприємництва у сфері сільського туризму та гостинності. Систематичний

огляд А. Маданагулі (Arun Madanaguli), П. Каур (Puneet Kaur), С. Брешіані (Stefano Bresciani) та А. Дхіра (Amandeep Dhir) засвідчує розширення предметного поля досліджень через аналіз ролі підприємця, бар'єрів і стимулів підприємницької діяльності, чинників результативності підприємств, інновацій та створення цінності [96].

Ресурсний аспект сучасної теорії сільського туристичного підприємництва поглиблено Д. Д. Утамі (Dwiesty Dyah Utami), В. Дхеванто (Wawan Dhewanto) та Ю. Д. Лестарі (Yuliani Dwi Lestari). За результатами систематичного огляду автори виокремлюють культурні, фінансові, людські, природні, організаційні, фізичні, політичні та соціальні ресурси, водночас наголошуючи на економічних, інституційно-правових, соціокультурних, технологічних і конкурентних обмеженнях розвитку сільського туристичного підприємництва [128]. Зазначена трансформація теоретичних підходів особливо важлива для дослідження підприємництва у сфері СЗТ, оскільки загальні теорії підприємництва не повною мірою відображають його територіальну, ресурсну, соціальну та екологічну специфіку. Підприємницька діяльність у цій сфері безпосередньо пов'язана з конкретною територією, її природними ресурсами, сільським способом життя, культурною спадщиною, локальним виробництвом та взаємодією з територіальною громадою.

Узагальнення еволюції наукових поглядів дає змогу систематизувати основні теоретичні підходи та визначити їх значення для дослідження підприємництва у сфері СЗТ (табл. 1.1).

Дані табл. 1.1 свідчать про послідовне розширення предметного поля дослідження підприємництва у сфері СЗТ. Якщо класичні підходи концентрувалися переважно на функціях підприємця, ризику, інноваціях та конкурентних перевагах, то сучасні дослідження зміщують акцент на ресурсне забезпечення, компетентності, інституційне середовище, мережеву взаємодію, створення цінності та функціонування підприємницьких екосистем.

Таблиця 1.1 – Систематизація теоретичних підходів до підприємництва та їх розвитку в дослідженнях сільського зеленого туризму

№ п/п	Теоретичний підхід	Теоретична основа / основні представники	Зарубіжні дослідники сільського туризму / агротуризму	Українські дослідники СЗТ	Значення для дослідження підприємництва у сфері СЗТ
1.	Ризиково-підприємницький	Р. Кантільйон	Р. Шарплі та ін.	Н. Кудла; М. Рутинський, Ю. Зінько	Ініціативність, економічна самостійність, функціонування в умовах ризику та невизначеності
2.	Інноваційний	Й. Шумпетер	К. Фелан, Р. Шарплі; Я. Охе	Н. Кудла; Ю. Зінько	Створення нових туристичних продуктів, використання нових комбінацій ресурсів, розвиток підприємницьких компетентностей
3	Інституційно-територіальний	Д. Норт	Я. Охе; Г. Саксена та ін.	М. Рутинський, Ю. Зінько	Вплив інституційного середовища, територіальних ресурсів та локальних умов
4.	Конкурентно-кластерний	М. Портер	Г. Саксена, Б. Ілбері	М. Мальська, Ю. Зінько; В. Васильєв та ін.	Кооперація, кластеризація, партнерські мережі, формування інтегрованого туристичного продукту
5	Ресурсно-компетентнісний	Сучасні теорії підприємництва	К. Фелан, Р. Шарплі; Я. Охе; Д. Утамі та ін.; С. Ма та ін.	Н. Кудла	Поєднання локальних ресурсів, знань і підприємницьких компетентностей, диверсифікація діяльності
6	Інтеграційно-мережевий	Концепції інтегрованого розвитку	Г. Саксена та ін.; Я. Охе	М. Рутинський, Ю. Зінько; В. Васильєв та ін.	Територіальна кооперація, міжсуб'єктна взаємодія, формування локальних мереж
7	Соціально-ціннісний	Концепції соціального підприємництва	З. Моттіар, К. Болук, К. Клайн	І. Журба	Створення економічної й суспільної цінності, зайнятість, самозайнятість, розвиток громад
8	Екосистемний і регенераційний	Сучасні концепції підприємницьких екосистем і регенераційного розвитку	А. Маданагулі та ін.; М. Фальтер	І. Журба	Інтеграція бізнесу, ресурсів, інституцій та стейкхолдерів; довгострокова стійкість і відтворення територіального капіталу

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [1; 20; 26; 48; 70; 96; 109; 110; 118].

Водночас українські дослідження формують важливий теоретико-прикладний напрям, пов’язаний із територіальною організацією СЗТ, діяльністю агросадиб, кластеризацією та формуванням локального туристичного продукту.

В українській науковій літературі вагомий внесок у формування теоретико-методичних засад дослідження сільського туризму здійснили М. Й. Рутинський та Ю. В. Зінько, які систематизували понятійний апарат, концептуальні й організаційні засади функціонування сільського туризму [48]. Безпосередньо підприємницький аспект представлений у працях Н. Є. Кудли, де сільський туризм розглядається у взаємозв’язку з підприємництвом і гостинністю, а діяльність агротуристичних господарств – через поєднання організаційних, економічних та екологічних складових [26].

Важливим напрямом українських досліджень є територіальна кооперація суб’єктів СЗТ. М. Мальська та Ю. Зінько досліджують типи й моделі кластерів сільського туризму [28], тоді як В. Васільєв, О. Гафурова, Ю. Зінько, М. Рутинський та Т. Шпеник обґрунтовують практичну логіку переходу від роз’єднаного функціонування агросадиб до територіальних кластерних форм організації [1]. Ринковий аспект розвитку СЗТ розкривається у дослідженнях М. Мальської, Ю. Зінька та П. Горішевського щодо формування й позиціювання національного бренду сільського зеленого туризму [29].

У зарубіжній науковій літературі підприємницька проблематика сільського туризму й агротуризму має більш виражену економічну та поведінкову спрямованість. К. Фелан (Chris Phelan) і Р. Шарплі (Richard Sharpley) у праці Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism («Дослідження підприємницьких навичок і компетентностей у фермерському туризмі») розглядають агротуризм як напрям диверсифікації фермерського бізнесу та акцентують увагу на значенні підприємницьких навичок і компетентностей [108].

Г. Саксена (Gunjan Saxena), Г. Кларк (Gordon Clark), Т. Олівер (Tove Oliver) і Б. Ілбері (Brian Ilbery) у праці Conceptualizing Integrated Rural Tourism («Концептуалізація інтегрованого сільського туризму») обґрунтовують

взаємозв’язок туристичної діяльності з економічними, соціальними, культурними, природними та людськими ресурсами території [117]. Такий підхід має принципове значення для дослідження СЗТ, оскільки дозволяє розглядати туристичний продукт як результат інтеграції локальних ресурсів та взаємодії економічних суб’єктів.

Мікроекономічний аспект сільського туристичного підприємництва поглиблено Я. Охе (Yasuo Ohe) у монографії Community-based Rural Tourism and Entrepreneurship: A Microeconomic Approach («Сільський туризм, орієнтований на громаду, та підприємництво: мікроекономічний підхід») [104]. У межах цього підходу важливого значення набувають диверсифікація фермерської діяльності, економічна життєздатність, продуктивність, використання локальних ресурсів і взаємодія підприємців із місцевими громадами.

Соціально-підприємницький напрям представлений дослідженнями З. Моттіар (Ziene Mottiar), К. Болук (Karla Boluk) та К. Клайн (Carol Kline), які розкривають роль соціальних підприємців у розвитку сільських туристичних дестинацій як ініціаторів підприємницьких можливостей, каталізаторів змін та учасників формування партнерських мереж [100]. Сучасні емпіричні дослідження поглиблюють цей напрям через визначення чинників успішності сільського туристичного підприємництва та їх взаємозв’язку зі сталим розвитком туристичних територій [127].

Новітній етап розвитку відповідного наукового дискурсу характеризується подальшим розширенням предметного поля та критеріїв результативності підприємницької діяльності. Узагальнення В. Чоудхарі (Vikas Choudhary), Б. Датта (Biplab Datta) та С. Мукерджі (Srabanti Mukherjee) систематизує сучасні напрями досліджень сільського туризму, акцентуючи увагу на взаємозв’язку передумов, управлінських рішень, результатів та контекстуальних чинників його розвитку [71]. Дослідження Дж. Янга (Jianchun Yang), Т. Чжана (Ting Zhang) та Л. Чжана (Lu Zhang) засвідчує посилення ролі цифрового середовища у формуванні підприємницької поведінки сільських мешканців у туризмі, зокрема через цифрову грамотність, підприємницьку мотивацію та соціальні мережі [131].

Водночас С. Ма (Xiaolong Ma), В. Су (Weifeng Su) та С. Кан (Songyuan Kang) поглиблюють поведінково-компетентнісний аспект, розглядаючи формування ролі сільського туристичного підприємця через взаємозв'язок умов середовища, передачі знань та трансформації підприємницької поведінки [95]. Це дозволяє трактувати підприємця у сфері сільського туризму не як статичного носія певного набору характеристик, а як суб'єкта, роль, компетентності та моделі поведінки якого змінюються під впливом розвитку туристичного середовища, доступу до ресурсів і знань. Поряд із цим М. Фальтер (Magdalena Falter), досліджуючи підприємців стилю життя у сільському туризмі (rural tourism lifestyle entrepreneurs), показує значення цінностей, що виходять за межі суто економічного зростання, та їх потенційний внесок у формування більш сталих моделей туристичного розвитку [85].

Порівняння української та зарубіжної наукових традицій дає змогу виявити відмінність дослідницьких акцентів. В українській літературі значна увага приділяється організаційним формам СЗТ, діяльності агросадиб, територіальній кооперації, кластеризації та брендингу [26; 28; 48], тоді як зарубіжні дослідження більшою мірою концентруються на підприємницьких компетентностях, диверсифікації бізнесу, мікроекономічній ефективності, ресурсному забезпеченні, цифровізації, передачі знань, мережевій взаємодії, соціальному підприємництві та підприємницьких екосистемах [96; 100; 104; 108]. Водночас зближення зазначених напрямів створює теоретичні передумови для комплексного дослідження управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ.

На основі проведеного теоретичного узагальнення підприємництво у сфері сільського зеленого туризму пропонується визначати як самостійну, ініціативну та систематичну інтегровану економічну діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюється на власний ризик і передбачає поєднання природно-рекреаційних, історико-культурних, господарських і соціальних ресурсів сільських територій, підприємницьких компетентностей, капіталу та інновацій для формування і ринкової реалізації конкурентоспроможних туристичних продуктів і послуг, отримання підприємницького доходу, створення локальної доданої вартості, зайнятості та сприяння сталому розвитку територіальних

громад. Запропоноване визначення, на відміну від трактування СЗТ переважно як форми туристичної діяльності або способу диверсифікації доходів сільських домогосподарств, акцентує увагу саме на його підприємницькій природі та поєднує економічну самостійність суб'єкта, ресурсну основу діяльності, процес створення туристичного продукту, формування доданої вартості та територіальний ефект. Такий підхід відповідає предметній спрямованості дослідження та створює основу для подальшого аналізу механізмів управління розвитком підприємництва. Специфічні характеристики підприємництва у сфері СЗТ систематизовано в табл. 1.2.

Дані табл. 1.2 свідчать, що підприємництво у сфері СЗТ характеризується поєднанням загальних ознак підприємницької діяльності зі специфічними властивостями туристичного продукту та сільської території. Однією з його визначальних характеристик є багатофункціональність: один суб'єкт може одночасно надавати послуги розміщення і харчування, організовувати дозвілля, реалізовувати фермерську продукцію, проводити майстер-класи, представляти локальні ремесла та формувати спеціалізовані туристичні програми. Економічна специфіка такого підприємництва полягає також у можливості залучення до господарського обороту ресурсів, які раніше використовувалися переважно для особистого споживання домогосподарства або мали обмежену ринкову вартість. Житловий фонд, земельні ресурси, традиційні технології виробництва, гастрономічна спадщина, ремесла, природні ландшафти та локальні культурні практики можуть трансформуватися у складові туристичного продукту, створюючи додаткову економічну цінність.

Результати попередніх досліджень за участю автора підтверджують, що становлення підприємництва у сфері СЗТ доцільно розглядати у взаємозв'язку економічної діяльності, туристичного простору та природного середовища [20]. Відповідно стимулювання підприємницької активності не повинно зводитися лише до кількісного розширення туристичної пропозиції, а має враховувати довгострокове збереження ресурсної основи, на якій формується економічна цінність сільського туристичного продукту.

Таблиця 1.2 – Особливості підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Особливість	Зміст	Економічний прояв
1.	Територіальна локалізація	Безпосередній зв'язок діяльності із сільською територією	Залежність результатів від привабливості та конкурентоспроможності території
2.	Ресурсна орієнтація	Використання природних, культурних, господарських і людських ресурсів	Трансформація локальних ресурсів у туристичну та економічну цінність
3.	Переважання малого і сімейного бізнесу	Поширення мікропідприємництва, самозайнятості та сімейної праці	Відносно невисокий поріг входження та можливість використання ресурсів домогосподарства
4.	Багатофункціональність	Поєднання розміщення, харчування, дозвілля, фермерської та ремісничої діяльності	Диверсифікація джерел доходу
5.	Сезонність	Нерівномірність туристичного попиту протягом року	Коливання доходів, завантаження та потреби в ресурсах
6.	Кооперацій ність	Взаємодія з іншими підприємцями, громадою та інституціями	Формування комплексного туристичного продукту і локальних ланцюгів доданої вартості
7	Соціальна спрямованість	Розвиток зайнятості та самозайнятості місцевого населення	Локалізація частини економічного і соціального ефекту
8.	Екологічна залежність	Залежність якості туристичного продукту від стану природного середовища	Необхідність раціонального використання та відтворення ресурсної основи
9	Інноваційність	Використання цифрових технологій, нових форматів послуг і персоналізації	Розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності
10	Ціннісна орієнтація	Створення економічної, соціальної, культурної та екологічної цінності	Підвищення довгострокової стійкості підприємства і території

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [20; 26; 96; 100; 104; 108; 128].

Важливою економічною функцією підприємництва у сфері СЗТ є диверсифікація сільської економіки. Туристична діяльність дає змогу сільськогосподарським виробникам і домогосподарствам формувати додаткові джерела доходу, зменшувати залежність від одного виду господарської діяльності та включати місцеві товари й послуги до локальних ланцюгів створення доданої вартості. При цьому економічний ефект поширюється за межі окремого суб'єкта СЗТ через формування попиту на харчування, транспорт, ремісничу продукцію, екскурсійні послуги та інші види локального підприємництва.

З урахуванням визначених характеристик функціонування підприємництва у сфері СЗТ доцільно представити як послідовну трансформацію ресурсного потенціалу території у туристичний продукт, його ринкову реалізацію та формування економічних і суспільних результатів (рис. 1.1).

Запропонована концептуальна модель відображає підприємництво у сфері СЗТ як відкриту економічну систему. Її вихідною основою є ресурсний потенціал сільської території, проте сама наявність відповідних ресурсів не забезпечує підприємницького результату. Необхідною умовою виступає діяльність підприємця, який поєднує ресурси, компетентності, капітал та інновації й трансформує їх у туристичний продукт, що має споживчу і ринкову цінність. Принципове значення у моделі має механізм зворотного зв'язку. Частина отриманого економічного результату може спрямовуватися на модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення якості послуг, розвиток людського капіталу, цифровізацію, створення нових туристичних продуктів та відтворення територіальних ресурсів. Таким чином забезпечується циклічність процесу розвитку підприємництва, за якої економічний результат формує передумови для наступного циклу інвестиційного та інноваційного оновлення.

Еволюція теоретичних поглядів на підприємництво у сфері СЗТ водночас демонструє поступове розширення критеріїв його результативності. Якщо ранні підходи концентрувалися переважно на підприємницькому ризику та

економічному результаті, то інноваційна парадигма змістила акцент на створення нових комбінацій ресурсів; інституційна – на середовище підприємницької діяльності; кластерна та мережева – на міжсуб'єктну взаємодію; екосистемна – на комплекс взаємозалежних учасників, ресурсів та інституцій [70; 96; 101; 109; 118].

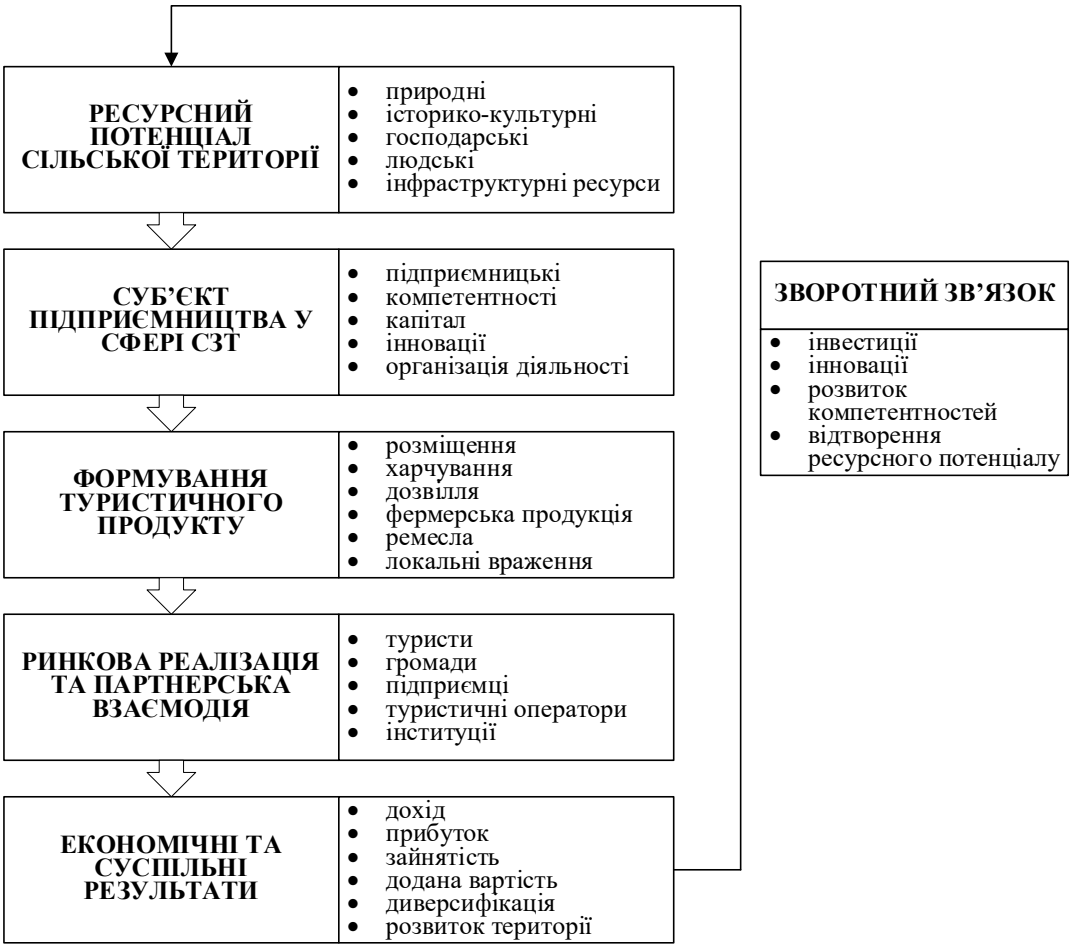


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель функціонування підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення [20; 96; 100; 104; 108; 128].

Подальший розвиток наукової думки пов'язаний із посиленням ціннісної орієнтації підприємництва та формуванням регенераційного підходу. У попередніх дослідженнях за участю автора обґрунтовано, що ціннісно-орієнтоване підприємництво у сфері СЗТ передбачає поєднання економічних результатів зі створенням соціальної, екологічної та територіальної цінності, тоді

як регенераційна логіка розвитку розширює відповідний підхід через орієнтацію на відновлення та примноження природного, соціального й культурного капіталу сільських територій [21].

Зазначена еволюція підходів, що систематизована на рис. 1.2, свідчить, що не відбувається механічної заміни однієї теоретичної парадигми іншою.

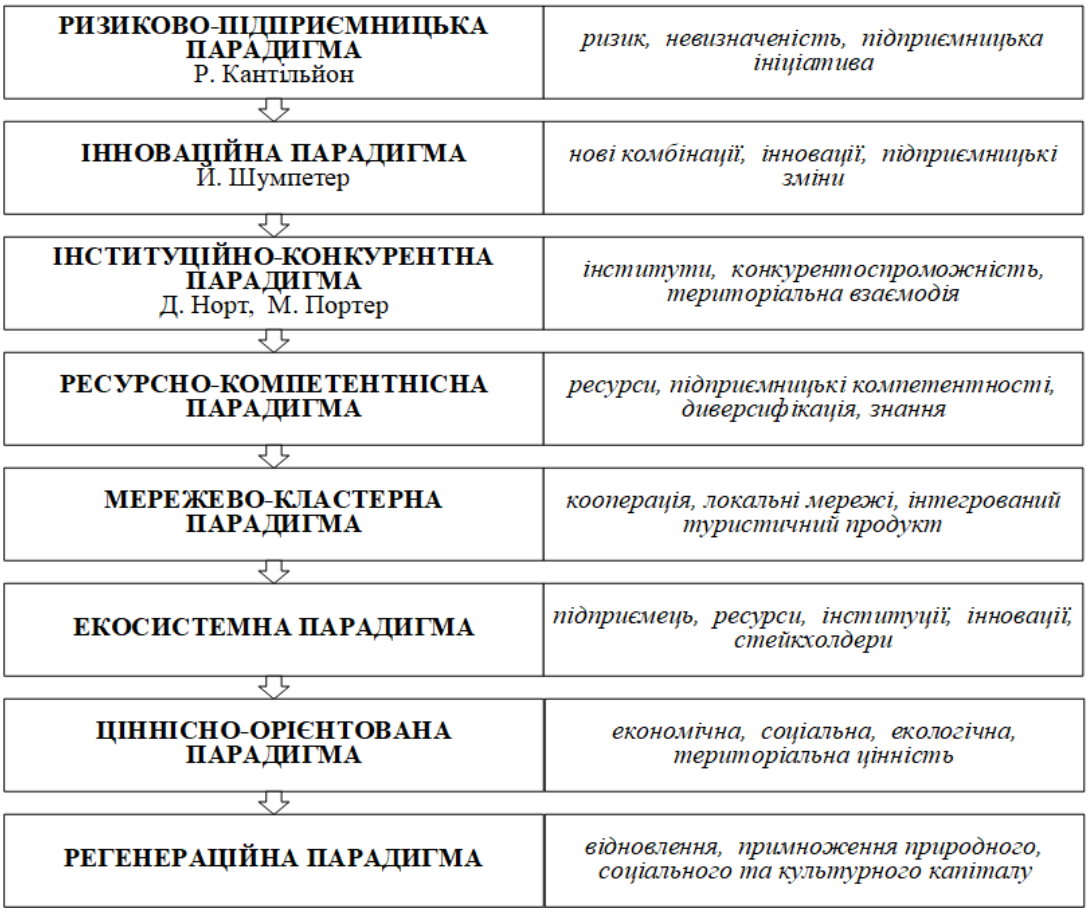


Рисунок 1.2 – Еволюційна модель розвитку теоретичних парадигм підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: розроблено автором на основі систематизації [20; 21; 70; 96; 101; 109; 118].

Кожний наступний підхід розширює попередній, включаючи до аналізу нові характеристики підприємницької діяльності. Ризик, економічна ініціатива та інноваційність залишаються базовими ознаками підприємництва, проте у сфері СЗТ вони реалізуються в конкретному інституційному й територіальному середовищі, через взаємодію з іншими учасниками та використання специфічних локальних ресурсів. Особливе теоретичне значення має перехід від мережевого

до екосистемного підходу. Якщо мережевий підхід концентрується переважно на зв'язках між учасниками, то екосистемний дозволяє одночасно враховувати структуру суб'єктів, характер їх взаємодії, доступність ресурсів, інституційні умови, інноваційні процеси та механізми створення цінності [71; 95; 96; 128]. Саме тому екосистемне трактування створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ.

Водночас перехід до ціннісно-орієнтованої та регенераційної парадигм не заперечує економічної природи підприємництва. Отримання доходу, забезпечення рентабельності та економічної життєздатності суб'єкта господарювання залишаються необхідними умовами його функціонування. Проте критерії результативності доповнюються здатністю підприємницької діяльності створювати довгострокову цінність для територіальної громади, сприяти відтворенню ресурсної основи та підтримувати соціально-економічну стійкість сільської території [21]. Сучасне дослідження М. Фальтер також показує, що для частини малих сільських туристичних підприємців цінності, добробут громади та соціально-екологічні межі можуть бути суттєвими орієнтирами поряд із суто економічним зростанням.

Таким чином, теоретичні засади підприємництва у сфері сільського зеленого туризму формуються на основі синтезу класичної теорії підприємництва, інноваційного, інституційного, конкурентного, ресурсно-компетентнісного, мережево-кластерного, екосистемного, ціннісно-орієнтованого та регенераційного підходів. Їх поєднання дає змогу трактувати підприємництво у сфері СЗТ як територіально локалізовану економічну діяльність, у межах якої суб'єкт підприємництва трансформує природні, історико-культурні, господарські та людські ресурси сільської території у конкурентоспроможний туристичний продукт, створюючи економічну та суспільну цінність.

Науково значущим результатом проведеного узагальнення є перехід від вузького розуміння СЗТ переважно як форми надання туристичних послуг у сільській місцевості до його трактування як специфічної сфери підприємницької діяльності, розвиток якої залежить від здатності суб'єктів господарювання

комбінувати локальні ресурси, створювати додану вартість, впроваджувати інновації, формувати партнерські зв'язки та взаємодіяти з інституційним середовищем. Результати попередніх досліджень за участю автора підтверджують необхідність формування відповідних організаційно-економічних підходів та інструментів стимулювання підприємницької діяльності у сфері СЗТ [20]. Відтак подальше дослідження потребує переходу від з'ясування теоретичної сутності та специфічних характеристик підприємництва до систематизації концептуальних підходів, інституційного забезпечення та механізмів управління його розвитком, що становить предмет наступного підрозділу дисертації.

1.2 Концептуальні підходи до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму є складним багаторівневим процесом, ефективність якого визначається не лише результативністю діяльності окремих суб'єктів господарювання, а й якістю інституційного середовища, ресурсним потенціалом територій, характером взаємодії бізнесу, органів державної влади та місцевого самоврядування, рівнем розвитку партнерських мереж, доступністю фінансових та інформаційних ресурсів, інноваційною спроможністю підприємців і здатністю територіальних громад формувати сприятливі умови для реалізації підприємницьких ініціатив [96; 110].

На відміну від управління функціонуванням, орієнтованого переважно на підтримання поточних параметрів діяльності суб'єктів господарювання, управління розвитком передбачає цілеспрямовану зміну якісних і кількісних характеристик підприємницької системи, формування нових можливостей, активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності, розширення партнерських зв'язків, удосконалення інституційного забезпечення та підвищення адаптивності підприємництва до змін зовнішнього середовища. Для сфери

сільського зеленого туризму таке розмежування має принципове значення, оскільки предметом управлінського впливу виступає не лише окремий суб'єкт підприємницької діяльності, а сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних, інституційних і територіальних процесів [20; 104].

Еволюція теоретичних поглядів на управління розвитком підприємництва відображає поступовий перехід від орієнтації на внутрішню організацію діяльності підприємства до системного врахування зовнішнього середовища та міжсуб'єктної взаємодії. Класичні управлінські концепції Фредеріка Тейлора (Frederick W. Taylor) та Анрі Файоля (Henri Fayol) сформували базові уявлення про організацію, планування, координацію, контроль і раціоналізацію управлінських процесів [84; 121]. Подальша еволюція управлінської думки відбувалася через розширення об'єкта управління, посилення стратегічної орієнтації та врахування взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім економічним та інституційним середовищем.

Важливим етапом такої трансформації стало поширення інституційного підходу, відповідно до якого економічна поведінка суб'єктів і результативність їх діяльності значною мірою визначаються сформованою системою формальних і неформальних правил, обмежень та стимулів. У працях Дугласа Норта (Douglass C. North) інститути розглядаються як структурні елементи економічного середовища, що впливають на взаємодію суб'єктів та характер економічних змін [101]. Водночас конкурентний підхід Майкла Портера (Michael E. Porter) розширив розуміння джерел конкурентоспроможності через взаємозв'язок підприємств із територіальним, галузевим та інституційним оточенням [109].

Подальше поширення кластерних, мережевих, громадоорієнтованих та екосистемних концепцій посилило увагу до кооперації, партнерства, територіальної локалізації підприємницьких процесів і спільного створення цінності [96; 104]. У результаті сучасна управлінська парадигма поступово переходить від управління окремим суб'єктом до формування умов розвитку підприємницької екосистеми (entrepreneurial ecosystem), у межах якої економічні результати виникають унаслідок

взаємодії підприємців, територіальних громад, державних інституцій, фінансових установ, освітньо-наукового середовища, громадських організацій та інших зацікавлених сторін [65; 132]. Зазначені зміни дають представити логіку розширення управлінських підходів від забезпечення ефективності внутрішньої організації до інтегрованого управління розвитком підприємницького середовища (рис. 1.3).

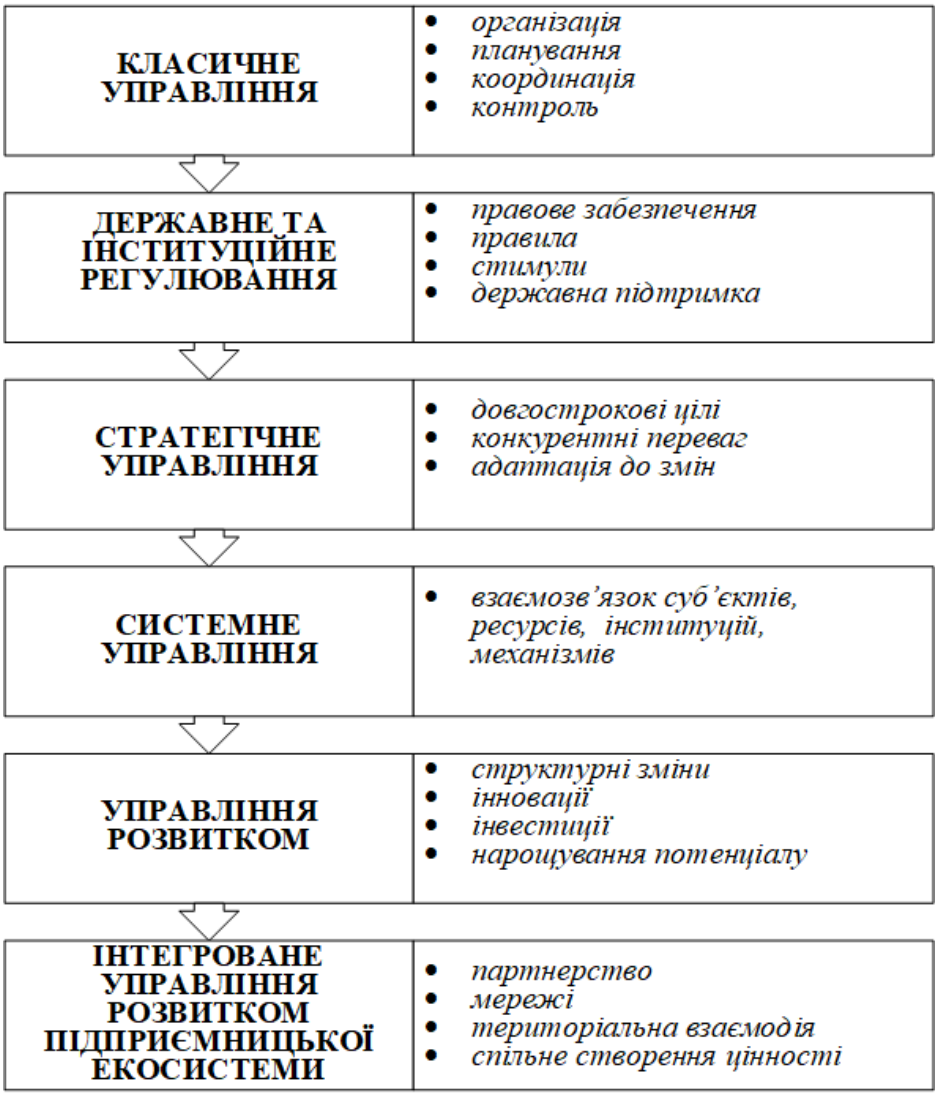


Рисунок 1.3 – Логіка розширення підходів до управління розвитком підприємництва

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [65; 67; 84; 96; 101; 109; 110; 121].

Представлена на рис. 1.3 логіка свідчить про поступове розширення об'єкта управлінського впливу: від внутрішніх процесів підприємства до

формування сприятливого середовища функціонування сукупності взаємопов'язаних суб'єктів. Для підприємництва у сфері СЗТ така трансформація має особливе значення, оскільки економічна результативність агротуристичних господарств та інших суб'єктів залежить від стану туристичної й транспортної інфраструктури, доступності фінансування, інформаційного забезпечення, туристичної привабливості території, якості інституційної взаємодії та можливостей кооперації [96; 104].

Одним із базових для дослідження управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ є інституційний підхід. Він передбачає врахування впливу формальних і неформальних інститутів на поведінку економічних суб'єктів, доступ до ресурсів, систему стимулів та рівень трансакційних витрат [101]. У сфері СЗТ до відповідних інституційних елементів належать нормативно-правове регулювання, державні й регіональні програми, механізми фінансової підтримки, органи місцевого самоврядування, туристичні асоціації, громадські організації, освітньо-наукові установи, усталені практики локальної взаємодії та рівень суспільної довіри [20; 104].

Інституційний підхід безпосередньо доповнюється регіональним, оскільки підприємницька діяльність у сфері СЗТ територіально прив'язана до конкретної сукупності природних, історико-культурних, соціально-демографічних, економічних та інфраструктурних ресурсів. Систематичні дослідження сільського туризму підтверджують його значну залежність від територіальної специфіки, локальних ресурсів, соціального середовища та особливостей взаємодії учасників [104; 116]. Отже, навіть за наявності подібного природно-рекреаційного потенціалу території можуть істотно відрізнятися за рівнем підприємницької активності через неоднакову якість інституційного середовища, доступність інфраструктури, рівень кооперації та управлінську спроможність територіальних громад.

Взаємозв'язок інституційних і регіональних чинників розвитку підприємництва у сфері СЗТ систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Інституційно-регіональні чинники розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Група чинників	Основні елементи	Управлінське значення для розвитку підприємництва у сфері СЗТ
1	Нормативно-правові	законодавство, регуляторні процедури, стандарти, правила ведення діяльності	визначають формальні умови започаткування і функціонування підприємницької діяльності
2	Організаційно-інституційні	державні та місцеві органи влади, профільні установи, туристичні асоціації, громадські організації	забезпечують координацію, інформаційний та організаційний супровід
3	Фінансово-економічні	кредитування, гранти, програми підтримки, інвестиції, співфінансування	визначають доступність ресурсів для започаткування, модернізації та розширення бізнесу
4	Природно-ресурсні	природні ландшафти, рекреаційні ресурси, природно-заповідні території	формують ресурсну основу туристичного продукту
5	Історико-культурні	пам’ятки, традиції, ремесла, гастрономічна спадщина	забезпечують автентичність і диференціацію туристичної пропозиції
6	Соціально-демографічні	населення, трудові ресурси, людський і соціальний капітал	визначають кадровий і підприємницький потенціал території
7	Інфраструктурні	транспорт, засоби розміщення, харчування, цифрова й туристично-інформаційна інфраструктура	впливають на доступність, якість і комплексність туристичного продукту
8	Управлінські	стратегії розвитку, місцеві програми, інституційна спроможність громад	забезпечують узгодження ресурсів, цілей та інструментів підтримки підприємництва

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [20; 101; 104; 110].

Дані табл. 1.3 підтверджують, що управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ не може обмежуватися впливом на окремі суб'єкти господарювання. Його об'єктом виступає також середовище підприємницької діяльності, яке формується через поєднання інституційних умов і територіального ресурсного потенціалу. Звідси випливає необхідність диференціації управлінських рішень залежно від особливостей конкретних регіонів і територіальних громад.

Важливим напрямом розвитку сучасних управлінських концепцій є кластерний підхід, теоретичні засади якого пов'язані з формуванням територіальних конкурентних переваг [109]. Для сфери СЗТ кластеризація створює можливість інтегрувати агротуристичні господарства, фермерські підприємства, заклади харчування, транспортні підприємства, ремісників, туристичних операторів, інформаційні центри, органи місцевого самоврядування та освітньо-наукові установи у спільний процес створення комплексного туристичного продукту.

Економічний ефект кластерної взаємодії виникає внаслідок спеціалізації учасників, скорочення трансакційних витрат, спільного використання ресурсів, формування локальних ланцюгів доданої вартості та колективного просування туристичної дестинації. Водночас кластерний підхід має певні обмеження, пов'язані з необхідністю територіальної концентрації учасників, достатнього рівня взаємної довіри та наявності дієвих координаційних механізмів.

Більш гнучкою формою міжсуб'єктної взаємодії є мережевий підхід, у межах якого ключового значення набувають горизонтальні зв'язки між підприємцями та іншими зацікавленими сторонами. Мережі можуть функціонувати без жорстких організаційних меж і забезпечувати обмін інформацією, спільне просування, реалізацію проєктів, трансфер знань та залучення зовнішніх ресурсів. Для СЗТ це особливо важливо через переважання малих суб'єктів господарювання, які окремо мають обмежені фінансові, маркетингові та кадрові можливості [67; 96]. Із кластерним і мережевим підходами тісно пов'язане громадоорієнтоване управління (community-based governance), ключовою ознакою якого є залучення місцевого населення до визначення цілей розвитку туризму, використання територіальних ресурсів та

розподілу створених вигод. У такій моделі громада виступає не пасивним одержувачем економічних результатів, а учасником формування туристичного продукту та співтворцем локальної цінності [73; 104].

Дослідження Ясуо Охе (Yasuo Ohe) засвідчують значення поєднання підприємницької діяльності з локальними ресурсами та інтересами сільських громад [104]. Л. Діас Рокка (L. H. Díaz Rocca) та С. Зелінський (S. Zielinski) акцентують на взаємозв'язку громадоорієнтованого туризму, соціального капіталу та багаторівневого управління [73]. Водночас сучасний розвиток цього напряму пов'язаний із концепцією колаборативного управління (collaborative governance), яка зміщує акцент із простого залучення стейкхолдерів до інституціоналізованої взаємодії держави, бізнесу, територіальних громад та інших учасників у процесах формування й реалізації спільних управлінських рішень. Е.-Л. Вальдеррама (E.-L. Valderrama), Дж.-А. Поланко (J.-A. Polanco) та П. М. Ернандес-Діас (P. M. Hernandez-Diaz) емпірично обґрунтовують посередницьку роль collaborative governance у взаємозв'язку між розвитком сільського туризму та сталим територіальним розвитком [129]. Сучасні дослідження також демонструють залежність результативності таких моделей від інституційного контексту, розподілу повноважень та реальної спроможності стейкхолдерів брати участь у прийнятті рішень [113].

Важливим компонентом відповідної системи є соціальне підприємництво. З. Моттіар (Z. Mottiar), К. Болук (K. Boluk) та К. Клайн (C. Kline) показують, що соціальні підприємці можуть виконувати функції каталізаторів розвитку сільських туристичних дестинацій, сприяючи мобілізації місцевих ресурсів, формуванню партнерських мереж і створенню суспільної цінності [100]. Це дає підстави розглядати соціальну складову не як зовнішній результат підприємництва, а як один із елементів механізму територіального розвитку.

Іншим напрямом міжсекторальної взаємодії є публічно-приватне партнерство, що забезпечує поєднання ресурсів і компетентностей публічного та приватного секторів для реалізації проєктів економічного й суспільного значення. У сфері СЗТ відповідні форми взаємодії можуть бути спрямовані на розвиток транспортної та туристичної інфраструктури, створення туристично-

інформаційних центрів, облаштування маршрутів, цифровізацію туристичних сервісів і реалізацію інвестиційних проєктів. Необхідність поєднання політики, інтересів туристичного бізнесу та місцевих громад у процесах управління туристичним розвитком відображена також у підходах OECD [103].

Таким чином, кластерний, мережевий, громадоорієнтований, колаборативний та партнерський підходи не є взаємовиключними. Вони відображають різні, але взаємопов'язані форми організації взаємодії: кластер характеризує переважно територіальну концентрацію взаємопов'язаних суб'єктів; мережевий підхід – горизонтальні зв'язки та обмін ресурсами; громадоорієнтований – участь місцевої спільноти у формуванні й розподілі результатів; колаборативний – спільне вироблення й реалізацію управлінських рішень; партнерський – інституціоналізовану взаємодію публічного, приватного та громадського секторів [73; 129].

Подальшим етапом розвитку зазначених концепцій є підприємницько-екосистемний підхід, відповідно до якого розвиток підприємництва розглядається як результат функціонування взаємопов'язаної системи підприємців, органів влади, фінансових установ, освітніх і наукових організацій, громадських об'єднань, інфраструктури, ринків, людського та соціального капіталу [65; 110].

Систематичний огляд А. Маданагулі (A. Madanaguli) та співавторів підтверджує доцільність дослідження підприємництва у сфері сільського туризму і гостинності через взаємозв'язок підприємницьких ресурсів, інституційних умов, інновацій та елементів підприємницької екосистеми [96]. Водночас систематичний огляд І. К. Путри (I. K. Putra), Б. М. Сукоцо (B. M. Sukoco) та В.-Й. Ву (W.-Y. Wu) розширює відповідну теоретичну основу, систематизуючи передумови, можливості та результати rural entrepreneurship і підтверджуючи необхідність його дослідження у взаємозв'язку з територіальним, соціальним та інституційним середовищем [110].

Б. Асміт (B. Asmit) та співавтори систематизують складові сільської підприємницької екосистеми, виокремлюючи, з одного боку, її ключових акторів – бізнес, владу, освітньо-наукове середовище та громаду, а з іншого – людський

капітал, мережі, підприємницьку культуру, фінансування, управління, інфраструктуру, природні ресурси та ринки [65]. С. Браваглієрі (S. Bravaglieri) та співавтори доповнюють таке бачення багатосуб'єктною моделлю сільських інноваційних екосистем, акцентуючи увагу на просторових зв'язках, взаємодії акторів і процесах поширення інновацій [68].

Особливо важливим для обґрунтування управлінської результативності екосистемного підходу є дослідження С. Чжана (X. Zhang), Х. Ху (H. Hu), С. Чжоу (C. Zhou) та Е. Донга (E. Dong), у якому встановлюється взаємозв'язок між характеристиками rural entrepreneurial ecosystem та підприємницькою результативністю [132]. Це дає змогу перейти від опису структури підприємницької екосистеми до оцінювання її економічної функції: якість взаємодії інституцій, ресурсів, мереж та учасників середовища безпосередньо пов'язується з можливостями підвищення результативності підприємницької діяльності.

Новітнє узагальнення Г. Бонда (G. Bond), П. Раяна (P. Ryan) та Г. Бучіуні (G. Buciuni) додатково підкреслює специфічність сільських підприємницьких екосистем порівняно з моделями, сформованими переважно на основі міських та високотехнологічних середовищ, і акцентує значення територіального контексту, управління, мереж, еволюційних процесів та взаємозалежності акторів, інституцій і ресурсів [67]. Для СЗТ застосування підприємницько-екосистемного підходу дає змогу перейти від підтримки окремих агротуристичних господарств до формування середовища, у якому створюються умови для виникнення нових підприємницьких ініціатив, кооперації, інновацій, доступу до фінансування, трансферу знань, формування комплексних туристичних продуктів та їх просування на внутрішньому й зовнішньому ринках [65; 96].

Отже, теоретична логіка екосистемного підходу може бути представлена як послідовність: інституційно-територіальні умови → взаємодія акторів і ресурсів → формування сільської підприємницької екосистеми → активізація підприємницьких процесів → підвищення результативності підприємництва [110; 132]. Для предмета цього дослідження така послідовність має принципове

значення, оскільки обґрунтовує необхідність управління не окремими інструментами підтримки, а взаємозв'язками між складовими підприємницького середовища. Водночас економічна результативність не може бути єдиним критерієм ефективності управління підприємництвом у сфері СЗТ. Залежність туристичної діяльності від природних ресурсів, культурної спадщини та соціального середовища зумовлює необхідність застосування концепції сталого розвитку, яка передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей [103; 104].

Теоретичною основою такого підходу є концепція потрійного критерію результативності (Triple Bottom Line) Джона Елкінгтона (John Elkington), яка передбачає оцінювання результативності діяльності у взаємозв'язку економічної, соціальної та екологічної складових [75]. Для підприємництва у сфері СЗТ це має принципове значення, оскільки природне й культурне середовище одночасно виступає ресурсною основою туристичного продукту та об'єктом, який потребує збереження і відповідального використання.

У сучасній практиці туристичного бізнесу відповідна логіка конкретизується також через екологічні, соціальні та управлінські критерії [123]. Їх застосування розширює систему оцінювання підприємницької діяльності через урахування екологічної відповідальності, соціального впливу, прозорості управління, взаємодії зі стейкхолдерами та довгострокових ризиків. Водночас ESG-підхід у цьому дослідженні розглядається не як самостійна теорія управління СЗТ, а як сучасний приклад операціоналізації принципів сталості у діяльності туристичного бізнесу.

Основні принципи сталого управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ систематизовано в табл. 1.4.

Дані принципи відображають необхідність поєднання економічних інтересів суб'єктів підприємництва із соціальними та екологічними інтересами територіальних громад. Водночас сучасна трансформація концепцій розвитку засвідчує поступове розширення управлінської логіки – від орієнтації переважно на збереження наявного ресурсного потенціалу до його відновлення та примноження.

Таблиця 1.4 – Принципи сталого управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Принцип	Зміст	Управлінська реалізація
1	Економічна життєздатність	забезпечення стабільності та здатності підприємства до розвитку	диверсифікація доходів, інвестиції, підвищення якості та конкурентоспроможності послуг
2	Екологічна відповідальність	збереження природної ресурсної основи туристичної діяльності	ресурсозбереження, екологізація послуг, зменшення негативного впливу
3	Соціальна відповідальність	створення позитивного ефекту для місцевого населення	зайнятість, самозайнятість, залучення місцевих виробників, підтримка соціальних ініціатив
4	Інституційна прозорість	відкритість і передбачуваність взаємодії учасників	партнерство, участь стейкхолдерів, прозорі механізми прийняття рішень
5	Територіальна збалансованість	узгодження підприємницької діяльності з можливостями території	урахування ресурсного потенціалу, допустимого навантаження та стратегічних пріоритетів громади
6	Ресурсоефективність	раціональне використання природних, фінансових і людських ресурсів	енергоефективність, ощадливе використання ресурсів, циркулярні практики

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [75; 103; 123].

У цьому контексті особливого значення набуває регенераційний підхід, відповідно до якого підприємницька діяльність повинна не лише мінімізувати негативний вплив, а й сприяти відновленню природного, соціального, культурного та економічного капіталу території. Для СЗТ це може проявлятися через відновлення локальних ремесел і традицій, підтримку місцевого виробництва, реінвестування частини створеної вартості у розвиток громади, відновлення природних територій, формування довготривалих партнерств і зміцнення соціального капіталу [21]. Регенераційна логіка водночас посилює значення стейкхолдерського підходу. Фундаментальні положення Р. Едварда Фрімена передбачають розгляд підприємства у взаємозв'язку з групами, які впливають на його діяльність або зазнають її впливу [87]. Для сфери СЗТ це означає необхідність урахування інтересів підприємців, місцевих жителів, туристів, територіальних громад, органів влади, громадських організацій, постачальників та інших учасників локальної економічної системи.

У попередніх авторських дослідженнях обґрунтовано доцільність розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері СЗТ, за якого

створення підприємницької цінності пов’язується не лише з економічним результатом суб’єкта господарювання, а й із позитивним впливом на природний, соціальний і територіальний капітал [21], що узгоджується із сучасними положеннями регенераційного туризму та регенераційного туристичного підприємництва [74; 114]. Це дозволяє розглядати регенераційність як подальший розвиток принципів сталості, а не як їх заперечення. Порівняльну характеристику сталого та регенераційного підходів наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика сталого та регенераційного підходів до управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ

№	Критерій	Сталий підхід	Регенераційний підхід
1	Основна мета	збалансування економічних, соціальних та екологічних результатів	відновлення і примноження природного, економічного, соціального та культурного капіталу
2	Ставлення до ресурсів	раціональне використання і збереження	відтворення та покращення ресурсної основи
3	Екологічний орієнтир	мінімізація негативного впливу	формування позитивного відновлювального ефекту
4	Роль територіальної громади	стейкхолдер і бенефіціар розвитку	активний учасник і співтворець цінності
5	Підприємницька логіка	економічна життєздатність із дотриманням принципів сталості	створення економічної цінності через відновлення територіального капіталу
6	Часовий горизонт	довгострокове збереження ресурсної бази	довгострокове нарощування здатності територіальної системи до самовідновлення
7	Управлінський результат	збалансованість розвитку	позитивна трансформація підприємства і території

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [21; 74; 75; 87; 114].

Дані табл. 1.5 свідчать, що регенераційний підхід не заперечує принципів сталого розвитку, а розширює їх, зміщуючи управлінський акцент із переважної мінімізації негативного впливу на формування позитивного територіального ефекту. Відповідно підприємницький результат оцінюється не лише через дохідність і конкурентоспроможність, а й через здатність діяльності сприяти

відновленню ресурсів, розвитку соціального капіталу, збереженню культурної ідентичності та підвищенню стійкості територіальної громади [21; 129].

Проведений аналіз засвідчує, що жоден із розглянутих підходів окремо не забезпечує повного теоретичного пояснення процесу управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ.

Інституційний підхід акцентує увагу на правилах, обмеженнях і стимулах [101]; регіональний – на територіальній диференціації ресурсів та умов [104]; кластерний – на територіальній кооперації та формуванні конкурентних переваг [109]; мережевий – на горизонтальній взаємодії [67]; громадоорієнтований і колаборативний – на участі місцевих спільнот та спільному прийнятті рішень [73; 129]; підприємницько-екосистемний – на взаємозалежності акторів, ресурсів та інституцій і їх впливі на підприємницьку результативність [65; 132]; сталий – на збалансуванні економічних, соціальних та екологічних результатів [75; 123]; регенераційний – на відновленні й примноженні територіального капіталу [21].

З огляду на це доцільним є їх поєднання в межах інтегрованого концептуального підходу, порівняльні характеристики складових якого наведено в табл. 1.6.

Запропонована в табл. 1.6 матриця дозволяє розглядати наведені концептуальні підходи не як альтернативні моделі управління, а як взаємодоповнювані складові єдиної системи. Їх інтеграція дає змогу одночасно враховувати інституційні умови, територіальну специфіку, підприємницькі ресурси, партнерські зв’язки, інтереси громади, економічну результативність та необхідність довгострокового відтворення ресурсного потенціалу.

Особливого значення така інтеграція набуває для сільських територій, де підприємницькі процеси характеризуються значною залежністю від локальних ресурсів, соціального капіталу, міжсуб’єктної взаємодії та інституційної спроможності [96; 110]. Відповідно результативність управління визначається не кількістю окремих інструментів підтримки, а ступенем їх узгодженості в межах цілісної системи.

Таблиця 1.6 – Інтеграційна матриця концептуальних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Концептуальний підхід	Основна управлінська функція	Основні інструменти	Значення для СЗТ	Основне обмеження
1.	Інституційний	формування правил і стимулів	нормативне регулювання, програми, інституції підтримки	зниження інституційних бар'єрів і невизначеності	залежність від якості інститутів
2.	Регіональний	територіальна адаптація управління	стратегії, програми, просторове планування	урахування ресурсної та соціально-економічної специфіки територій	неоднорідність регіонального потенціалу
3	Кластерний	концентрація та кооперація	кластери, спільні проєкти, ланцюги доданої вартості	формування комплексного туристичного продукту	потреба в координації та критичній масі учасників
4	Мережевий	горизонтальна взаємодія	партнерські мережі, обмін інформацією, цифрові платформи	доступ до знань, ринків і спільного просування	залежність від довіри та активності учасників
5	Громадоорієнто-ваний і колаборативний	залучення локальних стейкхолдерів та спільне прийняття рішень	участь громади, спільне планування, міжсекторальні платформи, локальні ініціативи	локалізація економічного й соціального ефекту, узгодження інтересів	ризик нерівномірної участі та дисбалансу повноважень
6	Підприємницько-екосистемний	інтеграція акторів, ресурсів та інституцій	підтримуюча інфраструктура, фінансування, освіта, інновації, мережі	формування цілісного середовища підприємницької активності та підвищення її результативності	складність координації багатьох елементів
7	Сталий	збалансування результатів	ESG, ресурсоефективність, соціальна та екологічна відповідальність	довгострокова життєздатність підприємництва і території	можливий конфлікт коротко- і довгострокових цілей
8	Регенераційний	відновлення і примноження територіального капіталу	реінвестування, відновлення ресурсів, співтворення цінності	формування позитивного довгострокового ефекту для території	складність кількісного оцінювання результатів

Джерело: розроблено автором на основі систематизації концептуальних підходів [21; 65; 75; 101; 109; 129; 132]

На основі проведеного теоретичного узагальнення запропоновано інтегровану систему концептуальних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ (рис. 1.4).

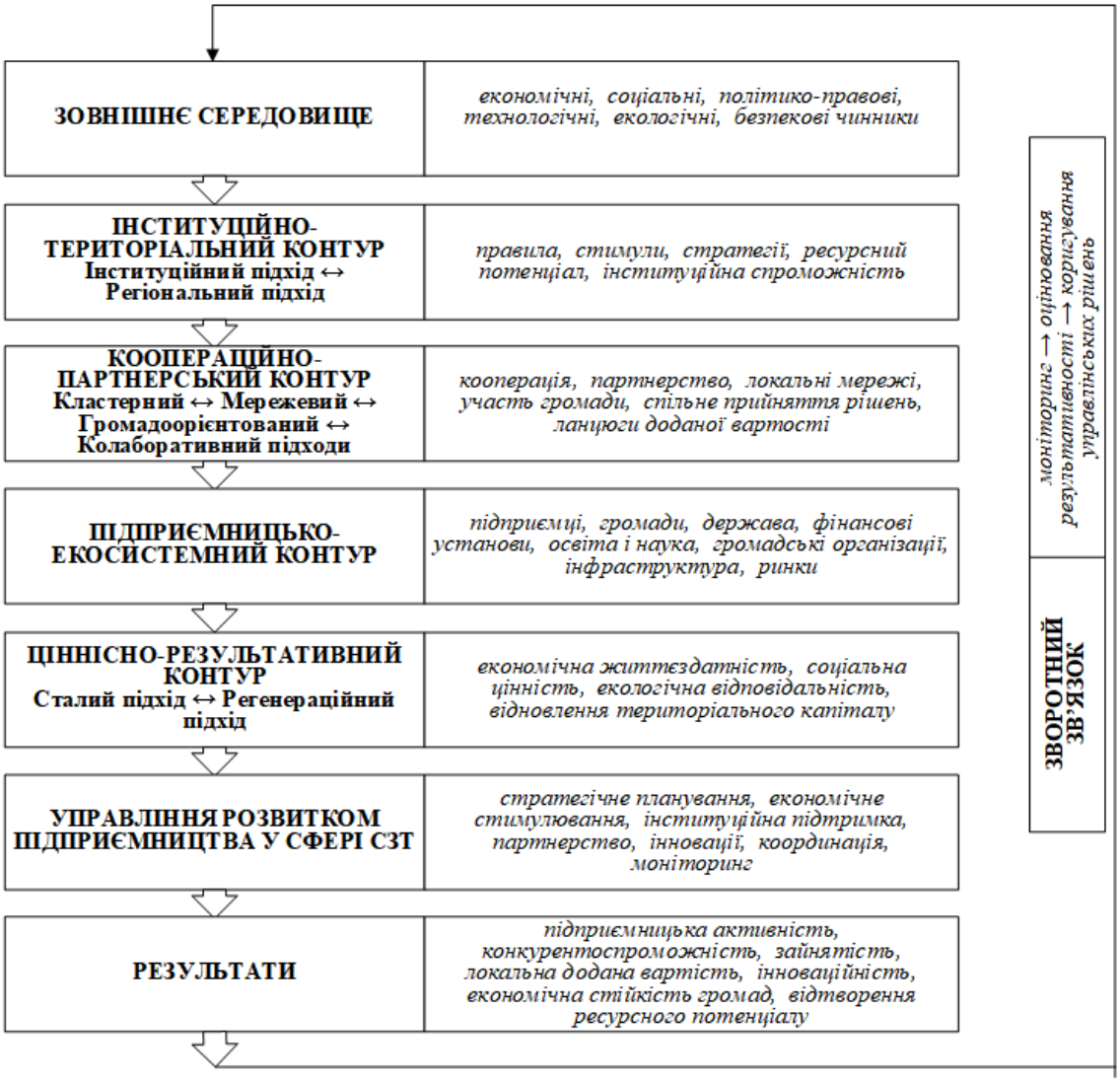


Рисунок 1.4 – Інтегрована система концептуальних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі систематизації [21; 65; 75; 101; 109; 129; 132].

Запропонована на рис. 1.4 система не зводиться до жорсткої лінійної ієрархії концептуальних підходів. Послідовність контурів на рисунку відображає логіку їх функціонального взаємозв'язку, тоді як механізм зворотного зв'язку забезпечує взаємний вплив і адаптивне коригування складових системи. Її зміст полягає у їх функціональній інтеграції. Інституційний та регіональний підходи

формують базові умови й територіальні параметри управління; кластерний і мережевий визначають форми кооперації; громадоорієнтований та колаборативний – механізми залучення стейкхолдерів і спільного вироблення управлінських рішень; підприємницько-екосистемний забезпечує інтеграцію учасників, ресурсів та інституцій у цілісне середовище; сталий і регенераційний формують довгострокові критерії результативності [65; 129].

Принциповою особливістю запропонованої системи є включення механізму зворотного зв'язку, завдяки якому управління набуває адаптивного характеру. Результати реалізації управлінських рішень мають оцінюватися за змінами підприємницької активності, конкурентоспроможності, зайнятості, локальної доданої вартості, інвестиційно-інноваційної активності, стану ресурсного потенціалу та економічної стійкості територіальних громад. Отримані результати повинні слугувати інформаційною основою для коригування стратегій, програм та інструментів підтримки підприємництва.

Важливою особливістю інтегрованого підходу є перехід від підтримки окремого суб'єкта підприємництва до формування сприятливого підприємницького середовища. За такого підходу об'єктом управлінського впливу стають не лише підприємства, а й інституційні умови, доступність ресурсів, партнерські мережі, інфраструктура, людський і соціальний капітал, механізми фінансування, інформаційні потоки та взаємодія учасників [65; 110]. Саме таке системне трактування найбільшою мірою відповідає специфіці сільських територій, де розвиток підприємництва значною мірою залежить від якості локальних зв'язків і здатності поєднувати внутрішні та зовнішні ресурси.

Узагальнення інституційного, регіонального, кластерного, мережевого, громадоорієнтованого, колаборативного, підприємницько-екосистемного, сталого та регенераційного підходів дає підстави сформулювати авторське трактування досліджуваної категорії.

Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму пропонується трактувати як цілеспрямований багаторівневий процес формування та взаємоузгодження стратегічних цілей, інституційних, економічних, організаційних, інфраструктурних і партнерських умов, ресурсів, механізмів та

інструментів розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях з урахуванням їх територіальної диференціації, що здійснюється шляхом координації взаємодії суб'єктів підприємництва, органів державної влади, територіальних громад та інших стейкхолдерів і спрямований на підвищення підприємницької активності, конкурентоспроможності, створення локальної доданої вартості та забезпечення довгострокової стійкості й відтворення ресурсного потенціалу територій.

Запропоноване трактування акцентує увагу на декількох взаємопов'язаних характеристиках управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ. По-перше, воно має стратегічний характер, оскільки орієнтоване на довгострокові структурні зміни, а не лише на підтримання поточної діяльності. По-друге, є багаторівневим, оскільки передбачає узгодження державного, регіонального, місцевого та підприємницького рівнів управління. По-третє, характеризується територіальною диференційованістю, що потребує врахування неоднорідності ресурсного потенціалу та інституційних умов територій. По-четверте, ґрунтується на міжсекторальній координації, за якої підприємці, громади, органи влади, фінансові, громадські та освітньо-наукові інституції виступають взаємопов'язаними учасниками процесу. По-п'яте, орієнтується на результативність підприємницької екосистеми, що передбачає створення умов, за яких взаємодія її складових сприяє підвищенню підприємницької активності та результативності [65; 132]. По-шосте, управління має забезпечувати довгострокову стійкість та відтворення територіального капіталу, поєднуючи економічну результативність зі збереженням і відновленням природних, соціальних та культурних ресурсів сільських територій [21; 75].

Таким чином, проведене теоретичне узагальнення дає підстави стверджувати, що управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ доцільно формувати на основі інтеграції інституційного, регіонального, кластерного, мережевого, громадоорієнтованого, колаборативного, підприємницько-екосистемного, сталого та регенераційного підходів. Їх поєднання дозволяє перейти від фрагментарного застосування окремих інструментів підтримки до системного формування підприємницького середовища, у якому розвиток суб'єктів господарювання взаємопов'язаний із розвитком територіальних

громад, створенням локальної доданої вартості, зміцненням партнерських мереж та відтворенням ресурсної основи туристичної діяльності.

Разом із тим теоретичне обґрунтування концептуальних підходів потребує дослідження практики їх реалізації у різних інституційних і територіальних умовах. Особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду розвитку підприємництва у сфері сільського туризму та агротуризму, моделей державної підтримки, фінансування, кооперації, кластеризації, залучення місцевих громад і використання інструментів сталого розвитку. Це зумовлює необхідність дослідження світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

1.3 Світові тенденції розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Сучасний розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму відбувається під впливом структурної трансформації сільської економіки, зміни моделей туристичного споживання, цифровізації, екологізації господарської діяльності, поширення мережевих форм співробітництва та посилення ролі територіальних громад у формуванні туристичних продуктів. У багатьох країнах сільський та агротуризм поступово вийшли за межі допоміжної діяльності домогосподарств і трансформувалися у складову політики диверсифікації сільської економіки, підтримки фермерських господарств, зайнятості населення, збереження природної й культурної спадщини та забезпечення територіального розвитку [86; 96].

Сучасні трансформації глобального туристичного ринку додатково посилюють відповідні процеси. За узагальненнями OECD та UN Tourism, розвиток туризму дедалі тісніше пов’язується зі стійкістю територій, цифровою трансформацією, підтримкою малого й середнього підприємництва, регіональним розвитком та необхідністю формування більш збалансованих моделей туристичної економіки [102; 124]. У дослідженнях І. Журби, Г. Щуки та

Ю. Цвігуна сучасні тенденції глобального туристичного ринку систематизовано через цифровізацію, технологічні інновації, сталий розвиток, екологізацію, персоналізацію туристичного продукту, безпеку та трансформацію туристичного попиту [22]. Для сфери СЗТ ці процеси створюють додаткові можливості розвитку малих територіально локалізованих форм підприємництва.

Особливо виразно зазначені процеси проявляються у країнах Європейського Союзу, де сільський туризм інтегрований у ширшу систему розвитку сільських територій. У межах відповідної моделі підприємницька діяльність розглядається не лише як джерело додаткового доходу окремого фермерського господарства, а як елемент місцевої економічної системи, здатний створювати робочі місця, стимулювати попит на локальну продукцію, підтримувати суміжні види бізнесу та формувати додану вартість у межах території [78; 86].

Значення сільських територій у туристичній економіці Європейського Союзу підтверджується масштабами туристичного попиту та матеріальної бази. За даними Eurostat, наведеними у дослідженні Європейської парламентської дослідницької служби, у 2021 р. на сільські території припадало 43,8 % ліжко-місць у туристичних засобах розміщення ЄС та 37,0 % усіх ночівель [86]. Водночас сільський туризм характеризується переважанням малих приватних, часто сімейних підприємств, що посилює його значення для диверсифікації фермерських доходів, зайнятості та підтримання економічної активності сільських територій.

Важливою тенденцією є посилення ролі туристичної діяльності у диверсифікації фермерських доходів. Фермерське господарство, яке поряд із сільськогосподарським виробництвом надає послуги розміщення і харчування, організовує дегустації, екскурсії, рекреаційні чи освітні програми, переходить від монопродуктової до багатофункціональної бізнес-моделі [66; 86]. Це дозволяє використовувати земельні, майнові, трудові, природні й культурні ресурси для формування додаткової економічної цінності.

Агротуризм у цьому контексті виконує подвійну економічну функцію. На рівні окремого фермерського господарства він забезпечує диверсифікацію

джерел доходів та зменшення залежності від результатів суто аграрної діяльності. На територіальному рівні туристичний попит створює додатковий ринок для місцевих виробників продукції, закладів харчування, ремісників, перевізників та інших суб'єктів підприємництва [66; 96]. Тому економічну результативність агротуризму доцільно оцінювати не лише за доходами окремого господарства, а й за ступенем його включення у локальні ланцюги створення доданої вартості.

Для поглиблення відповідного аналізу доцільним є використання економічних показників, сформованих на основі даних FADN. Дослідження З. Бачі (Z. Bacsi) та П. Сальтелекі (P. Szálteleki) за даними 28 країн ЄС у 2004–2020 рр. засвідчило залежність економічного ефекту агротуризму від розміру господарства: найбільші відносні переваги від агротуристичної діяльності отримували середні за економічним розміром ферми, а політика субсидування позитивно пов'язувалася з агротуристичними доходами [66].

Дослідження А. Єчмик (A. Jęczmyk) та Р. Рись-Юрек (R. Ryś-Jurek) дають змогу простежити динаміку офіційно облікованих агротуристичних доходів у Європейському Союзі, Італії та Польщі за 2004–2022 рр. Водночас автори наголошують на істотному методичному обмеженні відповідних даних – неповному відображенні доходів від агротуристичної діяльності, особливо у Польщі [92]. Результати порівняння наведено в табл. 1.7.

Дані табл. 1.7 засвідчують суттєву диференціацію економічної ролі агротуризму. У 2022 р. офіційно облікований дохід від агротуристичної діяльності у розрахунку на одне фермерське господарство в Італії становив 1733 євро, що приблизно у 2,35 раза перевищувало середній показник досліджуваної сукупності країн ЄС та більш ніж у 48 разів – показник Польщі. Частка відповідного доходу у чистому доході ферми також була найвищою в Італії – 4,15 % порівняно з 1,79 % для середньої сукупності ЄС та 0,15 % у Польщі [92].

У 2015–2022 рр. в Італії офіційно облікований дохід від агротуризму збільшився з 1534 до 1733 євро на ферму, тоді як у Польщі знизився з 56 до 36 євро [92]. Однак останню тенденцію методично некоректно безпосередньо ототожнювати зі скороченням реального економічного значення польського

агротуризму, оскільки неповнота його статистичного обліку істотно обмежує можливості інтерпретації даних FADN.

Таблиця 1.7 – Окремі економічні показники розвитку агротуризму у фермерських господарствах Європейського Союзу

№	Показник	ЄС	Італія	Польща
1	Офіційно облікований дохід від агротуризму на одне фермерське господарство, 2015 р., євро	349	1534	56
2	Частка доходу від агротуризму у чистому доході ферми, 2015 р., %	1,98	4,68	0,69
3	Офіційно облікований дохід від агротуризму на одне фермерське господарство, 2019 р., євро	555	1624	66
4	Частка доходу від агротуризму у чистому доході ферми, 2019 р., %	2,03	4,74	0,53
5	Офіційно облікований дохід від агротуризму на одне фермерське господарство, 2022 р., євро	737	1733	36
6	Частка доходу від агротуризму у чистому доході ферми, 2022 р., %	1,79	4,15	0,15

Примітка. У 2004–2020 рр. середній показник ЄС охоплював ЄС-28; у 2021 р. – ЄС-27 без Великої Британії; у 2022 р. – 21 країну через неповноту даних FADN. Показники характеризують середні значення господарств, охоплених відповідною системою обліку, та відображають офіційно обліковані, а не повні фактичні доходи від агротуристичної діяльності. Тому вони не є тотожними повному ринковому обороту сектору.

Джерело: систематизовано автором за даними Farm Accountancy Data Network – FADN, наведеними А. Єчмик та Р. Рись-Юрек [92].

Показовим у цьому контексті є зіставлення відповідних результатів з офіційною туристичною статистикою Польщі. За даними Statistics Poland – GUS, у 2023 р. малими туристичними засобами розміщення з кількістю менше 10 ліжко-місць, до статистичного обстеження яких входять кімнати для гостей та агротуристичні помешкання, скористалися 1,7 млн туристів, яким було надано 5,7 млн ночівель, а коефіцієнт використання ліжко-місць становив 22,4 % [120]. Отже, міжнародне порівняння підтверджує методично важливий висновок: низький рівень офіційно облікованих агротуристичних доходів не обов’язково означає низький фактичний масштаб підприємницької діяльності, оскільки результати залежать також від особливостей правового регулювання, статистичного обліку та ступеня формалізації відповідного бізнесу.

Високим рівнем інституціоналізації агротуристичної діяльності характеризується італійська модель. За даними Istituto Nazionale di Statistica – Istat, у 2024 р. в країні функціонувало 26 360 агротуристичних підприємств, кількість агротуристів досягла 4,7 млн осіб, а економічна вартість сектору становила 1,93 млрд євро та збільшилася на 3,3 % порівняно з попереднім роком [91]. Особливістю італійської моделі є органічна інтеграція туристичної діяльності із сільськогосподарським виробництвом. Послуги розміщення поєднуються з місцевою гастрономією, виноробством, фермерською продукцією, культурною спадщиною та сільськими ландшафтами, що сприяє формуванню комплексного агротуристичного продукту та локалізації туристичних витрат у місцевій економіці.

Інший тип організації демонструє австрійська мережево-брендова модель Urlaub am Bauernhof («Відпочинок на фермі»). У 2024 р. відповідна загальнонаціональна мережа об’єднувала близько 2350 фермерських господарств. Її функціонування ґрунтується на спільному бренді, критеріях якості, тематичній спеціалізації господарств, централізованому маркетингу та цифровій системі бронювання. У 2024 р. оборот онлайн-бронювань господарств – учасників мережі становив майже 30 млн євро порівняно з 24,6 млн євро у 2023 р., тобто збільшився приблизно на 22 % [126]. Це підтверджує, що спільна цифрова інфраструктура для малих фермерських господарств виконує не лише інформаційну й маркетингову, а й безпосередню збутову функцію.

Отже, досвід Італії, Австрії та Польщі демонструє різні механізми формування економічної результативності агротуризму. В Італії вона забезпечується високим рівнем нормативної та господарської інтеграції туризму у фермерську діяльність [91]; в Австрії – мережевою кооперацією, стандартизацією якості та спільними маркетингово-цифровими інструментами [126]; у Польщі – поширенням малих сімейних форм підприємництва за нижчого рівня статистичної формалізації їх економічних результатів [92; 120].

Важливою передумовою функціонування зазначених моделей є інституційна система Європейського Союзу. У 2023–2027 рр. держави-члени

реалізують Common Agricultural Policy – CAP через CAP Strategic Plans, адаптовані до національних і територіальних потреб [78]. Стратегічні плани забезпечують узгоджене застосування інструментів CAP та їх спрямування на досягнення спільних цілей ЄС; загалом державами-членами заплановано близько 2500 відповідних інтервенцій.

Серед пріоритетів CAP передбачено підтримку життєздатності фермерських господарств, конкурентоспроможності, розвитку сільських територій, охорони довкілля, знань та інновацій. Водночас її інструментарій виходить за межі безпосередньої підтримки аграрного виробництва та охоплює інвестиції у несільськогосподарську діяльність, інфраструктуру, кооперацію і створення нового сільського бізнесу [78; 80].

У межах CAP 2023–2027 близько 25 млрд євро, або 8 % загальних асигнувань, безпосередньо спрямовано на розвиток сільських територій і громад [80]. Отже, європейська модель створює інституційну та фінансову основу для диверсифікації сільської економіки, у межах якої туристична діяльність може функціонувати як один із напрямів підприємницького розвитку.

Особливе місце у системі територіального розвитку посідає LEADER, що ґрунтується на підході «знизу вгору», за якого фермери, підприємці, місцеві організації, органи влади та представники інших секторів формують Local Action Groups – LAGs, розробляють локальні стратегії та беруть участь в управлінні ресурсами розвитку [76]. Подальшим розвитком цієї логіки стала концепція Community-Led Local Development – CLLD, що передбачає активне залучення локальних суб’єктів до визначення пріоритетів і реалізації територіальних проєктів [81].

Для СЗТ такий механізм має принципове значення, оскільки туристичний продукт формується взаємодією багатьох учасників. Окреме агротуристичне господарство створює лише частину споживчої цінності, тоді як комплексна туристична пропозиція потребує транспортної доступності, харчування, локальної продукції, рекреаційних і культурних послуг, інформаційного забезпечення та інших складових. LEADER/CLLD забезпечує організаційне

середовище, у межах якого відповідні елементи можуть інтегруватися на рівні території [76; 81].

Багаторівневу логіку європейської системи підтримки підприємництва у сфері сільського туризму узагальнено на рис. 1.5.

Наведена модель демонструє принципову особливість європейської системи: управління розвитком підприємництва не концентрується на одному адміністративному рівні. Наднаціональні стратегічні та фінансові рамки поєднуються з національною адаптацією, регіональною спеціалізацією та локальними партнерськими механізмами. Це створює можливість трансформації загальноєвропейських пріоритетів у конкретні територіальні та підприємницькі проєкти [76; 78].

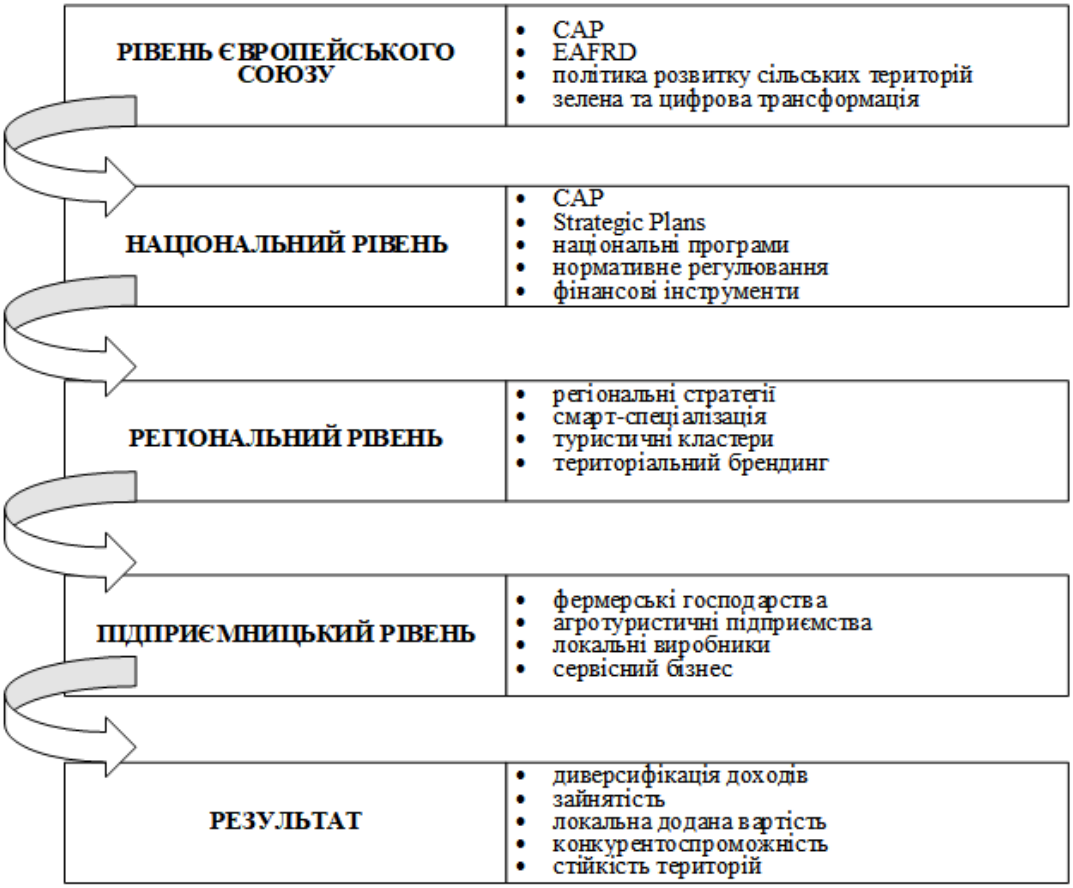


Рисунок 1.5 – Багаторівнева система інституційної підтримки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в Європейському Союзі

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення матеріалів Європейської Комісії та EU CAP Network щодо CAP, LEADER і CLLD [76; 78; 81].

У цьому контексті перспективним є підхід Smart Specialisation (смарт-спеціалізації), за якого ресурси розвитку концентруються у сферах, де конкретний регіон має або спроможний сформувати конкурентні переваги. А. Роза Піреш (A. Rosa Pires), М. Пертольді (M. Pertoldi), Дж. Г. Едвардс (J. H. Edwards) та Ф. Б. Гегі (F. B. Hegyi) у праці Smart Specialisation and Innovation in Rural Areas обґрунтовують можливості застосування відповідного підходу до сільських територій та використання їх специфічних ресурсів і конкурентних переваг [115].

Сучасне продовження цього напряму представлено у праці Е. Фаббрі (E. Fabbri) та А. Спалацці (A. Spalazzi), які досліджують взаємозв'язок Smart Specialisation і rural development та показують можливості використання інноваційних екосистем, туристичної діяльності й інших локальних секторів для зміцнення конкурентоспроможності сільських і периферійних територій [83].

Для СЗТ значення смарт-спеціалізації полягає у можливості інтегрувати туристичну діяльність з агропродовольчим виробництвом, локальною гастрономією, культурними та креативними індустріями, природною спадщиною і цифровими сервісами. За такого підходу СЗТ розглядається не як ізольована туристична спеціалізація, а як складова територіальної підприємницької екосистеми, у межах якої міжгалузева інтеграція сприяє формуванню локальних ланцюгів доданої вартості та комплексних туристичних продуктів [83; 115].

Порівняння національних моделей дає змогу конкретизувати вплив різного поєднання економічних та інституційних механізмів на розвиток підприємництва у сфері СЗТ (табл. 1.8).

Дані табл. 1.8 підтверджують, що міжнародне порівняння розвитку агротуризму не може ґрунтуватися лише на одному показнику, зокрема кількості агротуристичних господарств. Вищу аналітичну цінність має одночасне врахування масштабу підприємницької бази, туристичного попиту, економічної результативності, рівня формалізації діяльності та інституційної моделі функціонування сектору [86; 92].

Таблиця 1.8 – Порівняльна економіко-інституційна характеристика окремих європейських моделей розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Країна	Кількісна характеристика	Економічний індикатор	Домінуюча модель	Основний механізм
1	Італія	26,4 тис. агротуристичних підприємств; 4,7 млн агротуристів, 2024 р.	1,7 тис. євро офіційно облікованого агротуристичного доходу на ферму; 4,15 % чистого доходу, 2022 р.	інтегрована аграрно-туристична	інституціоналізація агротуризму, CAP, регіональна підтримка
2	Австрія	близько 2,4 тис. господарств у мережі Urlaub am Bauernhof, 2024 р	майже 30 млн. євро обороту онлайн-бронювань мережі, 2024 р.	мережево-брендова	стандарти якості, єдиний бренд, спільний маркетинг, цифрова платформа
3	Польща	1,7 млн туристів; 5,7 млн ночівель у малих засобах розміщення до 10 місць, 2023 р.*	36 євро офіційно облікованого доходу на ферму; 0,15 % чистого доходу, 2022 р.	сімейно-диверсифікаційна	CAP, розвиток сільських територій, локальні ініціативи
4	Франція	мережа Gîtes de France об’єднує близько 42 тис. власників та 55 тис. об’єктів розміщення**	зіставний показник агротуристичного доходу на ферму не визначено	мережево-брендова	стандарти якості, територіальний бренд, спільне просування
5	Німеччина	єдиний статистично зіставний національний показник агротуристичних господарств у використаних джерелах не встановлено	н/д	диверсифікаційна модель сімейної ферми	федеральні та регіональні програми розвитку сільських територій
6	Угорщина	статистика приватних засобів розміщення не є тотожною статистиці агротуризму	н/д	територіально-продуктова	винно-гастрономічна спеціалізація, локальні програми

Примітка. *Показник Польщі сформовано на основі статистичного обстеження кімнат для гостей та агротуристичних помешкань із кількістю місць менше 10 і не є тотожним загальній кількості агротуристичних господарств країни. **Показник Франції характеризує мережу Gîtes de France загалом і не є тотожним кількості агротуристичних фермерських господарств. Позначення «н/д» означає відсутність у використаній джерельній базі статистично зіставного показника, а не відсутність відповідної підприємницької діяльності.

Джерело: систематизовано автором за даними Istat [91], Statistics Poland [120], Urlaub am Bauernhof [126], А. Єчмик та Р. Рись-Юрек [92] і Gîtes de France [88].

Італійська модель характеризується високим рівнем господарської інституціоналізації та безпосереднім включенням туристичної діяльності у багатофункціональну модель фермерського господарства [91]. Австрійський досвід демонструє інший механізм досягнення конкурентоспроможності: обмежений масштаб окремого господарства компенсується мережевою консолідацією малих суб'єктів, спільним брендом, стандартами якості, тематичною спеціалізацією та цифровою платформою [126]. Польська модель, натомість, демонструє поширеність сімейних і малих форм підприємницької діяльності та водночас методичну проблему неповного відображення її економічних результатів у системах статистичного обліку [92; 120]. Французький досвід підтверджує значення мережевого брендингу, стандартизації якості та спільного просування малих засобів розміщення [88].

За результатами порівняльного аналізу доцільно виокремити три узагальнені типи європейських моделей розвитку підприємництва у сфері СЗТ: інтегровану аграрно-туристичну, у якій туристична діяльність безпосередньо включена у бізнес-модель фермерського господарства; мережево-брендову, де конкурентні переваги формуються через кооперацію, стандарти якості, спільний бренд, маркетинг і цифрові інструменти; сімейно-диверсифікаційну, в якій агротуризм функціонує переважно як додаткова форма малого підприємництва і самозайнятості [91; 92; 120; 126].

Теоретичне обґрунтування переходу від ізольованого малого туристичного підприємства до ширшої підприємницької екосистеми простежується у сучасних міжнародних дослідженнях. А. Маданагулі (A. Madanaguli), П. Каур (P. Kaur), С. Брешіані (S. Bresciani) та А. Дхір (A. Dhir) у праці Entrepreneurship in Rural Hospitality and Tourism: A Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises систематизують напрями дослідження підприємництва у сільській гостинності та туризмі, акцентуючи на створенні цінності, інноваціях та взаємодії підприємницької діяльності з територіальним середовищем [96].

Водночас П. Д. Розаліна (P. D. Rosalina), К. Дюпре (K. Dupre) та Їн Ван (Y. Wang) наголошують на складності та багатовимірності сільського туризму, його тісному зв'язку з територіальним середовищем, місцевими громадами та

завданнями сталого розвитку [116]. Сучасний бібліометричний аналіз М. Л. Пато та А. С. Дуке додатково демонструє зближення дослідницьких напрямів інноваційності та сталості у rural tourism [106]. Сукупність відповідних положень дає підстави розглядати підприємництво у сфері СЗТ як складову ширшої системи економічних, соціальних, інноваційних та інституційних взаємозв'язків.

Європейський досвід доцільно доповнити окремими позаєвропейськими практиками, які демонструють інше співвідношення приватної ініціативи, громадоорієнтованого управління, територіальних ресурсів та регенераційних підходів.

У США поширення агротуризму пов'язане насамперед із диверсифікацією фермерської діяльності. У USDA Agritourism Resource Manual до основних напрямів агротуристичної діяльності віднесено прямі продажі, освітні послуги, гостинність, рекреацію та розважальні заходи, у тому числі farm stays [122]. Такий підхід дозволяє фермерському господарству перетворювати виробничі, природні та культурні ресурси на додаткові джерела підприємницького доходу.

Канадський досвід демонструє значення community-based tourism. С. Р. Грейсі (S. R. Graci) на прикладі Cree Village Ecolodge у Мус-Факторі, провінція Онтаріо, показує, що активна участь громади у формуванні туристичного продукту може поєднувати підприємницьку діяльність, локальну зайнятість, розвиток спроможності громади та збереження культурної спадщини [89].

Особливий підхід сформувався в Японії, де Міністерство сільського, лісового та рибного господарства розвиває модель Nouhaku / Countryside Stay. Вона передбачає перебування туристів у сільських, гірських і рибальських територіях, ознайомлення з місцевим способом життя, гастрономією, культурою та природним середовищем. Використання локальних ресурсів як туристичного продукту спрямовується на підвищення доходів та економічну активізацію відповідних територій [98]. Поняття satoyama при цьому доцільно трактувати ширше – як соціально-екологічний підхід до взаємодії людини, традиційного господарювання та сільського ландшафту, а не як офіційну назву національної моделі сільського туризму.

Новозеландський досвід характеризується посиленням регенераційної орієнтації туристичної політики. У Tourism Industry Transformation Plan закладено орієнтацію на туристичну систему, яка має створювати позитивний ефект для людей, громад і природного середовища [99]. У цьому контексті поширюється концепція destination stewardship, що передбачає довгострокову відповідальність учасників туристичної діяльності за стан і розвиток території.

Узагальнення розглянутих європейських і позаєвропейських практик дає підстави систематизувати потенційно релевантні для України інструменти та необхідні умови їх селективної й територіально диференційованої адаптації (табл. 1.9). Доцільність застосування конкретного інструменту визначається не лише його результативністю в країні походження, а насамперед відповідністю інституційним, економічним, ресурсним та безпековим характеристикам конкретної території [105].

Першочергового значення набуває інституційна інтеграція СЗТ у ширшу політику розвитку підприємництва та сільських територій у поєднанні з локальним стратегуванням і партнерськими механізмами [76; 78]. Водночас переважно малий та мікромасштаб суб’єктів СЗТ зумовлює необхідність адаптації фінансових інструментів до можливостей сімейних господарств із сезонними доходами та обмеженою заставною спроможністю. Конкретні механізми такого фінансово-економічного стимулювання потребують окремого обґрунтування на наступних етапах дослідження.

Не менш важливим є організаційно-партнерський напрям, орієнтований на використання принципів LEADER/CLLD, кластеризації, мережевої взаємодії та спільної цифрової інфраструктури [76; 126]. Його економічне значення полягає у подоланні фрагментарності малого підприємництва та формуванні комплексного туристичного продукту, який окремий суб’єкт господарювання не спроможний створити самостійно. Смарт-спеціалізація при цьому може виконувати функцію територіальної конкретизації підприємницьких пріоритетів, забезпечуючи формування різних міжгалузевих комбінацій СЗТ залежно від структури локальних ресурсів і ринкових можливостей [83; 115].

Таблиця 1.9 – Матриця селективної адаптації міжнародного досвіду розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму до умов України

№	Напрям	Міжнародний досвід	Потенційно релевантний елемент для України	Необхідна умова адаптації
1	Інституційна інтеграція	CAP	узгодження політики розвитку туризму, підприємництва та сільських територій	нормативна визначеність і міжвідомча координація
2	Локальне стратегування	LEADER, CLLD, LAGs	партнерство бізнесу, влади та громадянського сектору	проєктна й організаційна спроможність громад
3	Фінансове забезпечення	CAP Strategic Plans, європейські програми	поєднання грантових, кредитних та інструментів співфінансування	доступність для мікро- і сімейного бізнесу
4	Інтеграція аграрної і туристичної діяльності	Італія, Польща, США, Японія	диверсифікація діяльності фермерських та сільських господарств	узгоджені нормативні й податкові умови
5	Мережі якості та брендинг	Urlaub am Bauernhof, Gîtes de France	добровільні стандарти, спільний бренд і маркетинг	довіра між учасниками та сталість мережі
6	Кластерний розвиток	регіональні моделі ЄС	кооперація агросадиб, фермерів, гастрономії, ремесел, перевізників	економічна взаємовигода та наявність координатора
7	Смарт-спеціалізація	регіональна політика ЄС	інтеграція СЗТ у конкурентні спеціалізації території	підтверджені ресурсні й ринкові переваги
8	Цифровізація	Австрія, США, європейські мережі	спільні цифрові платформи, онлайн-продажі, аналітика	цифрова інфраструктура й компетентності
9	Громадоорієнтоване управління	CLLD, Канада	участь громади у формуванні туристичного продукту	довіра, представництво інтересів і прозорість
10	Сталий та регенераційний розвиток	ЄС, Японія, Нова Зеландія	поєднання підприємництва з відтворенням природного й культурного капіталу	економічна життєздатність і вимірюваність ефекту
11	Післявоєнне відновлення	селективне комбінування міжнародних моделей	використання малого туристичного бізнесу для активізації локальної економіки	безпека, інфраструктура, фінансова та інституційна підтримка

Джерело: розроблено автором на основі систематизації європейського [76; 78], мережевого [88; 126], позаєвропейського [89; 98; 99; 122] досвіду та положень щодо України [105].

Сталий та регенераційний напрями доцільно розглядати як довгострокові орієнтири розвитку, а не як автоматично властиві СЗТ характеристики. Їх практична реалізація потребує поєднання відновлення природного, культурного та соціального капіталу з економічно життєздатною підприємницькою моделлю та можливістю вимірювання створеного територіального ефекту [74; 99; 106; 114].

Проведений аналіз світового досвіду дає підстави зробити висновок, що сучасний розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму характеризується переходом від індивідуальної додаткової діяльності сільського домогосподарства до інтегрованої підприємницької екосистеми території. У такій системі агротуристичні та фермерські господарства взаємодіють із локальними виробниками, підприємствами сервісної інфраструктури, територіальними громадами, державними інституціями, фінансовими структурами, громадськими організаціями, освітньо-науковими установами та цифровими платформами [96; 115].

Одночасно розширюється система економічних критеріїв результативності. Поряд із кількістю суб’єктів господарювання, туристичними потоками та доходами необхідно враховувати частку туристичної діяльності у структурі доходів господарства, зайнятість, рівень завантаження засобів розміщення, локалізацію туристичних витрат, інвестиційну активність, цифрові продажі, ступінь мережевої інтеграції та формування локальної доданої вартості [66; 96].

Отже, світовий досвід підтверджує, що конкурентоспроможний розвиток підприємництва у сфері СЗТ забезпечується не окремим інструментом підтримки, а взаємодією п’яти взаємопов’язаних складових: підприємницької диверсифікації; багаторівневого інституційного забезпечення; доступності фінансово-інвестиційних ресурсів; мережево-кластерної кооперації; територіально орієнтованої сталості та регенерації [78; 96]. Для України методологічно значущим є не пряме запозичення зарубіжних моделей, а їх селективна адаптація з урахуванням ресурсного потенціалу територій, особливостей малого та сімейного підприємництва, інституційної спроможності територіальних громад і завдань післявоєнного відновлення [105].

Таким чином, результати теоретичного та компаративного дослідження, здійсненого у першому розділі, дали змогу уточнити економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, систематизувати концептуальні підходи до управління його розвитком, визначити типові моделі та ключові світові тенденції трансформації відповідної підприємницької діяльності, а також обґрунтувати принцип селективної адаптації елементів міжнародного досвіду до умов України. Сформовані положення створюють теоретико-методологічну основу для переходу до емпіричного етапу дослідження – оцінювання ресурсних передумов, фактичної динаміки підприємницької діяльності та інституційно-управлінського забезпечення розвитку сільського зеленого туризму на регіональному рівні, що становить предмет другого розділу дисертації.

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретичних засад і світового досвіду розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму дало змогу сформувати концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу його стану, закономірностей функціонування та механізмів управління розвитком.

1. Уточнено економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та запропоновано визначати його як самостійну, ініціативну та систематичну інтегровану економічну діяльність суб’єктів господарювання, що здійснюється на власний ризик і передбачає поєднання природно-рекреаційних, історико-культурних, господарських і соціальних ресурсів сільських територій, підприємницьких компетентностей, капіталу та інновацій для формування і ринкової реалізації конкурентоспроможних туристичних продуктів і послуг, отримання підприємницького доходу, створення локальної доданої вартості, зайнятості та сприяння сталому розвитку територіальних громад. Встановлено, що його специфіка визначається переважанням малого, мікро- та сімейного бізнесу, тісним поєднанням підприємницької діяльності з ресурсним

потенціалом території, значною роллю самозайнятості, сезонністю попиту та необхідністю взаємодії із суміжними видами економічної діяльності.

2. Обґрунтовано, що сучасне підприємництво у сфері СЗТ доцільно розглядати не як ізольовану діяльність окремої агросадиби чи сільського домогосподарства, а як складову територіальної підприємницької системи, у межах якої взаємодіють суб'єкти туристичного бізнесу, фермерські господарства, локальні виробники, заклади харчування, транспортні й сервісні підприємства, територіальні громади, органи державної влади, громадські організації, освітньо-наукові установи та інші учасники. Такий підхід розширює традиційне трактування економічної результативності СЗТ і передбачає врахування не лише доходів окремого суб'єкта, а й зайнятості, локалізації туристичних витрат, формування ланцюгів доданої вартості та мультиплікативного впливу туристичної діяльності на економіку сільських територій.

3. Систематизація концептуальних підходів до управління розвитком підприємництва засвідчила поступову трансформацію управлінської парадигми – від переважно функціонального регулювання діяльності окремого суб'єкта до системного, інституційного, стратегічного, кластерного, мережевого, громадоорієнтованого та екосистемного управління. Встановлено, що відповідні підходи не є взаємовиключними, а формують взаємодоповнювальну методологічну основу управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ.

4. На цій основі управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму пропонується трактувати як цілеспрямований багаторівневий процес формування та взаємоузгодження стратегічних цілей, інституційних, економічних, організаційних, інфраструктурних і партнерських умов, ресурсів, механізмів та інструментів розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях з урахуванням їх територіальної диференціації, що здійснюється шляхом координації взаємодії суб'єктів підприємництва, органів державної влади, територіальних громад та інших стейкхолдерів і спрямований на підвищення підприємницької активності, конкурентоспроможності, створення

локальної доданої вартості та забезпечення довгострокової стійкості й відтворення ресурсного потенціалу територій.

4. Узагальнення світового досвіду підтвердило перехід від моделі автономної підприємницької діяльності окремого сільського домогосподарства до інтегрованої територіальної підприємницької екосистеми. До ключових тенденцій такого переходу віднесено диверсифікацію сільської економіки, формування комплексного територіального туристичного продукту, мережевізацію та кластеризацію підприємницької діяльності, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості, поширення громадоорієнтованого й багаторівневого управління, екологізацію та регенераційну орієнтацію підприємництва, а також його інтеграцію у територіальні підприємницькі екосистеми. Взаємозв'язок зазначених тенденцій визначає сучасний напрям трансформації підприємництва у сфері СЗТ.

Порівняльний аналіз міжнародних практик дав змогу встановити відмінності у механізмах забезпечення результативності агротуристичного підприємництва. Європейський досвід демонструє ефективність інтеграції туристичної діяльності у багатофункціональну модель фермерського господарства, мережевої кооперації малих суб'єктів, стандартизації якості, територіального брендингу та спільних цифрових каналів збуту. Водночас інструменти CAP, LEADER і CLLD підтверджують значення багаторівневого інституційного забезпечення та локальних партнерств для розвитку сільського підприємництва.

5. Обґрунтовано доцільність використання принципів смарт-спеціалізації для інтеграції сільського зеленого туризму з агропродовольчим виробництвом, локальною гастрономією, культурними та креативними індустріями, природною спадщиною і цифровими сервісами. За такого підходу СЗТ набуває значення складової конкурентної спеціалізації території та інструменту формування міжгалузевих локальних ланцюгів доданої вартості.

Встановлено, що безпосереднє перенесення зарубіжних моделей у вітчизняну практику є методично необґрунтованим. Їх використання повинно

ґрунтуватися на принципі селективної та територіально диференційованої адаптації, за якої конкретні інструменти добираються відповідно до ресурсного потенціалу території, структури малого й сімейного підприємництва, інституційної спроможності громад, стану інфраструктури, доступності фінансових ресурсів і безпекових умов. Для України особливого значення такий підхід набуває в контексті післявоєнного відновлення сільських територій, диверсифікації зайнятості та активізації локальної підприємницької діяльності.

Отже, результати першого розділу дали змогу сформувати теоретико-методологічну основу дослідження управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка поєднує підприємницький, територіальний, інституційний, мережево-кластерний та екосистемний виміри. Її застосування передбачає перехід від оцінювання окремих суб’єктів господарювання до комплексного дослідження ресурсних передумов, економічної динаміки, інституційного середовища та механізмів взаємодії учасників територіальної підприємницької системи. Це формує методологічний перехід до другого розділу дисертації, у якому здійснюється оцінювання ресурсного потенціалу, аналіз динаміки розвитку підприємництва та дослідження інституційно-управлінського забезпечення СЗТ на регіональному рівні.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [20; 21; 22].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

2.1 Оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на регіональному рівні в Україні

Розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму значною мірою визначається наявністю, структурою та ефективністю використання ресурсного потенціалу території. На відміну від багатьох інших видів економічної діяльності, функціонування суб'єктів СЗТ безпосередньо залежить від просторової локалізації природно-рекреаційних ресурсів, людського капіталу, стану сільських територій, транспортної й туристичної інфраструктури, інвестиційних можливостей та інституційного середовища. У зв'язку з цим ресурсний потенціал доцільно розглядати не як механічну сукупність окремих ресурсів, а як інтегровану систему передумов, здатних за відповідних управлінських умов трансформуватися у конкретні результати підприємницької діяльності [63].

У межах дослідження ресурсний потенціал розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму пропонується трактувати як сукупність наявних і потенційно доступних природно-ресурсних, соціально-демографічних, економічних, інфраструктурних та інституційних ресурсів і можливостей території, взаємодія яких створює передумови для започаткування, функціонування й розширення підприємницької діяльності у сфері СЗТ та підвищення конкурентоспроможності її суб'єктів [63].

Особливістю такого трактування є акцент не лише на кількісній наявності ресурсів, а й на можливості їх залучення до підприємницького обороту. Значний природний або культурний потенціал сам по собі не гарантує формування життєздатного туристичного бізнесу, якщо не підтримується достатньою транспортною доступністю, сервісною інфраструктурою, людськими ресурсами, інвестиційною активністю та інституційною спроможністю. Тому оцінювання ресурсного потенціалу має ґрунтуватися на комплексному підході, що дає змогу

визначити як сильні сторони території, так і диспропорції між окремими його складовими.

Хмельницька область характеризується поєднанням природних, історико-культурних, соціально-демографічних і господарських ресурсів, що створюють передумови для розвитку різних видів туризму, зокрема сільського зеленого. Просторова неоднорідність регіону, наявність територій із різною сільськогосподарською спеціалізацією, природно-заповідних об'єктів, водних ресурсів, історичних поселень, локальної гастрономії та нематеріальної культурної спадщини дають можливість формувати диференційовані туристичні продукти.

Водночас для об'єктивного визначення позиції Хмельницької області недостатньо аналізувати її ресурсний потенціал ізольовано. Доцільним є порівняння з регіонами, що мають подібну структуру сільського розселення, туристичну спеціалізацію або сформовані практики розвитку сільського, екологічного та рекреаційного туризму. Порівняльну сукупність сформовано цільовим методом. До неї включено Хмельницьку область та шість областей Західного і Подільського макрорегіонів, які характеризуються значною часткою сільського населення, наявністю природно-рекреаційних ресурсів та сформованими практиками розвитку сільського, екологічного чи рекреаційного туризму. Сформована сукупність використовується для порівняльної апробації методичного підходу і не претендує на репрезентативне ранжування всіх областей України.

Природно-ресурсна складова є базовою передумовою розвитку сільського зеленого туризму, оскільки безпосередньо формує просторове середовище туристичної діяльності. До її ключових компонентів належать ландшафтне різноманіття, лісові, водні та рекреаційні ресурси, природно-заповідні території, кліматичні умови й екологічна якість території.

Для міжрегіонального порівняння природно-ресурсної складової обрано два кількісні показники – частку територій природно-заповідного фонду та рівень лісистості території. Їх вибір обумовлений можливістю застосування єдиної інформаційної бази та безпосереднім значенням відповідних ресурсів для формування природно-рекреаційної привабливості сільських територій [12; 13].

Дані Державного агентства лісових ресурсів України засвідчують істотну диференціацію лісистості досліджуваних областей. Найвищі значення характерні для Закарпатської та Івано-Франківської областей, тоді як Хмельницька, Вінницька і Тернопільська області характеризуються значно нижчими показниками [12]. Водночас порівняно невисока лісистість Хмельницької області не означає відсутності значного природно-рекреаційного потенціалу. Важливу роль відіграють природоохоронні території, Подільські Товтри, долина Дністра та його приток, Мале Полісся, водні й ландшафтні ресурси.

Для підприємництва принципове значення має не лише наявність природних ресурсів, а й можливість їх поєднання із сільським середовищем та туристичною діяльністю. Саме така взаємодія створює можливості для розвитку агросадиб, екологічних маршрутів, активного відпочинку, водного туризму, локальної гастрономії, ремісництва та інших видів підприємницької діяльності (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 демонструють, що природно-ресурсна база Хмельницької області має специфічну структуру. За рівнем лісистості регіон істотно поступається карпатським областям, однак має високу частку природно-заповідних територій. Це дає підстави розглядати природний потенціал Хмельниччини не як основу масового гірського чи лісового туризму, а як ресурс для розвитку екологічного, пізнавального, активного, водного та сільського зеленого туризму.

Важливо, що значна частина природних об’єктів і ландшафтів просторово пов’язана із сільськими населеними пунктами. Це створює можливості для поєднання проживання в агросадибах з екскурсійними маршрутами, локальною гастрономією, ремісничими практиками, активним відпочинком і культурно-пізнавальними програмами. Таким чином, природно-ресурсна складова формує основу не лише туристичної привабливості, а й диверсифікації підприємницьких моделей.

Таблиця 2.1 – Природно-ресурсні передумови розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму досліджуваних областей

№	Область	Частка природно-заповідного фонду, %	Лісистість території, %	Підприємницьке значення природно-ресурсної бази
1	Львівська	7,14	28,5	Поєднання лісових, бальнеологічних, гірських і культурно-ландшафтних ресурсів; можливості розвитку рекреаційного, екологічного та сільського туризму
2	Івано-Франківська	15,71	41,0	Висока концентрація гірських, лісових і природоохоронних ресурсів; значний потенціал агротуризму й активного туризму
3	Закарпатська	14,15	51,4	Найвища лісистість, гірські ландшафти, мінеральні та рекреаційні ресурси; сприятливі умови для диверсифікованого туристичного бізнесу
4	Чернівецька	12,80	29,2	Карпатські та передгірські ландшафти, природне різноманіття; можливості розвитку малих туристичних підприємств
5	Хмельницька	15,15	12,8	Висока частка ПЗФ, Подільські Товтри, Дністер, водні й ландшафтні ресурси; потенціал екологічного, водного й сільського туризму
6	Вінницька	2,25	13,1	Лісостепові ландшафти, річкові та рекреаційні ресурси; можливості локальної продуктової спеціалізації
7	Тернопільська	8,91	13,3	Подільські ландшафти, каньйоноподібні долини, печери, природоохоронні території; потенціал пізнавального й активного туризму

Джерело: складено автором за даними Державного агентства лісових ресурсів України [12; 13].

Розвиток підприємництва у сфері СЗТ значною мірою залежить від людського потенціалу сільських територій. Сільське населення одночасно виступає власником або користувачем ресурсів, потенційним підприємцем, працівником, виробником локальної продукції та носієм культурних традицій. Тому демографічна структура території безпосередньо впливає на можливості формування підприємницьких ініціатив.

Для оцінювання соціально-демографічної складової використано частку сільського населення та кількість діючих суб’єктів господарювання у розрахунку

на 10 тис. осіб населення [10; 11]. Поєднання цих показників дає можливість урахувати як наявність соціальної бази для розвитку СЗТ, так і загальну інтенсивність підприємницької активності.

Використання відносного показника кількості діючих суб'єктів господарювання є принципово важливим для міжрегіонального аналізу, оскільки абсолютна кількість підприємств і ФОП істотно залежить від чисельності населення області. Показники діяльності суб'єктів господарювання сформовано відповідно до офіційної системи структурної статистики Держстату та її методологічних положень [10; 30].

За умов воєнного стану демографічні процеси в Україні характеризуються значними структурними змінами, пов'язаними з внутрішнім і зовнішнім переміщенням населення, зміною структури зайнятості та нерівномірністю просторового розподілу трудових ресурсів. Матеріали Міжнародної організації з міграції підтверджують значні масштаби внутрішнього переміщення населення, що необхідно враховувати при інтерпретації регіональних соціально-демографічних показників [90].

У зв'язку з обмеженнями актуальної регіональної демографічної статистики для забезпечення порівнянності в розрахунках використано останню повністю зіставну офіційну демографічну базу станом на 1 січня 2022 р. [11]. Такий підхід використано виключно як технічну основу для стандартизації регіональних показників і не передбачає ототожнення демографічної ситуації 2022 та 2024 рр. Основні характеристики соціально-демографічного потенціалу узагальнено в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 показують, що висока частка сільського населення не завжди поєднується з найвищою інтенсивністю підприємницької активності. Зокрема, Закарпатська область має найбільшу частку сільського населення, однак за кількістю діючих суб'єктів господарювання на 10 тис. населення поступається Львівській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернівецькій та Івано-Франківській областям. Це підтверджує, що демографічна база є необхідною, але недостатньою умовою розвитку підприємництва.

Таблиця 2.2 – Соціально-демографічні передумови розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму досліджуваних областей

№	Область	Частка сільського населення, %	Діючі суб'єкти господарювання, 2024 р., од	Діючі суб'єкти господарювання на 10 тис. населення, од	Підприємницька інтерпретація
1	Львівська	38,8	155 210	626,3	Висока підприємницька активність за меншої частки сільського населення
2	Івано-Франківська	55,4	63 130	467,0	Значна сільська база та сформовані передумови сімейного і малого підприємництва
3	Закарпатська	62,8	49 416	397,1	Найвища частка сільського населення; значний людський потенціал для СЗТ
4	Чернівецька	56,7	43 609	489,7	Поєднання значного сільського населення з відносно високою підприємницькою активністю
5	Хмельницька	42,0	70 441	573,3	Достатня демографічна база та відносно високий рівень загальної підприємницької активності
6	Вінницька	47,7	76 112	504,2	Значна сільська складова та потенціал диверсифікації зайнятості
7	Тернопільська	54,9	42 385	414,8	Значна сільська база за нижчої інтенсивності підприємницької активності

Примітка. Для приведення показників до зіставного вигляду використано останню повністю зіставну офіційну чисельність населення станом на 01.01.2022. Значення частки сільського населення також наведено за останньою зіставною довоєнною демографічною базою.
Джерело: складено та розраховано автором за даними Державної служби статистики України [10; 11].

Для Хмельницької області характерне поєднання достатньої частки сільського населення з відносно високим рівнем підприємницької активності – 573,3 діючого суб'єкта господарювання на 10 тис. населення за стандартизованого розрахунку з використанням чисельності населення станом на 01.01.2022. Відповідний показник поступається лише Львівській області. Це свідчить про наявність достатнього підприємницького середовища для розвитку малих і сімейних форм господарювання, у тому числі в туристичній сфері.

Водночас загальна кількість суб'єктів господарювання не може автоматично трактуватися як показник розвитку СЗТ, оскільки охоплює всі види економічної діяльності. Її доцільно розглядати як індикатор загальної підприємницької спроможності території, що відображає готовність населення до самостійної економічної діяльності та функціонування малого бізнесу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність СЗТ виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію. Створення малих туристичних підприємств та агросадиб сприяє диверсифікації зайнятості, залученню членів домогосподарств до економічної діяльності, формуванню додаткових джерел доходів і зменшенню залежності сільських територій від вузької галузевої спеціалізації [63].

Наявність природних і людських ресурсів набуває підприємницького значення лише за умови існування достатньої економічної бази для їх господарського використання. Економічний потенціал визначає спроможність території забезпечувати інвестиційне відтворення туристичної інфраструктури, підтримувати підприємницьку активність і формувати платоспроможний попит на туристичні послуги.

Для СЗТ ця складова особливо важлива, оскільки більшість його суб'єктів належать до малого або мікропідприємництва й мають обмежений доступ до традиційних фінансових ресурсів. Організаційною основою такого підприємництва є сектор малих і мікропідприємств, характеристики якого найбільшою мірою відповідають специфіці сімейного туристичного бізнесу.

Для оцінювання туристично-сервісної підприємницької бази враховано діяльність суб'єктів за видами економічної діяльності, пов'язаними з тимчасовим розміщуванням, харчуванням, діяльністю туристичних агентств, операторів та

бронюванням. Водночас офіційна статистика не дозволяє повністю ідентифікувати суб'єктів саме СЗТ, оскільки така діяльність може здійснюватися в різних організаційно-правових формах та за різними видами економічної діяльності [10; 30]. Розгорнуті статистичні показники динаміки кількості суб'єктів господарювання в досліджуваних регіонах за основними видами економічної діяльності туристично-сервісного сектору наведено в додатку Б (табл. Б.1–Б.4).

Для міжрегіонального інтегрального оцінювання економічної складової використано два інтенсивні індикатори – капітальні інвестиції у сферу тимчасового розміщування й організації харчування у розрахунку на одну особу та туристичний збір у розрахунку на одну особу [4; 15]. Використання відносних показників дає змогу мінімізувати вплив різної чисельності населення регіонів. Динаміку капітальних інвестицій у туристично-гостинному секторі досліджуваних областей та суміжних видах економічної діяльності деталізовано в додатку Г (табл. Г.1–Г.3).

Інвестиційна складова характеризує спроможність суб'єктів здійснювати модернізацію матеріальної бази, створювати нові засоби розміщення, туристично-рекреаційні об'єкти та супутню інфраструктуру. Туристичний збір, своєю чергою, відображає економічну активність легального сегмента туристичного ринку та використовується як один із непрямих індикаторів масштабів туристичного попиту.

Важливим додатковим елементом економічного середовища є державна грантова підтримка. У 2024 р. програма «Власна справа» забезпечила підтримку понад 11 тис. підприємницьких ініціатив із загальним обсягом фінансування 2,7 млрд грн [31]. Хоча програма не має спеціалізації виключно на СЗТ, вона формує додаткові можливості для фінансування малих і сімейних бізнес-проєктів. Основні кількісні характеристики економічного потенціалу систематизовано в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 підтверджують, що економічний потенціал розвитку СЗТ формується не одним видом ресурсів, а поєднанням підприємницької активності, інвестиційної бази, туристично-сервісного сектору та доступності фінансування. Домінування малих і мікропідприємств у структурі підприємницького сектору є сприятливою передумовою для розвитку сімейних і локальних форм туристичного бізнесу.

Таблиця 2.3 – Оцінка економічного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в Україні

№	Складова економічного потенціалу	Основні кількісні показники	Динаміка / характеристика	Підприємницьке значення	Ключові обмеження
1	Мале та мікропідприємництво	307,8 тис. підприємств; у т. ч. 293,3 тис. малих підприємств, з яких 255,0 тис. – мікропідприємства, 2023 р.	Зростання кількості малих і мікропідприємств	База сімейного, малого та мікробізнесу	Обмежений доступ до фінансування, воєнні ризики, низька фінансова стійкість
2	Туристично-сервісне підприємництво	КВЕД 55 - 6871 суб'єкт; КВЕД 56 – 65 889; КВЕД 79 – 8723, 2024 р.	Різноспрямована динаміка сегментів	Розвиток послуг розміщування, харчування та туристичного посередництва	Відсутність окремого статистичного обліку СЗТ
3	Підприємницький потенціал засобів розміщення	КЗР - ФОП - 936 од., 2024 р.; у т. ч. готелі - 814, інші засоби - 122	Відносно стабільна мережа	Можливість розвитку малих засобів розміщення та агросадиб	Нерівномірна територіальна концентрація
4	Інвестиційний потенціал	Капітальні інвестиції: сільське господарство – 80,59 млрд грн; розміщування й харчування – 3,08 млрд грн, 2024 р.	Зростання інвестиційної активності у сфері гостинності	Модернізація матеріальної бази та створення нових туристичних продуктів	Висока вартість капіталу, ризики, обмежена інвестиційна спроможність малого бізнесу
5	Економічна результативність туристичного сектору	Податкові надходження від туристичної сфери - 2938,4 млн грн; туристичний збір - 273,1 млн грн, 2024 р.	Туристичний збір зріс приблизно на 23 %	Зростання фіскальної та підприємницької активності	Територіальна диференціація, сезонність і безпекові обмеження
6	Державна фінансова підтримка	«Власна справа» – понад 11 тис. грантоотримувачів; 2,7 млрд грн фінансування у 2024 р.	Розширення доступу до стартового капіталу	Підтримка мікро- та малого підприємництва	Відсутність спеціалізації на СЗТ; потреба у компетентності підготовки проєктів

Примітка. Частина показників характеризує загальноукраїнське підприємницьке та туристично-сервісне середовище й використовується для оцінювання умов функціонування СЗТ, а не як прямий статистичний облік суб'єктів сільського зеленого туризму.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [4; 5; 10], Державного агентства розвитку туризму України [15; 17] та Міністерства економіки України [31].

Водночас наявність значної кількості малих підприємств не означає автоматичного формування потужного сектору СЗТ. Для цього необхідно забезпечити їх територіальну інтеграцію з ресурсною базою сільських територій, туристичною інфраструктурою, локальними виробниками та маркетинговими каналами.

Показники туристичного збору та податкових надходжень свідчать про поступове відновлення туристичної активності [15; 17]. Разом із тим відповідні результати залишаються територіально нерівномірними та значною мірою залежать від безпекової ситуації, сезонності, транспортної доступності й концентрації туристичних потоків. Додаткову характеристику структури підприємницького сектору за розмірами підприємств наведено в табл. Б.5 додатка Б.

Для Хмельницької області економічний потенціал характеризується проміжною позицією між карпатськими регіонами-лідерами та областями з нижчою інтенсивністю туристичної активності. Це свідчить про наявність базових економічних передумов, однак одночасно вказує на необхідність підвищення рівня капіталізації ресурсного потенціалу через розширення підприємницької активності, інвестицій і туристичної інфраструктури.

Рівень розвитку туристичної інфраструктури визначає можливість практичної трансформації природних, людських та економічних ресурсів у ринково реалізований туристичний продукт. Наявність природних і культурних ресурсів не забезпечує економічного результату без засобів розміщення, транспортної доступності, закладів харчування, туристично-інформаційного забезпечення, маршрутної, інженерної та цифрової інфраструктури.

Для кількісного оцінювання інфраструктурної складової використано кількість колективних засобів розміщення у розрахунку на 100 тис. населення та кількість місць у КЗР у розрахунку на 10 тис. населення [5]. Вихідні статистичні дані щодо кількості та місткості колективних засобів розміщення досліджуваних регіонів наведено в додатку В (табл. В.1–В.2).

За первинними даними Держстату за 2024 р. кількість колективних засобів розміщення юридичних осіб та відокремлених підрозділів у Львівській області

становила 133 од., Івано-Франківській – 50, Закарпатській – 37, Хмельницькій – 30, Чернівецькій – 14, Вінницькій і Тернопільській – по 10 од. Відповідно кількість місць становила 17 372; 5974; 3149; 3499; 1229; 608 та 901 од. [5].

Ці дані підтверджують значну диференціацію інфраструктурної забезпеченості. Львівська область істотно випереджає інші досліджувані регіони, тоді як Хмельницька область займає проміжну позицію. При цьому наявність Кам'янця-Подільського та інших туристичних центрів не забезпечує рівномірного поширення туристично-сервісної інфраструктури на сільські території.

Для розвитку СЗТ важливим є не лише абсолютне число засобів розміщення, а їх просторове розміщення, доступність для туристів, інтеграція з локальними туристичними продуктами та взаємодія з іншими суб'єктами підприємництва. Саме тому інфраструктурний потенціал доцільно розглядати як взаємозалежний ланцюг: транспортна доступність → засоби розміщення → харчування → маршрутна та рекреаційна інфраструктура → цифрові сервіси → логістичні зв'язки.

Недостатність будь-якої складової може істотно обмежувати підприємницьку активність навіть на територіях із високим природним потенціалом.

При інтерпретації статистики КЗР необхідно враховувати обмеження періоду воєнного стану та специфіку доступності офіційних статистичних даних. Тому використані показники характеризують саме наявну зіставну інформаційну базу Держстату за відповідний період [5].

Інституційний потенціал відображає спроможність державних і регіональних органів влади, територіальних громад, підприємницького сектору та інших стейкхолдерів забезпечувати мобілізацію й координацію ресурсів для розвитку туристичної діяльності. Його значення полягає не стільки в наявності матеріальних ресурсів, скільки у здатності території створити організаційні умови для їх ефективного використання.

Для оцінювання інституційної складової проаналізовано регіональні програми розвитку туризму Хмельницької, Львівської, Івано-Франківської,

Закарпатської, Чернівецької, Вінницької та Тернопільської областей [25; 42, 43, 44, 45, 46; 47], а також офіційні документи, що підтверджують їх фактичну реалізацію та/або фінансування протягом 2024 р. [2; 23; 24; 27; 38; 50].

Особливе значення має Хмельницька область. Програму розвитку туризму Хмельницької області на 2021–2025 роки затверджено рішенням обласної ради від 15.09.2021 № 53-6/2021 [46]. Офіційний звіт про хід її виконання підтверджує, що протягом 2024 р. фінансування заходів здійснювалося за рахунок державного та місцевих бюджетів [38].

Це означає, що наявність формального програмного та організаційного забезпечення не може розглядатися як головне обмеження розвитку підприємництва у сфері СЗТ Хмельницької області. Принциповим стає питання фактичної результативності використання наявних інституційних механізмів, їх здатності стимулювати підприємницьку активність, інвестиції та розвиток інфраструктури.

Проведений аналіз природно-ресурсної, соціально-демографічної, економічної, інфраструктурної та інституційної складових підтвердив багатокомпонентний характер ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері СЗТ. Використання окремих абсолютних показників дозволяє характеризувати лише певні аспекти ресурсного забезпечення, але не забезпечує цілісного міжрегіонального порівняння.

З огляду на це запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу, основні положення якого апробовано автором у науковій публікації [63]. Його логіка передбачає таку послідовність: формування системи показників → визначення інформаційної бази → приведення показників до зіставного вигляду → нормування → розрахунок часткових індексів → визначення інтегрального індексу → ранжування областей → інтерпретація результатів.

До системи кількісного оцінювання включено чотири групи індикаторів. Природно-ресурсну складову характеризують частка територій природно-заповідного фонду та рівень лісистості [12; 13]; соціально-демографічну – частка

сільського населення та кількість діючих суб'єктів господарювання у розрахунку на 10 тис. населення [10; 11]; економічну – капітальні інвестиції у сферу тимчасового розміщування й організації харчування та туристичний збір, приведені до розрахунку на одну особу [4; 15]; інфраструктурну – кількість КЗР на 100 тис. населення та кількість місць у них на 10 тис. населення [5].

Для забезпечення міжрегіональної зіставності частину абсолютних показників попередньо трансформовано у відносні або інтенсивні величини. За умов обмеженої доступності актуальної регіональної демографічної статистики для розрахунку окремих інтенсивних показників використано останню повністю зіставну офіційну демографічну базу станом на 01.01.2022 [11].

Для Чернівецької області за показником капітальних інвестицій у сферу тимчасового розміщування й організації харчування, значення якого за 2023–2024 рр. не було доступним у використаному відкритому статистичному масиві, застосовано останнє доступне офіційне значення за 2022 р. [4]. Такий підхід дає змогу уникнути методично необґрунтованого прирівнювання відсутнього значення до нуля або його штучного прогнозування, однак зумовлює обмеження часової зіставності цього індикатора для Чернівецької області, що необхідно враховувати під час інтерпретації її економічного та інтегрального індексів.

Подальше приведення різновимірних кількісних показників до єдиного безрозмірного діапазону здійснено методом мінімакс-нормування:

$$X_{ij}^{norm} = \frac{X_{ij} - X_{\min,j}}{X_{\max,j} - X_{\min,j}}, \quad (2.1)$$

де X_{ij}^{norm} – нормоване значення j-го показника для i-ї області; X_{ij} – фактичне значення j-го показника для i-ї області; $X_{\min,j}$ – мінімальне значення j-го показника серед досліджуваних областей; $X_{\max,j}$ – максимальне значення j-го показника серед досліджуваних областей.

Усі відібрані кількісні індикатори мають стимулювальний характер, тобто збільшення їх значення характеризує відносно вищий рівень відповідної складової ресурсного потенціалу. У результаті нормування показники набувають значень у діапазоні від 0 до 1. Значення 0 характеризує мінімальне значення

конкретного показника у межах досліджуваної сукупності й не означає відсутності відповідного ресурсу. Отримані нормовані та інтегральні індекси мають порівняльний характер і відображають відносні позиції областей у межах сформованої сукупності; їх значення не слід трактувати як абсолютну оцінку ресурсного потенціалу регіону.

Природно-ресурсний (IPR), соціально-демографічний (ISD), економічний (IEK) та інфраструктурний (IIF) часткові індекси розраховано як середнє арифметичне двох нормованих індикаторів відповідної складової. З метою мінімізації суб'єктивності вагового оцінювання та недопущення необґрунтованого домінування окремих чинників індикатори в межах складових прийнято рівнозначними [63].

Інституційну складову оцінено документально-бальним методом станом на 2024 р. за трьома критеріями:

$К_1$ – наявність чинної регіональної програми розвитку туризму;

$К_2$ – інтеграція розвитку туризму у чинну регіональну стратегію та/або план її реалізації;

$К_3$ – документально підтверджене фактичне виконання та/або фінансування заходів розвитку туризму протягом 2024 р.

Кожному документально підтвердженому критерію присвоєно 1 бал, непідтвердженому – 0 балів. Інституційний індекс визначено за співвідношенням:

$$I_{IN,i} = \frac{B_i}{B_{\max}}, \tag{2.2}$$

де $I_{IN,i}$ – інституційний індекс і-ї області; $\frac{B_i}{B_{\max}}$ – фактична сума балів і-ї області; $B_{\max}$ – максимально можлива сума балів, що дорівнює 3.

Документальна перевірка регіональних програм розвитку туризму [25; 42, 43, 44, 45, 46; 47], звіту про виконання Програми розвитку туризму Хмельницької області [38] та офіційних матеріалів щодо фактичної реалізації й фінансування туристичних програм у досліджуваних регіонах протягом 2024 р. [2; 23; 24; 27; 50] підтвердила виконання визначених критеріїв усіма сімома

областями. Відповідно фактична сума балів для кожної області становить $B_i = 3$, а значення інституційного індексу – $I_{IN,i}$.=1. При цьому однакове максимальне значення інституційного індексу характеризує наявність у досліджуваних областях базових формальних інституційних передумов розвитку туризму і не означає однакової ефективності чи результативності регіональної політики. Оскільки за визначеними критеріями значення інституційного індексу є однаковим для всіх досліджуваних областей, ця складова не впливає на їх взаємне ранжування, проте враховується в інтегральній оцінці як характеристика сформованості формального інституційного середовища. Контрольний розрахунок за чотирма кількісно диференційованими складовими також не змінює послідовності ранжування областей, що підтверджує стійкість отриманих відносних позицій.

Інтегральний індекс ресурсного потенціалу визначено як середнє арифметичне п’яти часткових індексів:

$$IRP, i = (IPR, i + ISD, i + IEK, i + IIF, i + IIN, i) / 5, \quad (2.3)$$

де $I_{RP,i}$ – інтегральний індекс ресурсного потенціалу і-ї області; $I_{PR,i}$ – природно-ресурсний індекс; ISD, i – соціально-демографічний індекс; IEK, i – економічний індекс; IIF, i – інфраструктурний індекс; IIN, i – інституційний індекс.

Застосування запропонованого методичного підходу дало змогу здійснити комплексне порівняльне оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму досліджуваних областей. Результати розрахунку часткових та інтегрального індексів, а також ранжування регіонів за рівнем сформованості ресурсного потенціалу наведено в табл. 2.4. Статистичну основу розрахунків окремих складових ресурсного потенціалу становлять також деталізовані показники підприємницької активності, інфраструктурного забезпечення та капітальних інвестицій, систематизовані в додатках Б–Г.

Результати інтегрального оцінювання засвідчують значну територіальну диференціацію ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері СЗТ. Значення інтегрального індексу коливається від 0,296 у Вінницькій області до 0,753 у Львівській, що відображає істотні відмінності насамперед у природно-ресурсній, економічній та інфраструктурній складових.

Таблиця 2.4 – Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму досліджуваних областей України

№	Область	Природно-ресурсний індекс	Соціально-демографічний індекс	Економічний індекс	Інфраструктурний індекс	Інституційний індекс	Інтегральний індекс	Ранг
1	Львівська	0,385	0,500	0,879	1,000	1,000	0,753	1
2	Івано-Франківська	0,865	0,498	0,714	0,627	1,000	0,741	2
3	Закарпатська	0,942	0,500	0,473	0,407	1,000	0,664	3
4	Хмельницька	0,479	0,451	0,419	0,374	1,000	0,545	4
5	Чернівецька	0,604	0,575	0,058	0,171	1,000	0,482	5
6	Тернопільська	0,254	0,358	0,056	0,070	1,000	0,347	6
7	Вінницька	0,004	0,419	0,056	0,000	1,000	0,296	7

Примітка. Значення часткових та інтегрального індексів перебувають у межах від 0 до 1. Нульове нормоване значення характеризує мінімальне значення відповідного кількісного показника серед досліджуваних областей і не означає відсутності відповідного ресурсу. Для розрахунку окремих інтенсивних показників використано останню повністю зіставну офіційну демографічну базу станом на 01.01.2022 [11]. Для Чернівецької області за показником капітальних інвестицій використано останнє доступне офіційне значення за 2022 р. у зв'язку з обмеженнями доступності відповідних даних за 2023–2024 рр. [4]. Інтегральні індекси розраховано на основі неокруглених значень часткових індексів; у таблиці часткові індекси наведено з точністю до трьох десяткових знаків.

Джерело: розраховано автором за статистичними та відомчими даними Держстату [4; 5; 10; 11], ДАРТ [15], Держлісагентства [12; 13], результатами документального аналізу регіонального програмного забезпечення [25; 42, 43, 44, 45, 46; 47] та матеріалами щодо фактичної реалізації туристичних програм у 2024 р. [2; 23; 24; 27; 38; 50]; методичний підхід розвинуто автором у [63].

Львівська область посідає перше місце з інтегральним індексом 0,753. Її позиція формується насамперед найвищим інфраструктурним індексом – 1,000 – та високим економічним показником – 0,879. Водночас природно-ресурсний індекс становить 0,385, що підтверджує принципово важливе положення: високий рівень туристично-підприємницького потенціалу не обов'язково передбачає абсолютне домінування природної складової. Визначальною є здатність території трансформувати наявні ресурси у розвинену інфраструктуру, інвестиції, туристичний продукт та підприємницькі доходи.

Івано-Франківська область з інтегральним індексом 0,741 характеризується більш збалансованим поєднанням високої природно-ресурсної забезпеченості – 0,865, економічного потенціалу – 0,714 та розвиненої

туристичної інфраструктури – 0,627. Така конфігурація формує сприятливі умови для розвитку агротуристичних господарств, комплексних туристичних продуктів і суміжного малого підприємництва.

Закарпатська область посідає третю позицію з інтегральним індексом 0,664 і має найвище значення природно-ресурсного індексу – 0,942. Водночас економічний – 0,473 та інфраструктурний – 0,407 індекси істотно нижчі. Це свідчить про наявність значного резерву подальшої економічної капіталізації природно-рекреаційних переваг.

Особливе значення для предмета дисертаційного дослідження має Хмельницька область, яка з інтегральним індексом 0,545 посідає четверте місце серед досліджуваних регіонів. Значення її часткових індексів становлять: природно-ресурсного – 0,479, соціально-демографічного – 0,451, економічного – 0,419, інфраструктурного – 0,374, інституційного – 1,000.

Отримана структура характеризує Хмельницьку область як регіон із відносно збалансованою ресурсною базою, однак без вираженого домінування кількісних складових, характерного для регіонів-лідерів. Особливої уваги потребують економічна та інфраструктурна компоненти, оскільки саме вони відображають ступінь фактичної трансформації природних і соціальних ресурсів у підприємницький результат.

Водночас високий інституційний індекс потребує коректної інтерпретації. Він засвідчує наявність базових програмних, стратегічних та організаційних передумов, але не означає автоматичної високої результативності регіонального управління. Офіційні документи Хмельницької області підтверджують не лише наявність Програми розвитку туризму на 2021–2025 роки, а й її фактичне виконання та фінансування у 2024 р. [40; 45].

Чернівецька область з інтегральним індексом 0,482 характеризується порівняно високими природно-ресурсним – 0,604 та соціально-демографічним – 0,575 показниками за істотно нижчих економічного – 0,058 та інфраструктурного – 0,171 індексів. Така асиметрія найбільш виразно відображає розрив між ресурсною забезпеченістю території та рівнем її господарської реалізації.

Тернопільська область має інтегральний індекс 0,347. Відносно невисокі значення природно-ресурсної, соціально-демографічної, економічної та інфраструктурної складових свідчать про необхідність активізації підприємницької діяльності, інвестицій та розвитку туристичної інфраструктури.

Вінницька область посідає сьому позицію з інтегральним індексом 0,296. Мінімальні нормовані значення окремих природно-ресурсних та інфраструктурних показників у межах обраної сукупності не означають відсутності туристичного потенціалу регіону, а характеризують його відносну позицію за визначеною системою індикаторів.

За результатами інтегрального оцінювання досліджувані області доцільно умовно об’єднати у три групи. Першу формують Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, для яких характерний відносно високий рівень ресурсного потенціалу. До другої належать Хмельницька та Чернівецька області, які мають достатні ресурсні передумови, однак характеризуються неповною економічною та інфраструктурною їх реалізацією. Третю групу формують Тернопільська та Вінницька області, для яких першочергового значення набуває нарощування економічної активності та туристичної інфраструктури.

Проведене оцінювання підтверджує, що високий природно-ресурсний потенціал сам по собі не забезпечує високого рівня розвитку підприємництва. Вирішального значення набуває збалансованість ресурсних складових та здатність території трансформувати наявні ресурси у підприємницьку активність, туристичні продукти, інвестиції, зайнятість і доходи.

Водночас однакове максимальне значення інституційного індексу для всіх досліджуваних областей виявляє певне методичне обмеження документально-бального підходу. Він дозволяє оцінити сформованість базових формальних інституційних передумов, однак недостатньо диференціює регіони за фактичною ефективністю, масштабом і результативністю їх використання. Тому на наступних етапах дослідження інституційна складова потребує поглиблення

через аналіз реальних механізмів управління, взаємодії стейкхолдерів, фінансування та результативності регіональної політики.

Для Хмельницької області це положення має принципове значення. Проведена документальна перевірка підтвердила наявність і фактичну реалізацію у 2024 р. відповідної регіональної програми [40; 45]. Отже, основним резервом розвитку є не створення нової формальної інституційної системи як такої, а підвищення результативності використання вже наявних механізмів підтримки, посилення підприємницької активності, залучення інвестицій, розвиток туристично-сервісної інфраструктури, мережевої взаємодії та локальних туристичних продуктів.

Таким чином, результати інтегрального оцінювання дають підстави стверджувати, що основним обмеженням реалізації ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області є не дефіцит базових природних або формальних інституційних передумов, а недостатній рівень їх економічної та інфраструктурної капіталізації. Це зумовлює необхідність переходу від переважно ресурсно-орієнтованої моделі розвитку до моделі, заснованої на активізації підприємницької діяльності, інвестиційному забезпеченні, розвитку туристично-сервісної інфраструктури та підвищенні фактичної результативності використання наявних ресурсів [40; 61].

Виявлена закономірність формує важливий аналітичний зв’язок із подальшими етапами дослідження: наявність ресурсного потенціалу ще не свідчить про рівень його фактичної реалізації через підприємницьку діяльність. Тому після оцінювання ресурсних передумов необхідно встановити, наскільки вони трансформуються у конкретні економічні результати – кількість суб’єктів підприємництва, масштаби діяльності агросадиб, доходи, зайнятість, самозайнятість та інші показники.

Отже, проведене оцінювання дозволило визначити рівень, структуру та міжрегіональну позицію ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області, а також встановити

основні резерви підвищення ефективності його використання. Водночас ресурсна забезпеченість характеризує передумови, але не відображає фактичної результативності підприємницької діяльності.

2.2 Аналіз динаміки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

Розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму значною мірою визначається кількістю, структурою та динамікою суб'єктів господарювання, які забезпечують формування, просування і реалізацію туристичного продукту на сільських територіях. Зміни кількісних і структурних характеристик підприємницького сектору відображають рівень ділової активності, ступінь використання наявного ресурсного потенціалу та інтенсивність розвитку локального туристичного ринку. У зв'язку з цим аналіз динаміки підприємницької діяльності є важливою складовою оцінювання фактичного рівня розвитку сільського зеленого туризму [19].

Територіальною базою аналізу є Хмельницька область, яка характеризується значним природно-ресурсним, історико-культурним і рекреаційним потенціалом, сприятливими передумовами для розвитку агротуризму, активізацією діяльності територіальних громад щодо формування локальних туристичних продуктів та наявністю практичного досвіду функціонування суб'єктів малого підприємництва у сфері гостинності [19]. Аналіз розвитку підприємництва на прикладі Хмельницької області дає змогу оцінити ступінь практичної реалізації ресурсного потенціалу, дослідженого у п. 2.1, та визначити основні тенденції функціонування підприємницького сектору сільського зеленого туризму.

Кількісне оцінювання цього виду підприємництва має певні методичні особливості. Чинна система державного статистичного спостереження не виокремлює суб'єктів сільського зеленого туризму як самостійний вид економічної

діяльності, що унеможливлює використання єдиного офіційного статистичного показника для визначення масштабів його розвитку [8; 9]. Тому в дослідженні застосовано комплексний підхід, який передбачає використання взаємодоповнюючих прямих і непрямих індикаторів: показників діяльності колективних засобів розміщення [5; 7], податкових надходжень від туристичної діяльності [16], туристичного збору [15; 51], капітальних інвестицій [3; 4], а також результатів авторського польового соціально-економічного дослідження діяльності агросадиб.

З огляду на відмінності в доступності статистичної інформації дослідження здійснено у двох взаємопов'язаних часових контурах. Довгострокові структурні зміни підприємницької бази засобів розміщення проаналізовано за 2018–2024 рр., що охоплюють періоди відносно стабільного розвитку, пандемії COVID-19 та функціонування туристичного бізнесу в умовах воєнного стану [5, 6, 7]. Економічну результативність і соціально-трудові характеристики підприємництва деталізовано за 2023–2025 рр. на основі останніх доступних офіційних статистичних даних та результатів авторського польового соціально-економічного дослідження. Узагальнені показники розвитку підприємницької бази засобів розміщення Хмельницької області наведено в табл. 2.5.

Дані табл. 2.5 свідчать про неоднорідну динаміку та суттєві структурні зміни підприємницької бази засобів розміщення Хмельницької області. Упродовж 2018–2024 рр. загальна кількість колективних засобів розміщення скоротилася з 33 до 30 одиниць, або на 9,1 %. Водночас кількість готелів та аналогічних засобів розміщення збільшилася з 24 до 30 одиниць, що відповідає приросту 25,0 %. Натомість кількість об'єктів, віднесених офіційною статистикою до інших засобів розміщення, зменшилася з дев'яти одиниць до відсутності статистично зафіксованого явища у 2024 р. [5, 6, 7].

Таку динаміку не слід ототожнювати зі скороченням фактичної кількості агросадиб або сімейних гостьових господарств. Показник «інші засоби

розміщення» охоплює лише об’єкти відповідної статистичної категорії та не є тотожним сукупності суб’єктів СЗТ. Частина малих форм туристичного підприємництва може функціонувати в інших організаційно-правових формах або не відображатися у відповідній статистичній сукупності, що підтверджує необхідність обережної інтерпретації офіційних даних [8; 9].

Таблиця 2.5 – Динаміка підприємницької бази засобів розміщення Хмельницької області у 2018–2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2018	Темп приросту, %
Колективні засоби розміщення юридичних осіб та відокремлених підрозділів - усього, од.	33	31	28	28	26	27	30	- 3	-9,1
Готелі та аналогічні засоби розміщення, од.	24	24	24	23	25	26	30	+6	+25,0
Інші засоби розміщення, од.	9	7	4	5	1	1	0*	- 9	- 100,0

Примітка. Статистична категорія «інші засоби розміщення» не є тотожною сукупності агросадиб та інших суб’єктів сільського зеленого туризму. *Значення 0 за 2024 р. відповідає спеціальному значенню Держстату «явищ не було». Інформація за роки воєнного стану інтерпретується з урахуванням особливостей формування статистичних даних на основі фактично поданої звітності.
Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [5, 6, 7] та результатами авторських розрахунків.

У структурі офіційно облікованої підприємницької бази простежується посилення ролі готелів та аналогічних засобів розміщення. Якщо у 2018 р. їх частка становила 72,7 % загальної кількості колективних засобів розміщення, то у 2023 р. – 96,3 %, а у 2024 р. офіційно облікована сукупність була повністю представлена цією групою. Це характеризує структурну концентрацію підприємницької бази у більш формалізованому сегменті туристичного бізнесу. Деталізовані статистичні показники функціонування колективних засобів розміщення, зокрема кількості прибуттів і ночівель, наведено в додатку В (табл. В.3–В.5).

Динаміку зазначених показників графічно представлено на рис. 2.1.

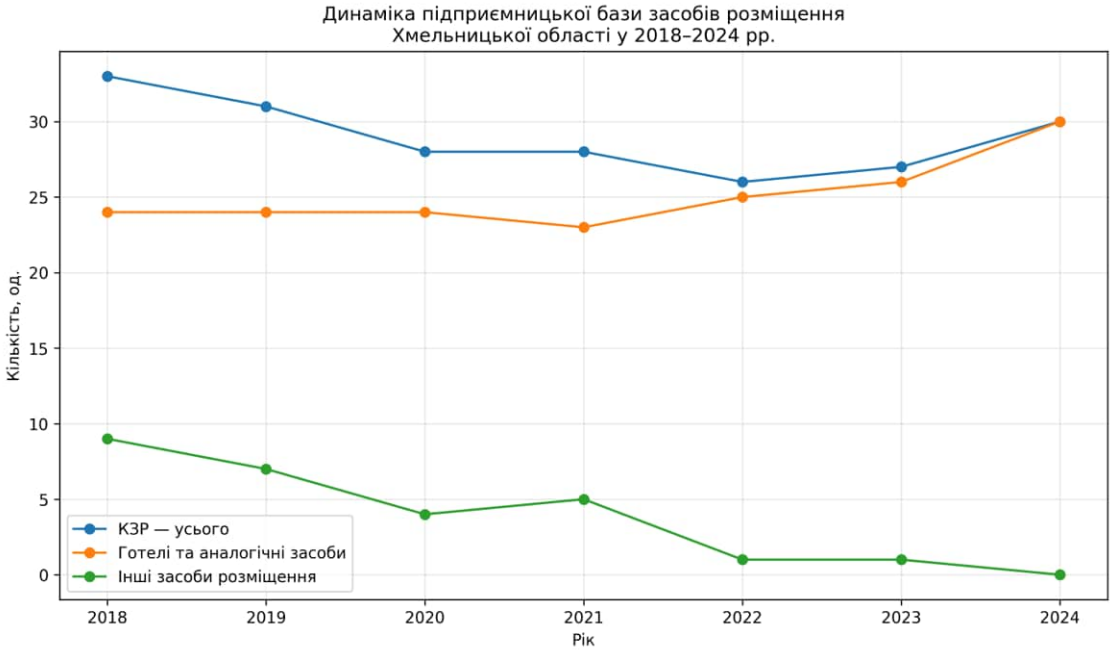


Рисунок 2.1 – Динаміка офіційно облікованої мережі колективних засобів розміщення Хмельницької області у 2018–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [5, 6, 7] та табл. 2.5.

Аналіз рис. 2.1 дає змогу виокремити три етапи трансформації підприємницької бази. Перший етап – 2018–2020 рр. – характеризувався скороченням загальної кількості колективних засобів розміщення з 33 до 28 одиниць при збереженні кількості готелів та аналогічних засобів розміщення на рівні 24 одиниць. Другий етап – 2021–2022 рр. – супроводжувався подальшою структурною перебудовою: у 2022 р. загальна кількість об’єктів досягла мінімального за досліджуваний період значення – 26 одиниць. Третій етап – 2023–2024 рр. – характеризувався поступовим відновленням: кількість колективних засобів розміщення зросла до 27 та 30 одиниць відповідно [5; 7].

Отже, у 2018–2024 рр. підприємницька база засобів розміщення пройшла послідовні етапи скорочення, структурної адаптації та відновлення. Водночас позитивна динаміка останнього періоду забезпечувалася переважно розширенням готельного сегмента, тоді як малі та сімейні форми туристичного підприємництва залишаються недостатньо представленими в офіційній статистиці. Це обмежує можливості кількісного оцінювання безпосередньо СЗТ та обумовлює необхідність доповнення офіційної статистичної бази результатами первинних досліджень [8; 9].

Кількісні параметри підприємницької бази не дають повного уявлення про результативність її функціонування. Тому наступним напрямом аналізу є оцінювання економічної активності туристично-гостинного сектору, що дає змогу визначити, наскільки структурні зміни супроводжуються змінами туристичного попиту, фіскальної результативності та інвестиційної активності [19].

Через відсутність окремого офіційного статистичного обліку економічних результатів діяльності суб'єктів СЗТ для такого оцінювання використано систему непрямих індикаторів: податкові надходження від туристичної діяльності [16], туристичний збір [15; 51], показники діяльності колективних засобів розміщення [5; 7], а також капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» [3; 4] (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 засвідчують неоднорідну, однак загалом позитивну динаміку більшості досліджуваних показників. У 2024 р. податкові надходження від суб'єктів туристичної діяльності зросли порівняно з 2023 р. з 31,158 до 41,169 млн грн, або на 32,1 % [16]. Надходження туристичного збору збільшилися з 5,914 млн грн у 2023 р. до 8,136 млн грн у 2024 р. [15] та 10,344 млн грн у 2025 р. [51].

Певне коригування у 2025 р. простежується у розвитку матеріально-технічної бази. Кількість КЗР скоротилася з 30 до 28 одиниць, або на 6,7 % порівняно з 2024 р., а кількість місць – з 3499 до 2782, або на 20,5 %. Водночас обидва показники залишалися вищими, ніж у 2023 р. Кількість розміщених осіб у 2025 р. становила 144,9 тис. проти 151,8 тис. у 2024 р., тоді як кількість ночівель, навпаки, збільшилася з 234,5 до 279,9 тис. [5; 7]. Особливо показовою є зміна співвідношення між кількістю розміщених осіб і кількістю ночівель. Якщо у 2023 р. на одну розміщену особу припадало в середньому 1,75 ночівлі, а у 2024 р. – 1,54, то у 2025 р. цей показник зріс до 1,93 ночівлі. Отже, попри певне скорочення кількості розміщених осіб порівняно з 2024 р., зростання кількості ночівель характеризує збільшення середньої тривалості перебування у статистично облікованих КЗР, що формує сприятливі передумови для підвищення економічної результативності сфери гостинності [5; 7].

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників туристично-гостинного сектору Хмельницької області у 2023–2025 рр.

№	Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна за доступний період	Темп приросту, %	Управлінська інтерпретація
1	Податкові надходження від туристичної галузі, млн. грн.	31,158	41,169	н/д	+10,011	+32,1	Зростання фіскальних надходжень від туристичної діяльності; у поєднанні з динамікою кількості розміщених осіб і ночівель характеризує посилення туристичної активності
2	Туристичний збір, млн. грн.	5,914	8,136	10,344	+4,430	+74,9	Зростання туристичної активності та надходжень місцевих бюджетів
3	Кількість КЗР, од.	27	30	28	+1	+3,7	Збереження вищого рівня порівняно з 2023 р. при структурній адаптації
4	Кількість місць у КЗР, од.	2 105	3 499	2 782	+677	+32,2	Збереження вищої місткості порівняно з 2023 р.
5	Кількість розміщених осіб	87 490	151772	144 899	+57 409	+65,6	Збереження туристичного попиту на значно вищому рівні
6	Кількість ночівель, од.	153 068	234 484	279 911	+126 843	+82,9	Зростання обсягів споживання послуг розміщення
7	Капітальні інвестиції за КВЕД 55–56, млн. грн.	н/д*	121,862	123,079	+1,217**	+1,0**	Збереження номінального обсягу інвестиційної активності

Примітки. Абсолютну зміну та темп приросту визначено між першим і останнім роками, за які наявні зіставні дані за відповідним показником. н/д означає відсутність зіставного оприлюдненого значення, а не нульове значення.

За 2023 р. відповідне значення капітальних інвестицій у використаному статистичному масиві не оприлюднено через конфіденційність статистичної інформації.

** Для капітальних інвестицій зміна визначена за 2025/2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [3, 4, 5; 7], Державного агентства розвитку туризму України [15; 16], матеріалами щодо туристичного збору [51] та результатами авторських розрахунків.

Капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» у 2024–2025 рр. збільшилися зі 121,862 до 123,079 млн грн, або на 1,0 % [3; 4]. Відповідні показники в динаміці та їх міжрегіональне порівняння наведено в додатку Г (табл. Г.1). Така динаміка свідчить про збереження номінального обсягу інвестиційної активності, однак без коригування на зміну рівня цін не дає підстав трактувати її як реальне зростання інвестицій. Для порівняння інтенсивності змін різнорідних показників застосовано індексний метод із приведенням їх до єдиної бази – 2023 р. = 100 % (рис. 2.2). Такий підхід дає змогу зіставити траєкторії показників, виражених у різних одиницях виміру, без запровадження додаткових умовних позначень.

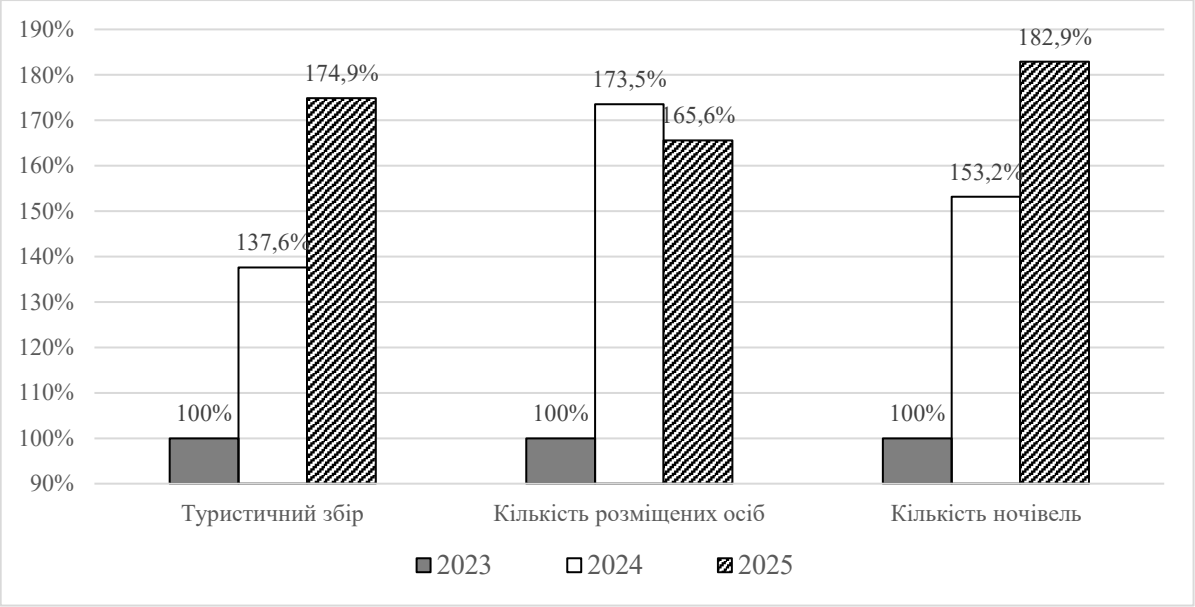


Рисунок 2.2 – Динаміка окремих показників туристичної активності Хмельницької області у 2023–2025 рр. (2023 р. = 100 %)

Джерело: побудовано автором за даними [5; 7; 15; 51] та результатами авторських розрахунків.

Індексний аналіз засвідчує різну траєкторію окремих складових туристичної активності. Індекс кількості розміщених осіб зріс зі 100,0 % у 2023 р. до 173,5 % у 2024 р., після чого у 2025 р. знизився до 165,6 %. Натомість індекс кількості ночівель послідовно зростав – зі 100,0 до 153,2 і 182,9 % відповідно. Індекс туристичного збору становив 100,0 % у 2023 р., 137,6 % у 2024 р. та 174,9 % у 2025 р. [5; 15].

Таким чином, офіційні статистичні дані дають змогу простежити загальні тенденції розвитку туристично-гостинного сектору Хмельницької області, однак не забезпечують повного оцінювання економічних результатів діяльності агросадиб, сімейних туристичних господарств та інших малих форм підприємництва [8; 9]. Для подолання цього інформаційного обмеження автором проведено польове соціально-економічне дослідження діяльності 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика економічних результатів діяльності агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад за результатами авторського польового дослідження у 2023–2025 рр.

№	Показник	Староушицька ТГ (n=10)	Новоушицька ТГ (n=12)
1	Кількість обстежених агросадиб, од.	10	12
2	Середній номінальний річний дохід від діяльності агросадиби у 2023 р., тис. грн	111,5	370,1
3	Середній номінальний річний дохід від діяльності агросадиби у 2024 р., тис. грн	214,9	553,0
4	Середній номінальний річний дохід від діяльності агросадиби у 2025 р., тис. грн	316,4	823,2
5	Темп приросту середнього доходу у 2023–2025 рр., %	183,8	122,4
6	Мінімальний річний дохід у 2025 р., тис. грн	125,0	290,07
7	Максимальний річний дохід у 2025 р., тис. грн	550,0	1 998,0
8	Середня кількість гостей, осіб/рік	1 153	2 273
9	Середній туристичний збір, тис. грн	41,0	59,7
10	Середня кількість постійно зайнятих, осіб	1,40	2,00
11	Середня кількість сезонних працівників, осіб	1,60	2,92
12	Піковий період туристичної активності	травень–вересень	травень–вересень

Джерело: складено та розраховано автором за результатами польового соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад у 2023–2025 рр.

Отримана первинна інформація дала змогу оцінити доходи агросадиб, туристичні потоки, зайнятість, сезонність та особливості організації підприємницької діяльності. При цьому результати польового дослідження характеризують саме досліджену сукупність 22 агросадиб і не екстраполюються автоматично на всю генеральну сукупність агросадиб Хмельницької області. Поєднання офіційних статистичних матеріалів із результатами первинного

дослідження забезпечує більш повну характеристику економічної результативності підприємництва у сфері СЗТ.

Результати авторського дослідження засвідчують позитивну динаміку номінальних доходів і розширення масштабів діяльності досліджуваних агросадиб обох територіальних громад. У Староушицькій ТГ середній річний дохід однієї дослідженої агросадиби збільшився зі 111,5 тис. грн у 2023 р. до 316,4 тис. грн у 2025 р., або на 183,8 %. У Новоушицькій ТГ відповідний показник зріс із 370,1 до 823,2 тис. грн, або на 122,4 %.

Попри вищий відносний темп приросту середнього доходу у Староушицькій ТГ, досліджені агросадиби Новоушицької громади характеризуються істотно вищим абсолютним рівнем доходів. У 2025 р. середній дохід однієї агросадиби Новоушицької ТГ становив 823,2 тис. грн, що приблизно у 2,6 раза перевищувало відповідний показник Староушицької ТГ – 316,4 тис. грн. Вищими у Новоушицькій громаді є також середня кількість гостей, туристичний збір та масштаби трудового залучення.

Водночас значний діапазон річного доходу агросадиб, зокрема від 290,0 до 1998,0 тис. грн у Новоушицькій ТГ, свідчить про суттєву внутрішньогрупову диференціацію суб’єктів підприємництва. Виявлені відмінності підтверджують, що економічна результативність агросадиб визначається не лише природно-рекреаційними передумовами, а й масштабами підприємницької діяльності, рівнем диверсифікації туристичного продукту, маркетинговою активністю, якістю сервісу та здатністю суб’єктів господарювання адаптуватися до змін туристичного попиту [19].

Для поглиблення отриманих результатів проведено порівняльний аналіз двох суб’єктів, які відображають різні за масштабом і структурою моделі організації діяльності, – агросадиби «Дім Мандрівника» Староушицької ТГ та «Альпіна Софі» Новоушицької ТГ (табл. 2.8).

Поглиблений аналіз двох агросадиб демонструє різні траєкторії економічного розвитку. Агросадиба «Дім Мандрівника» характеризується високою динамікою нарощування доходу: у 2023–2025 рр. його обсяг збільшився

зі 133,0 до 514,0 тис. грн, або на 286,5 %. Натомість агросадиба «Альпіна Софі» має значно вищий абсолютний масштаб економічної діяльності – 1998,0 тис. грн доходу у 2025 р., однак темп його приросту за досліджуваний період становив 21,1 %.

Особливо показовою є відмінність у співвідношенні доходу та туристичного потоку. За 301 гостя у 2025 р. розрахунковий дохід агросадиби «Альпіна Софі» становив 6637,9 грн на одного гостя, що свідчить про істотно вищий розрахунковий обсяг доходу на одного облікованого гостя; інтерпретація цього показника має враховувати відмінності у тривалості перебування, структурі послуг і способі обліку гостей. Водночас високий темп приросту доходу агросадиба «Дім Мандрівника» свідчить про активну фазу масштабування його підприємницької діяльності.

Таблиця 2.8 – Поглиблений порівняльний аналіз економічної діяльності агросадиб «Дім Мандрівника» та «Альпіна Софі» у 2023–2025 рр.

№	Показник	СЗС «Дім Мандрівника»	СЗС «Альпіна Софі»
1	Річний дохід у 2023 р., тис. грн	133,0	1 650,0
2	Річний дохід у 2024 р., тис. грн	335,0	1 845,0
3	Річний дохід у 2025 р., тис. грн	514,0	1 998,0
4	Абсолютний приріст доходу 2025/2023, тис. грн	+381,0	+348,0
5	Темп приросту доходу 2025/2023, %	+286,5	+21,1
6	Кількість гостей у 2025 р., осіб	1 800	301
7	Туристичний збір, тис. грн.	53,0	7,259
8	Розрахунковий номінальний дохід на одного облікованого гостя у 2025 р, грн/особу	285,6	6 637,9
9	Постійно зайняті, включаючи власника/членів сім’ї, осіб	2	6
10	у т. ч. постійні наймані працівники, осіб	-	4
11	Сезонні працівники, осіб	2	11
12	Піковий сезон	-	липень–серпень

Джерело: складено автором за результатами польового соціально-економічного дослідження діяльності агросадиб у 2023–2025 рр.

Отримані результати підтверджують, що економічна результативність агросадиб визначається не лише кількістю туристів, а й структурою туристичного продукту, рівнем цін, тривалістю перебування, набором додаткових послуг та здатністю суб'єкта підприємництва формувати вищий рівень доходу на одного споживача. Тому оцінювання ефективності підприємництва у сфері СЗТ лише за обсягом туристичного потоку є недостатнім.

Ефективність кожної з моделей залежить від ресурсного потенціалу території, підприємницької стратегії власників, структури туристичного продукту, рівня диверсифікації послуг та розвитку локальної туристичної інфраструктури. Отриманий результат підтверджує відсутність універсальної моделі функціонування агросадиб і обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до формування механізмів їх підтримки залежно від масштабу діяльності, спеціалізації та стадії розвитку [19].

Важливим напрямом оцінювання соціально-економічної результативності підприємництва у сфері сільського зеленого туризму є визначення його впливу на зайнятість населення сільських територій. На відміну від показників офіційної статистики КЗР, результати авторського польового дослідження дають змогу деталізувати структуру трудового залучення безпосередньо в досліджуваних агросадибах, зокрема виокремити працю власників, членів їхніх сімей, постійних найманих і сезонних працівників.

Дані табл. 2.9 засвідчують стійке розширення трудового залучення у досліджених агросадибах. Упродовж 2023–2025 рр. загальна кількість залучених осіб збільшилася з 98 до 145, тобто на 47 осіб, або на 48,0 %. При незмінній кількості власників агросадиб чисельність членів сімей, залучених до діяльності, збільшилася з 31 до 42 осіб, або на 35,5 %. Водночас більш інтенсивною була динаміка найманої праці: кількість постійних найманих працівників зросла з 18 до 30 осіб, або на 66,7 %, а сезонних – з 27 до 51 особи, або на 88,9 %.

Одночасно відбувається структурна трансформація трудового залучення. Кількість власників і членів їхніх сімей збільшилася з 53 осіб у 2023 р. до 64 у 2025 р., або на 20,8 %. Отже, зменшення частки самозайнятих із 54,1 до 44,1 % має відносний, а не абсолютний характер і пояснюється випереджальним зростанням найманої праці, частка якої збільшилася з 45,9 до 55,9 %.

Таблиця 2.9 – Динаміка та структура трудового залучення у досліджуваних агросадибах Староушицької та Новоушицької територіальних громад у 2023–2025 рр.

№	Категорія	2023	2024	2025	Абсолютний приріст 2025/2023	Темп приросту, %
1	Власники агросадиб, осіб	22	22	22	0	0,0
2	Члени сімей, залучені до діяльності, осіб	31	36	42	+11	+35,5
3	Постійні наймані працівники, осіб	18	23	30	+12	+66,7
4	Сезонні працівники, осіб	27	35	51	+24	+88,9
5	Загальна кількість осіб, залучених до діяльності	98	116	145	+47	+48
6	Частка сімейної зайнятості, %*	54,1	50,0	44,1	-10,0 в. п.	-
7	Частка найманих працівників**, %	45,9	50,0	55,9	+10,0 в. п.	-

Примітка. До сімейної зайнятості в межах авторського дослідження віднесено власників агросадиб та членів їхніх сімей, безпосередньо залучених до господарської діяльності; до найманої зайнятості – постійних і сезонних найманих працівників.
Джерело: складено та розраховано автором за результатами польового соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб.

Така структурна трансформація свідчить про поступовий перехід частини досліджуваних агросадиб від моделі, що ґрунтується переважно на праці власників і членів їхніх сімей, до змішаної підприємницької моделі, яка поєднує сімейну самозайнятість із використанням постійної та сезонної найманої праці. Водночас сімейна зайнятість зберігає вагому роль, що підтверджує соціально-економічне значення СЗТ для сільських домогосподарств.

Для поглиблення оцінювання структури трудового залучення доцільно окремо проаналізувати найману складову зайнятості. Якщо табл. 2.9 характеризує загальну структуру трудового залучення, охоплюючи власників агросадиб, членів їхніх сімей, постійних найманих і сезонних працівників, то табл. 2.10 деталізує саме найману працю та відображає співвідношення її постійної і сезонної складових у 2025 р.

Таблиця 2.10 – Структура найманої зайнятості у досліджуваних агросадибах Староушицької та Новоушицької територіальних громад у 2025 р.

№	Категорія найманої зайнятості	Кількість осіб	Частка, %
1	Постійні наймані працівники	30	37,0
2	Сезонні працівники	51	63,0
3	Разом найманих працівників	81	100,0

Примітка. Табл. 2.10 деталізує лише найману складову трудового залучення, наведеного в табл. 2.9.
Джерело: складено та розраховано автором за результатами польового соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб.
Методична узгодженість табл. 2.9 і 2.10 визначається співвідношенням: 145 = 64 + 81, де 64 – власники агросадиб і залучені члени їхніх сімей; 81 – наймані працівники. Водночас: 81 = 30 + 51, де 30 – постійні наймані; 51 – сезонні працівники.

Дані табл. 2.10 свідчать про переважання сезонної праці у структурі найманої зайнятості досліджуваних агросадиб. Із 81 найманого працівника у 2025 р. 30 осіб, або 37,0 %, становили постійні працівники, тоді як 51 особа, або 63,0 %, була залучена на сезонній основі. Така структура відображає характерну для СЗТ залежність потреби у трудових ресурсах від сезонних коливань туристичного попиту.

Водночас наявність 30 постійних найманих працівників свідчить, що діяльність частини досліджуваних агросадиб уже виходить за межі виключно сімейної самозайнятості та формує відносно стабільний попит на працю. Поєднання постійної і сезонної найманої зайнятості дає суб’єктам СЗТ можливість адаптувати чисельність залучених працівників до коливань туристичного потоку та водночас підтримувати базові господарські процеси протягом року.

Співвідношення постійної та сезонної складових найманої зайнятості графічно представлено на рис. 2.3.

Для побудови рисунка використано таке співвідношення: постійні наймані працівники – 37,0 %; сезонні працівники – 63,0 %.

Джерело: побудовано автором за результатами польового соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб.

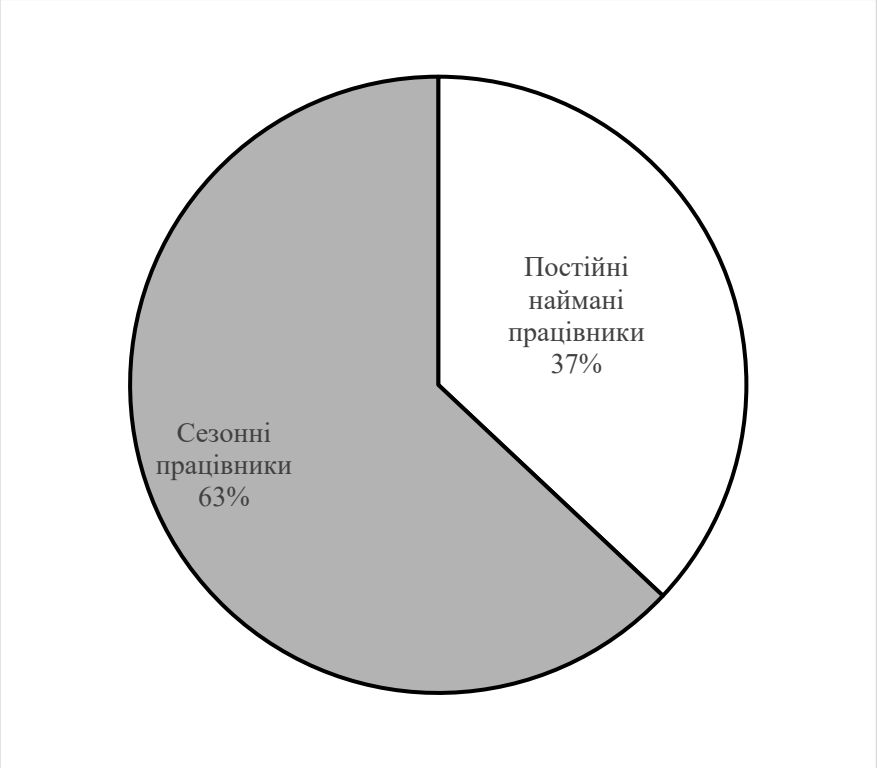


Рисунок 2.3 – Структура найманої зайнятості у досліджуваних агросадибах Староушицької та Новоушицької територіальних громад у 2025 р., %

Рисунок 2.3 підтверджує сезонно-адаптивний характер найманої зайнятості у досліджуваних суб'єктах СЗТ. Переважання сезонної складової – 63,0 % найманих працівників – пов'язане з нерівномірністю туристичного попиту протягом року та необхідністю збільшення чисельності персоналу у періоди найбільшого туристичного навантаження. Водночас частка постійних найманих працівників на рівні 37,0 % засвідчує формування стабільнішого сегмента зайнятості, необхідного для забезпечення безперервності господарської діяльності агросадиб.

У сукупності результати табл. 2.9, табл. 2.10 та рис. 2.3 дають підстави стверджувати, що розвиток досліджуваних агросадиб супроводжується не лише розширенням масштабів трудового залучення, а й поступовою трансформацією його структури. Сімейна самозайнятість залишається важливою соціально-

економічною основою СЗТ, однак зі зростанням масштабів господарської діяльності посилюється роль найманої праці, насамперед сезонної. Це свідчить про здатність підприємництва у сфері СЗТ створювати додаткові можливості зайнятості та диверсифікувати джерела доходів населення сільських територій.

Поряд із трудовими ресурсами важливим чинником розвитку підприємництва у сфері СЗТ є інвестиційне забезпечення, від якого залежать стан матеріально-технічної бази агросадиб, можливості розширення спектра послуг, якість обслуговування та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Проведений аналіз офіційних даних засвідчив збереження позитивної, хоча й помірної, динаміки капітальних інвестицій у туристично-гостинному секторі [3; 4].

Водночас результати авторського дослідження вказують на наявність низки обмежень інвестиційного розвитку малих і сімейних форм туристичного підприємництва. До найбільш суттєвих належать обмеженість власного капіталу, висока вартість кредитних ресурсів, складність залучення зовнішнього фінансування, нерівномірний доступ до грантових програм та відмінності у рівні розвитку туристичної інфраструктури територіальних громад. Зазначені чинники обмежують можливості модернізації матеріально-технічної бази агросадиб, диверсифікації туристичного продукту та масштабування підприємницької діяльності [19].

Таким чином, проведений аналіз динаміки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області дає підстави виокремити кілька взаємопов'язаних тенденцій. По-перше, офіційно облікований сегмент засобів розміщення після скорочення у 2018–2022 рр. демонструє відновлення та подальшу структурну адаптацію [5, 6, 7]. По-друге, у 2023–2025 рр. туристично-гостинний сектор характеризується збереженням значного туристичного попиту, зростанням кількості ночівель, позитивною динамікою туристичного збору та збереженням інвестиційної активності [3; 5; 15]. По-третє, результати авторського польового дослідження підтверджують зростання номінальних доходів досліджених агросадиб та істотну

диференціацію масштабів їх діяльності і формування різних за масштабом та структурою моделей підприємницької поведінки. По-четверте, функціонування досліджених агросадиб супроводжується помітним соціально-трудовим ефектом через поєднання сімейної самозайнятості з постійною та сезонною найманою працею.

Виявлені істотні відмінності в економічній результативності агросадиб свідчать, що на ефективність підприємницької діяльності впливають не лише ресурсні передумови території, а й організація бізнесу, масштаби діяльності, диверсифікація туристичного продукту, використання трудових ресурсів, маркетингова активність та доступність інвестиційного забезпечення [19]. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до управління розвитком суб'єктів сільського зеленого туризму.

Разом із тим проведене дослідження виявило системне інформаційно-аналітичне обмеження – недостатню статистичну ідентифікацію агросадиб та інших малих форм сільського туристичного підприємництва [8; 9]. Відсутність їх окремого статистичного обліку ускладнює оцінювання реальних масштабів сектору, його внеску у зайнятість, формування доходів населення та місцевих бюджетів. Поєднання офіційної статистики з результатами авторського польового дослідження частково компенсує зазначене обмеження та забезпечує більш повне оцінювання фактичного стану розвитку підприємництва.

Отримані результати засвідчують, що подальше зростання підприємницької активності у сфері сільського зеленого туризму залежить не лише від наявного ресурсного потенціалу та індивідуальної підприємницької ініціативи, а й від якості інституційного середовища, узгодженості дій органів державної влади, територіальних громад, підприємницького сектору та інших заінтересованих суб'єктів.

2.3 Оцінювання інституційних та організаційно-економічних механізмів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

Ефективність розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму визначається не лише наявністю природно-рекреаційного, історико-культурного, інфраструктурного та соціально-економічного потенціалу території, а й спроможністю інституційного середовища забезпечувати його трансформацію у конкретні результати підприємницької діяльності. Важливого значення при цьому набувають узгодженість діяльності органів держвлади та місцевого самоврядування, доступність фінансових та інвестиційних інструментів, інформаційно-консультаційна підтримка, розвиток партнерських відносин і залучення суб'єктів підприємництва до реалізації регіональних та міжнародних проєктів [19; 59].

Результати досліджень підприємницької діяльності у сфері сільського туризму Поділля засвідчують, що її розвиток відбувається під комплексним впливом економічних, інституційних, інфраструктурних, кадрових та інформаційно-маркетингових чинників. Подолання наявних обмежень потребує узгоджених дій органів місцевого самоврядування, бізнесу й освітньо-наукових установ, розвитку територіальної кооперації та кластерних форм взаємодії, застосування грантових і фінансово-кредитних інструментів, а також посилення освітньо-консультаційної підтримки [59]. Зазначені положення узгоджуються з результатами дослідження організаційно-економічних аспектів функціонування туристичних підприємств Хмельницької області, якими обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного управління та координації заінтересованих сторін на регіональному рівні [19].

Інституційне забезпечення розвитку підприємництва у сфері СЗТ доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємодії суб'єктів інституційного середовища – органів державної влади та місцевого самоврядування, освітньо-наукових установ, громадських і професійних організацій, суб'єктів підприємництва та міжнародних партнерів. На національному рівні формуються нормативно-правові й програмні

засади розвитку туристичної сфери, реалізується державна політика та функціонують загальнодержавні фінансові, кредитні й грантові інструменти підтримки підприємництва [14; 32].

На регіональному рівні інституційні умови визначаються стратегічними та програмними документами Хмельницької області. Базовим документом є Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки, первісно затверджена рішенням Хмельницької обласної ради від 20 грудня 2019 р. № 49-29/2019 та актуалізована у 2025 р. [49]. Вона визначає стратегічні орієнтири соціально-економічного розвитку регіону та створює основу для узгодження галузевих і територіальних пріоритетів.

Важливою складовою програмно-цільового забезпечення досліджуваної сфери є Програма розвитку туризму Хмельницької області на 2021–2025 роки, затверджена рішенням обласної ради від 15 вересня 2021 р. № 53-6/2021 [46]. Її реалізація спрямовувалася на формування сприятливих умов для розвитку туристичної діяльності, підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів, інформаційне просування територій та посилення ролі туризму в соціально-економічному розвитку регіону. Водночас результати реалізації регіональних програмних інструментів актуалізують необхідність забезпечення більш тісного зв’язку між розвитком туристичної сфери та специфічними потребами малого підприємництва у СЗТ [38; 46; 56].

Вагому роль у формуванні інституційного середовища відіграють органи місцевого самоврядування. Саме на рівні територіальних громад реалізуються заходи щодо розвитку локальної інфраструктури, формування туристичних продуктів і маршрутів, інформаційного просування територій, підтримки малого підприємництва та залучення інвестицій. Місцевий рівень є найбільш наближеним до суб’єктів підприємницької діяльності, а тому від інституційної спроможності територіальних громад значною мірою залежить практична результативність державних і регіональних механізмів підтримки [34; 40].

Окрему складову інституційного середовища становлять заклади вищої освіти, громадські та професійні організації, міжнародні партнери. Їх участь

забезпечує формування підприємницьких компетентностей, консультаційний і науково-методичний супровід, трансфер знань, поширення сучасних практик ведення туристичного бізнесу та залучення суб'єктів до міжнародної проєктної діяльності. Прикладом такої взаємодії є участь Хмельницького національного університету в міжнародному проєкті Erasmus+ INSPIRE, спрямованому на підтримку підприємницьких компетентностей у туристичній сфері [58]. Для малих суб'єктів СЗТ така підтримка має особливе значення через обмежені власні можливості щодо підготовки грантових проєктів, цифрового маркетингу, формування комплексних туристичних продуктів та виходу на нові ринки. Систематизацію основних суб'єктів інституційного забезпечення, їх функцій та внеску в розвиток підприємництва у сфері СЗТ наведено в табл. 2.11.

Дані табл. 2.11 засвідчують багаторівневий характер інституційного забезпечення розвитку підприємництва у сфері СЗТ. Наявність широкого кола суб'єктів створює передумови для комплексного управлінського впливу на підприємницьку діяльність, однак сама кількість інституцій не визначає результативності системи. Вирішального значення набувають розмежування функцій, узгодженість дій, сталість партнерських зв'язків та здатність забезпечувати практичний супровід підприємницьких ініціатив.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінювання не лише інституційної структури, а й сформованості організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких здійснюється вплив на розвиток підприємництва.

Організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва у сфері СЗТ розглядаються як взаємопов'язана сукупність управлінських інструментів, методів і форм впливу, за допомогою яких органи державної влади, місцевого самоврядування та інші суб'єкти інституційного середовища створюють організаційні й економічні умови для започаткування, функціонування та розвитку підприємницької діяльності. Їх функціональне призначення полягає у трансформації стратегічних цілей розвитку СЗТ у конкретні інструменти підтримки суб'єктів підприємництва, залучення фінансових та інвестиційних ресурсів, розвитку підприємницьких компетентностей, просування туристичних продуктів і формування партнерських взаємозв'язків [19].

Таблиця 2.11 – Система інституційного забезпечення розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

№	Рівень / група	Суб'єкти інституційного забезпечення	Основні функції у сфері СЗТ	Внесок у розвиток підприємництва
1	Національний	Центральні органи виконавчої влади, ДАРТ, інші профільні державні інституції [14]	Формування та реалізація державної політики; нормативно-правове регулювання; державні програми; інформаційна та промоційна підтримка	Формування загальних інституційних умов, підтримка підприємницьких ініціатив, інтеграція туризму в державну політику
2	Регіональний	Хмельницька ОВА, профільні структурні підрозділи [40; 49; 56]	Стратегічне та програмне планування; координація регіонального туристичного розвитку; промоція	Інтеграція СЗТ у регіональні пріоритети; організаційна та інформаційна підтримка
3	Місцевий	Органи місцевого самоврядування територіальних громад [34; 40]	Місцеві стратегії та програми; розвиток інфраструктури; туристичні продукти; підтримка підприємницьких ініціатив	Формування локальних умов розвитку агросадиб, самозайнятості та туристичних продуктів
4	Освітньо-науковий	Заклади вищої освіти та науково-освітні установи [58]	Підготовка кадрів; навчання; консультаційний і науково-методичний супровід; міжнародні проєкти	Формування компетентностей, трансфер знань та інновацій, проєктна підтримка
5	Громадський і професійний	Громадські організації, туристичні асоціації, професійні об'єднання [34; 53; 54]	Представництво інтересів; мережування; консультації; популяризація туризму	Розвиток горизонтальних зв'язків, обмін досвідом, просування туристичних продуктів
6	Підприєм-ницький	Агросадиби, ФОП, фермерські господарства, туристичні підприємства, суб'єкти суміжної діяльності [19; 59]	Формування та реалізація туристичних продуктів; надання послуг; створення локальної доданої вартості	Формування доходів, самозайнятість, зайнятість населення, диверсифікація сільської економіки
7	Міжнародний / донорський	Міжнародні програми, донорські організації, фонди та проєкти міжнародної технічної допомоги [32; 58]	Грантове фінансування; експертна й методична підтримка; розвиток партнерств	Диверсифікація джерел підтримки, компетентнісний та інноваційний розвиток

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [14; 19; 32; 34; 40; 49, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59] та результатами авторського дослідження.

За функціональним призначенням інструментів управлінського впливу до досліджуваної системи віднесено вісім механізмів: стратегічний – визначення довгострокових орієнтирів; програмно-цільовий – трансформація цілей у конкретні заходи; фінансово-кредитний – забезпечення доступу до фінансових ресурсів на поворотній або компенсаційній основі; інвестиційний – залучення капіталу в розвиток матеріальної й нематеріальної бази; інформаційно-маркетинговий – інформаційне забезпечення і просування; освітньо-консультаційний – розвиток компетентностей; грантово-проєктний – залучення неповоротного конкурсного фінансування та розвиток проєктної спроможності; партнерський – організація міжсекторальної взаємодії.

Стратегічний механізм ґрунтується на положеннях регіональної Стратегії та програмних документах туристичного розвитку [40; 49]. Наявність формалізованих стратегічних орієнтирів створює довгострокову основу розвитку, однак результативність цього механізму залежить від конкретизації цілей щодо СЗТ, їх ресурсного забезпечення та практичної реалізації на рівні територіальних громад.

Програмно-цільовий механізм реалізується через регіональні й місцеві програми розвитку туризму та підприємництва [34; 40; 56]. Сформована програмна база створює організаційні передумови для підтримки туристичної діяльності, проте нерівномірність реалізації окремих заходів та недостатня спеціалізація щодо потреб СЗТ обмежують його практичну результативність.

Фінансово-кредитний механізм представлений державними й регіональними інструментами підтримки малого і середнього підприємництва, зокрема пільговим кредитуванням та іншими формами фінансового стимулювання [55; 56]. Водночас їх переважна орієнтація на сектор МСП загалом, без достатнього врахування сезонності, невеликих масштабів діяльності та специфіки агросадиб, обмежує доступність відповідних ресурсів безпосередньо для суб’єктів СЗТ.

Інвестиційний механізм реалізується через представлення інвестиційного потенціалу територій, формування інвестиційних пропозицій, залучення

приватного капіталу та розвиток інвестиційної інфраструктури [49; 57]. Його практична результативність залежить від якості локальних інвестиційних проєктів, інфраструктурної забезпеченості сільських територій та інституційної спроможності громад супроводжувати інвестиційні ініціативи.

Інформаційно-маркетинговий механізм охоплює діяльність туристично-інформаційних структур, цифрових ресурсів, туристичних порталів, розроблення маршрутів і локальних туристичних продуктів, брендинг територій та проведення промоційних заходів [14; 34; 40]. Його значення посилюється в умовах цифровізації туристичного попиту, коли доступність інформації, онлайн-присутність і якість цифрового представлення туристичного продукту безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність.

Освітньо-консультаційний механізм реалізується через діяльність закладів вищої освіти, тренінгові та консультаційні заходи, міжнародні освітні програми й проєкти [19; 58; 59]. Його функціональне призначення полягає у формуванні підприємницьких, управлінських, цифрових, маркетингових і проєктних компетентностей суб’єктів підприємництва та поширенні сучасних практик ведення туристичного бізнесу.

Грантово-проєктний механізм набуває особливого значення в умовах обмеженості традиційних джерел фінансування. Його інструментарій охоплює державні програми мікрогрантів, міжнародні програми та донорські проєкти [32; 56; 58]. Водночас результативність використання таких можливостей залежить від проєктної спроможності підприємців, якості підготовки заявок та доступності консультаційного супроводу.

Партнерський механізм передбачає взаємодію підприємців, територіальних громад, органів державної влади, закладів освіти, громадських організацій та інших учасників туристичної екосистеми. Перспективним напрямом його розвитку є кластеризація та формування стійких мережевих зв’язків. Дослідження підприємницької діяльності у сфері сільського туризму Поділля також визначає територіальні кластери й кооперацію серед перспективних напрямів активізації підприємництва [59]. Наявність у регіоні

кластерних структур та ініціатив формує відповідні інституційні передумови, однак не свідчить про завершеність процесу кластеризації безпосередньо у сфері СЗТ [53; 54].

Для переходу від описової характеристики до кількісно-критеріального оцінювання сформованості організаційно-економічних механізмів запропоновано авторський документально-бальний методичний підхід, що ґрунтується на аналізі стратегічних, програмних, нормативних і звітних документів та документально підтверджених практик реалізації відповідних інструментів підтримки: $К_1$ – нормативно-програмне забезпечення; $К_2$ – інституційне забезпечення; $К_3$ – фінансово-ресурсне забезпечення; $К_4$ – практична реалізація.

Кожний критерій оцінюється за шкалою від 0 до 3 балів: 0 балів – відповідна ознака відсутня або документально не підтверджена; 1 бал – прояв має фрагментарний характер; 2 бали – відповідна складова частково сформована та функціонує; 3 бали – складова системно сформована й має підтверджену практичну реалізацію. Максимальна сумарна оцінка окремого механізму становить 12 балів.

Для кожного критерію шкала 0–3 конкретизується відповідно до його змісту: $К_1$ характеризує ступінь формалізації нормативно-програмної основи; $К_2$ – наявність і сталість функціонування відповідних інституцій та їх взаємодії; $К_3$ – наявність, доступність і сталість ресурсного забезпечення; $К_4$ – документально підтверджений масштаб практичної реалізації інструментів механізму.

Для забезпечення порівнянності абсолютні бальні оцінки нормовано шляхом їх віднесення до максимально можливого значення:

$$I_j = \frac{1}{12}\sum_{i=1}^{4} K_i, \tag{2.4}$$

де I_j – індекс сформованості j-го організаційно-економічного механізму; K_i – бальна оцінка відповідного критерію; 12 – максимально можлива сума балів.

Інтегральний індекс сформованості системи визначено як:

$$I_{\text{ОЕ}} = \frac{1}{m}\sum_{j=1}^{m} I_j, \quad (2.5)$$

де $I_{\text{ОЕ}}$ – інтегральний індекс сформованості системи організаційно-економічних механізмів; I_j – індекс сформованості j-го механізму; m – кількість оцінюваних механізмів, у дослідженні $m = 8$.

Усі механізми при визначенні інтегрального індексу прийнято рівнозначними.

Для інтерпретації результатів авторської документально-бальної діагностики застосовано рівноінтервальну шкалу: 0,00–0,25 – механізм не сформований; 0,26–0,50 – фрагментарно сформований; 0,51–0,75 – частково сформований; 0,76–1,00 – системно сформований. Результати оцінювання наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінювання сформованості організаційно-економічних механізмів підтримки розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

Організаційно-економічний механізм	$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$	Сума	Індекс	Характеристика
Стратегічний	3	2	1	2	8	0,67	частково сформований
Програмно-цільовий	3	2	2	1	8	0,67	частково сформований
Фінансово-кредитний	2	2	2	1	7	0,58	частково сформований
Інвестиційний	2	2	2	1	7	0,58	частково сформований
Інформаційно-маркетинговий	3	3	2	3	11	0,92	системно сформований
Партнерський	2	2	1	2	7	0,58	частково сформований
Освітньо-консультаційний	2	3	2	3	10	0,83	системно сформований
Грантово-проєктний	2	2	3	1	8	0,67	частково сформований

Примітка. $К_1$ – нормативно-програмне забезпечення; $К_2$ – інституційне забезпечення; $К_3$ – фінансово-ресурсне забезпечення; $К_4$ – практична реалізація.
Джерело: розроблено та розраховано автором за результатами аналізу [14; 19; 32; 34; 40; 49; 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59].

Результати оцінювання засвідчують нерівномірність сформованості організаційно-економічних механізмів підтримки розвитку підприємництва у

сфері СЗТ Хмельницької області. Інтегральний індекс сформованості досліджуваної системи становить 0,688, що відповідає її частковій сформованості й водночас наближається до верхньої межі відповідного інтервалу. Це свідчить про наявність базових стратегічних, програмних, інституційних та ресурсних передумов підтримки підприємництва за істотної диференціації ступеня практичної реалізації окремих механізмів. Найвище значення індексу отримано для інформаційно-маркетингового механізму – 0,92, або 11 із 12 балів. Його системна сформованість пов'язана з наявністю програмного забезпечення розвитку туристичної інформаційної інфраструктури, функціонуванням інформаційних ресурсів, застосуванням цифрових каналів комунікації, формуванням туристичних маршрутів і локальних продуктів та практичною реалізацією відповідних інформаційно-маркетингових заходів [34; 40].

Друге за величиною значення характерне для освітньо-консультаційного механізму – 0,83, або 10 із 12 балів. Його сформованість забезпечується діяльністю закладів вищої освіти, реалізацією міжнародних освітніх і проєктних ініціатив, проведенням тренінгових та консультаційних заходів, спрямованих на розвиток підприємницьких компетентностей і підвищення професійної спроможності учасників туристичного сектору [58; 59].

Стратегічний, програмно-цільовий та грантово-проєктний механізми отримали однакове значення індексу – 0,67, або 8 із 12 балів. Для стратегічного механізму характерною є сформованість нормативно-програмної основи за одночасно недостатньою спеціалізацією ресурсного забезпечення безпосередньо щодо підприємництва у сфері СЗТ [40; 49]. Програмно-цільовий механізм спирається на систему регіональних і локальних програм, однак практична реалізація відповідних заходів залишається нерівномірною [34; 56]. Грантово-проєктний механізм характеризується доступністю державних та міжнародних інструментів підтримки, проте їх використання безпосередньо суб'єктами СЗТ ще не набуло достатньо системного характеру [32; 58].

Найнижчі серед досліджуваних механізмів значення індексу – 0,58, або 7 із 12 балів, – отримали фінансово-кредитний, інвестиційний та партнерський механізми. Фінансово-кредитна підтримка реалізується переважно в межах

загальних програм розвитку малого і середнього підприємництва та не формує спеціалізованої системи фінансування суб'єктів СЗТ [55; 56]. Інвестиційний механізм характеризується наявністю стратегічних та інформаційних інструментів залучення інвестицій, однак спеціалізовані інвестиційні рішення для агросадиб і малих суб'єктів СЗТ залишаються недостатньо розвиненими [49; 57]. Значення індексу партнерського механізму на рівні 0,58 відображає наявність практик кластерної та міжсекторальної взаємодії за недостатньої системності координації між підприємцями, територіальними громадами, органами влади, освітньо-науковими установами та громадськими організаціями [53; 59]. Отже, наявні партнерські ініціативи створюють основу для подальшого розвитку мережевих і кластерних моделей, проте ще не формують цілісного механізму координації підприємницької діяльності у сфері СЗТ.

Отримані результати свідчать, що проблема полягає не у відсутності організаційно-економічних механізмів як таких, а в нерівномірності ступеня їх сформованості, недостатній спеціалізації окремих інструментів щодо потреб СЗТ та неповній інтеграції механізмів у цілісну систему управління. З огляду на це наступним етапом дослідження є ідентифікація системних проблем та обмежень, які пояснюють виявлену асиметрію (табл. 2.13).

Результати діагностики свідчать, що виявлені обмеження мають взаємопов'язаний характер і проявляються як на рівні окремих організаційно-економічних механізмів, так і на рівні регіональної системи управління загалом. Найбільш суттєвими є обмеження, пов'язані з недостатньою системністю міжінституційної координації, доступністю фінансово-кредитних ресурсів та недостатньою спеціалізацією інвестиційного забезпечення. Саме ці проблеми пояснюють найнижчі значення індексів сформованості партнерського, фінансово-кредитного та інвестиційного механізмів – по 0,58.

Водночас значення грантово-проєктного механізму на рівні 0,67 відображає не відсутність відповідних інструментів, а нерівномірність проєктної спроможності територіальних громад і суб'єктів підприємництва щодо їх практичного використання [32; 58]. Аналогічно системна сформованість інформаційно-маркетингового механізму (0,92) не усуває територіальних відмінностей у доступності та інтенсивності використання цифрових і маркетингових інструментів.

Таблиця 2.13 – Системні проблеми та обмеження функціонування організаційно-економічних механізмів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

№	Системна проблема / обмеження	Доказовий прояв	Безпосередній наслідок для підприємництва	Управлінський наслідок	Зв'язок із механізмами
1	Недостатня системність міжінституційної координації та партнерської взаємодії	Взаємодія значною мірою має проєктний або ситуативний характер;кластерна інтеграція СЗТ не завершена	Ускладнення реалізації спільних проєктів і консолідації ресурсів	Фрагментарність управлінських рішень	Партнерський - 0,58; стратегічний - 0,67
2	Обмежена доступність фінансово-кредитних ресурсів	Загальні програми МСП функціонують, але спеціалізовані інструменти СЗТ обмежені	Ускладнення започаткування, модернізації та масштабування	Недостатня фінансова спроможність підприємницьких ініціатив	Фінансово-кредитний - 0,58
3	Недостатня спеціалізація та доступність інвестиційного забезпечення	Наявні загальні інвестиційні інструменти, але спеціалізоване залучення інвестицій у малі форми СЗТ недостатньо розвинене	Обмеження модернізації матеріально-технічної бази та диверсифікації послуг	Уповільнення структурного оновлення	Інвестиційний - 0,58
4	Нерівномірна проєктна спроможність громад і суб'єктів підприємництва	Відмінності у спроможності готувати проєкти та залучати грантові ресурси	Нерівний доступ до зовнішнього фінансування	Посилення територіальних диспропорцій	Грантово-проєктний - 0,67
5	Територіальна нерівномірність цифрового та маркетингового забезпечення	Сформовані інструменти використовуються громадами та підприємцями з різною інтенсивністю	Нерівні можливості просування локальних продуктів	Диференціація конкурентоспроможності територій	Інформаційно-маркетинговий - 0,92*
6	Кадрово-демографічні обмеження	Відтік населення, дефіцит кадрів, сезонність зайнятості	Обмеження можливостей масштабування	Скорочення кадрової бази розвитку СЗТ	Зовнішнє обмеження; освітньо-консультаційний - 0,83
7	Недостатня сформованість інформаційно-аналітичного моніторингу СЗТ	Відсутність повного статистичного виокремлення агросадиб і системного моніторингу їх економічних результатів	Інформаційна невизначеність щодо фактичного стану сектору	Ускладнення планування та оцінювання результативності	Наскрізний вплив

Примітка. Високе значення індексу характеризує сформованість інформаційно-маркетингових інструментів, але не означає однакової інтенсивності їх використання в усіх територіальних громадах.

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження та узагальнення матеріалів [19; 32; 34; 40; 49; 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59].

Особливе місце серед виявлених обмежень посідає недостатня сформованість інформаційно-аналітичної системи моніторингу СЗТ. Відсутність повного офіційного статистичного виокремлення агросадиб та інших малих форм сільського туристичного підприємництва ускладнює визначення масштабів сектору, оцінювання економічних результатів його функціонування та результативності інструментів підтримки. Саме тому в межах дослідження офіційну статистичну базу доповнено результатами авторського польового соціально-економічного дослідження агросадиб.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що у Хмельницькій області сформовано базове багаторівневе інституційне середовище розвитку підприємництва у сфері СЗТ, однак результативність його функціонування обмежується недостатньою інтегрованістю організаційно-економічних механізмів, слабкою спеціалізацією окремих інструментів відповідно до потреб суб'єктів СЗТ та недостатньою системністю міжінституційної координації. Такий висновок кореспондує з результатами досліджень підприємницької діяльності у сільському туризмі Поділля [59] та організаційно-економічних умов функціонування туристичних підприємств Хмельницької області [19].

Для завершення діагностики доцільно узагальнити результати оцінювання ресурсних передумов, проведеного у п. 2.1, фактичних економічних і соціально-трудових результатів підприємницької діяльності, визначених у п. 2.2, та інституційно-управлінських характеристик, встановлених у межах п. 2.3. На відміну від кількісного інтегрального оцінювання організаційно-економічних механізмів у табл. 2.12, таке узагальнення виконує синтетичну діагностичну функцію та дає змогу визначити основні резерви подальшого управлінського вдосконалення (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Узагальнення результатів діагностики розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області

№	Аналітичний блок	Основні результати діагностики	Виявлені резерви / обмеження	Управлінський висновок
1	Ресурсний потенціал	Наявність природно-рекреаційних, історико-культурних, соціально-економічних, інфраструктурних та інституційних передумов	Територіальна нерівномірність використання потенціалу; неповна трансформація ресурсних переваг у конкурентоспроможні продукти	Концентрація ресурсів на стратегічних напрямах і територіальних точках зростання
2	Соціально-економічне середовище туристичного підприємництва	Позитивна динаміка туристичної активності, функціонування засобів розміщування та збереження інвестиційної діяльності	Загальногалузеві показники не забезпечують повного виокремлення сектору СЗТ	Поєднання офіційної статистики зі спеціалізованим моніторингом СЗТ
3	Результати діяльності 22 досліджених агросадиб	Сукупний річний дохід у 2025 р. - 13 042,0 тис. грн; середній дохід на одну агросадибу - 592,8 тис. грн; загальне трудове залучення - 145 осіб, з них 64 сімейної зайнятості та 81 найманий працівник; окремо сформовано 89 робочих позицій, з яких 38 (42,7 %) постійних та 51 (57,3 %) сезонна	Невеликі масштаби значної частини господарств, сезонність, обмежені можливості самофінансування та масштабування	Підтримка економічної стійкості агросадиб, диверсифікації послуг, подовження туристичного сезону та продуктивної зайнятості
4	Організаційно-економічні механізми	Інтегральний індекс - 0,688; інформаційно-маркетинговий - 0,92; освітньо-консультаційний - 0,83; фінансово-кредитний, інвестиційний та партнерський - по 0,58	Асиметрія сформованості механізмів; недостатня спеціалізація фінансових та інвестиційних інструментів; недостатня системність партнерства	Пріоритетне вдосконалення фінансово-кредитного, інвестиційного та партнерського механізмів, розширення ресурсного забезпечення й посилення міжсекторальної взаємодії.

Завершення таблиці 2.14

№	Аналітичний блок	Основні результати діагностики	Виявлені резерви / обмеження	Управлінський висновок
5	Системні управлінські обмеження	Недостатня системність координації; нерівномірна проєктна спроможність; кадрово-демографічні обмеження; недостатність інформаційно-аналітичного моніторингу	Фрагментарність взаємодії та нерівномірність доступу підприємців і громад до ресурсів підтримки	Перехід від окремих інструментів підтримки до інтегрованої системи управління
6	Стратегічний резерв розвитку	Поєднання ресурсного потенціалу, функціонуючого малого підприємництва, інституційної бази та можливостей грантово-проєктної підтримки	Неповна реалізація потенціалу через фінансові, інвестиційні та координаційні обмеження	Пріоритетне вдосконалення фінансово-кредитного, інвестиційного та партнерського механізмів, розширення ресурсного забезпечення й посилення міжсекторальної взаємодії.

Джерело: складено автором за результатами досліджень, проведених у пп. 2.1–2.3, офіційних статистичних матеріалів та авторського польового соціально-економічного дослідження.

Дані табл. 2.14 узагальнюють результати проведеної у другому розділі діагностики та дають змогу встановити взаємозв’язок між наявним ресурсним потенціалом, фактичними результатами підприємницької діяльності та спроможністю організаційно-економічних механізмів забезпечувати подальший розвиток СЗТ. Отримані результати свідчать, що Хмельницька область має сукупність ресурсних, підприємницьких та інституційних передумов для розвитку досліджуваної сфери, однак ступінь їх трансформації у стійкі результати підприємницької діяльності залишається нерівномірним.

Економічні результати авторського дослідження підтверджують функціонування реального підприємницького ядра СЗТ. Сукупний річний дохід 22 досліджених агросадиб у 2025 р. становив 13 042,0 тис. грн, а середній дохід у розрахунку на одну агросадибу – 592,8 тис. грн.

Водночас істотна диференціація показників між окремими господарствами та територіальними громадами свідчить про неоднорідність економічних можливостей суб'єктів і актуалізує необхідність диференційованого застосування інструментів підтримки.

Соціально-трудові результати засвідчують значення СЗТ як форми економічної активності сільського населення. У 2025 р. загальне трудове залучення у досліджених агросадибах становило 145 осіб, у тому числі 64 особи сімейної зайнятості та 81 найманий працівник. Таким чином, частка сімейної зайнятості становила 44,1 %, а найманої – 55,9 %. Зазначене співвідношення характеризує СЗТ не лише як форму сімейної самозайнятості, а й як сферу формування додаткового попиту на працю в сільських територіях. Водночас показник робочих позицій потребує окремої інтерпретації та не повинен ототожнюватися із загальним трудовим залученням. У 2025 р. дослідженими агросадибами сформовано 89 постійних і сезонних робочих позицій, з яких 38, або 42,7 %, становили постійні, а 51, або 57,3 %, – сезонні. Переважання сезонної складової відображає специфіку туристичного попиту та засвідчує доцільність розвитку цілорічних туристичних продуктів, диверсифікації послуг і подовження активного туристичного сезону.

Порівняння соціально-економічних результатів із параметрами інституційного середовища дає змогу встановити важливу закономірність: наявність підприємницької активності та сформованої системи інституційної підтримки ще не забезпечує однаково високого рівня сформованості та практичної реалізації всіх організаційно-економічних механізмів. Інтегральний індекс їх сформованості становить 0,688, при цьому системно сформовані інформаційно-маркетинговий (0,92) та освітньо-консультаційний (0,83) механізми поєднуються з нижчими значеннями фінансово-кредитного, інвестиційного та партнерського механізмів (по 0,58). Саме ця асиметрія є однією з ключових управлінських проблем розвитку підприємництва у сфері СЗТ. Наявні інформаційні, освітні, програмні та грантові можливості не повною мірою трансформуються у фінансове зміцнення, інвестиційне оновлення та сталі партнерські зв'язки між суб'єктами підприємництва, територіальними громадами й іншими учасниками регіональної

туристичної системи. Отже, резерв подальшого розвитку полягає не стільки у створенні нових інституцій, скільки у підвищенні узгодженості вже сформованих елементів системи, їх функціональній спеціалізації щодо потреб СЗТ та посиленні міжсекторальної взаємодії.

З метою уникнення додаткової суб'єктивізації оцінювання на цьому етапі дослідження критерії в межах кожного механізму та окремі механізми при формуванні інтегрального індексу прийнято рівнозначними. Диференціація їх управлінської пріоритетності здійснюється на наступному етапі на основі отриманих результатів діагностики.

Узагальнення результатів пп. 2.1–2.3 дає змогу сформулювати основну суперечність сучасного етапу розвитку підприємництва у сфері СЗТ Хмельницької області: наявність значного ресурсного та підприємницького потенціалу поєднується з неповною спроможністю існуючої системи управління забезпечувати системну трансформацію цих передумов у стійкі та масштабовані підприємницькі результати. Виявлена суперечність узгоджується з результатами досліджень розвитку підприємницької діяльності у сфері сільського туризму Поділля [59] та організаційно-економічного середовища туристичних підприємств Хмельницької області [19].

Отже, проведене оцінювання інституційних та організаційно-економічних механізмів засвідчило, що в Хмельницькій області сформовано багаторівневе інституційне середовище підтримки підприємництва у сфері СЗТ, однак його функціонування характеризується нерівномірністю сформованості окремих механізмів та недостатньою інтегрованістю їх інструментів. Найбільш системно сформованими є інформаційно-маркетинговий та освітньо-консультаційний механізми, тоді як пріоритетного вдосконалення потребують фінансово-кредитний, інвестиційний та партнерський механізми.

Таким чином, результати проведеної у Розділі 2 діагностики дали змогу виявити розрив між наявним ресурсно-підприємницьким потенціалом та спроможністю чинної системи управління забезпечувати його повну й стійку реалізацію. Встановлені ресурсні резерви, територіальна диференціація економічних і соціально-трудових результатів, системні інституційні обмеження та

нерівномірність сформованості організаційно-економічних механізмів зумовлюють необхідність переходу від фрагментарного застосування окремих інструментів підтримки до їх інтеграції в цілісну систему управління розвитком підприємництва. Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, удосконалення економічного механізму його стимулювання та розроблення кластерної й інтегрованої мережевої моделей партнерської взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад і органів державної влади, що становить предмет дослідження третього розділу.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження сучасного стану, ресурсних передумов та організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму дало змогу комплексно оцінити ресурсний потенціал Хмельницької області, проаналізувати динаміку економічних і соціально-трудових результатів діяльності суб'єктів підприємництва та визначити сформованість інституційних і організаційно-економічних механізмів їх підтримки. Поєднання офіційних статистичних матеріалів, стратегічних і програмних документів, результатів міжрегіонального порівняння та авторського польового соціально-економічного дослідження забезпечило перехід від характеристики окремих передумов розвитку сільського зеленого туризму до комплексної діагностики стану та проблем розвитку підприємництва у досліджуваній сфері.

1. Удосконалено методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який ґрунтується на інтеграції природно-ресурсної, соціально-демографічної, економічної, інфраструктурної та інституційної складових, передбачає нормування вихідних показників, визначення часткових індексів та їх інтегрування в узагальнюючий показник ресурсного потенціалу. За результатами міжрегіонального порівняння

часткові індекси Хмельницької області становили відповідно 0,479; 0,451; 0,419; 0,374 та 1,000, а інтегральний індекс – 0,545, що відповідає 4-му місцю серед семи досліджуваних областей. Отримані результати підтверджують наявність достатніх ресурсних передумов для розвитку підприємництва у сфері СЗТ та водночас вказують на необхідність підвищення ефективності економічного й інфраструктурного використання наявного потенціалу. Значення інституційного індексу 1,000 характеризує сформованість базових формальних інституційних передумов і не ототожнюється з оцінкою фактичної ефективності регіональної політики.

2. Аналіз динаміки туристично-господарської діяльності засвідчив поступове відновлення туристичного сектору Хмельницької області та наявність позитивних зрушень у туристичному попиті, використанні засобів розміщування, фіскальній результативності й інвестиційній активності. Водночас встановлено, що офіційна статистична база не забезпечує повного виокремлення економічних результатів агросадиб, сімейних туристичних господарств та інших малих форм підприємництва у сфері СЗТ. Це обґрунтувало необхідність доповнення офіційних статистичних даних результатами авторського польового соціально-економічного дослідження, що дало змогу конкретизувати економічні та соціально-трудові характеристики підприємницької діяльності на рівні окремих територіальних громад.

3. За результатами авторського польового соціально-економічного дослідження 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад встановлено позитивну динаміку економічної результативності та водночас істотну диференціацію масштабів підприємницької діяльності. У 2025 р. сукупний річний дохід досліджених агросадиб становив 13 042,0 тис. грн, а середній дохід у розрахунку на одну агросадибу – 592,8 тис. грн. Середній дохід однієї агросадиби Староушицької ТГ становив 316,4 тис. грн, тоді як Новоушицької ТГ – 823,2 тис. грн. Виявлена диференціація підтверджує неоднорідність локальних моделей підприємницького розвитку та обґрунтовує необхідність застосування диференційованих інструментів підтримки з

урахуванням масштабів діяльності, ресурсних можливостей, ринкової орієнтації та потенціалу окремих суб'єктів СЗТ.

4. Встановлено значний соціально-трудовий ефект функціонування досліджених агросадиб. У 2025 р. загальне трудове залучення до їх діяльності становило 145 осіб, у тому числі 64 особи сімейної зайнятості та 81 найманий працівник. Частка сімейної зайнятості становила 44,1 %, найманої – 55,9 %, що характеризує поєднання сімейної самозайнятості із залученням найманої праці та свідчить про формування змішаної підприємницької моделі функціонування частини агросадиб. Окреме оцінювання робочих позицій засвідчило формування у 2025 р. 89 постійних і сезонних робочих позицій, із яких 38, або 42,7 %, – постійні та 51, або 57,3 %, – сезонні. Переважання сезонної складової відображає специфіку туристичного попиту та визначає необхідність диверсифікації туристичних послуг, формування цілорічних туристичних продуктів і подовження активного туристичного сезону.

5. Систематизація інституційного забезпечення засвідчила формування в Хмельницькій області базового багаторівневого середовища підтримки розвитку підприємництва у сфері СЗТ, яке охоплює органи державної влади та місцевого самоврядування, освітньо-наукові установи, громадські й професійні організації, підприємницький сектор, міжнародні програми та донорські інституції. Водночас встановлено недостатню системність міжінституційної координації та нерівномірність спроможності окремих суб'єктів забезпечувати практичний супровід підприємницьких ініціатив. Це обмежує можливості консолідації ресурсів, реалізації спільних проєктів і формування сталих горизонтальних та вертикальних зв'язків між учасниками регіональної системи розвитку СЗТ.

6. Запропоновано авторський кількісно-критеріальний підхід до оцінювання сформованості організаційно-економічних механізмів підтримки підприємництва у сфері СЗТ за чотирма критеріями: нормативно-програмним, інституційним, фінансово-ресурсним забезпеченням та практичною реалізацією. За результатами оцінювання інтегральний індекс сформованості системи механізмів становить 0,688, що характеризує її як частково сформовану. Найвищі

значення отримали інформаційно-маркетинговий (0,92) та освітньо-консультаційний (0,83) механізми. Значення стратегічного, програмно-цільового і грантово-проєктного механізмів становить 0,67, тоді як найнижчі показники зафіксовано для фінансово-кредитного, інвестиційного та партнерського механізмів – по 0,58. Встановлена асиметрія свідчить про необхідність зміщення акцентів управлінського впливу від переважно інформаційно-програмної підтримки до розширення доступу суб'єктів СЗТ до фінансових та інвестиційних ресурсів, удосконалення грантово-проєктного супроводу й формування сталих партнерських моделей взаємодії.

7. Узагальнення результатів пп. 2.1–2.3 дало змогу встановити ключову закономірність розвитку підприємництва у сфері СЗТ Хмельницької області: наявний ресурсний потенціал, позитивна динаміка підприємницької діяльності та сформоване базове інституційне середовище не повною мірою трансформуються у стійкі й масштабовані результати через асиметрію сформованості та недостатню інтегрованість організаційно-економічних механізмів. Отже, основний резерв подальшого розвитку полягає не стільки у створенні нових інституцій та окремих інструментів підтримки, скільки у підвищенні узгодженості стратегічних, економічних, інвестиційних, грантово-проєктних і партнерських механізмів, їх цільовій орієнтації на потреби малих суб'єктів СЗТ та інтеграції у єдину систему управління розвитком підприємництва.

Таким чином, результати проведеного дослідження дали змогу виявити розрив між наявним ресурсно-підприємницьким потенціалом та спроможністю чинної системи управління забезпечувати його повну реалізацію, що визначає необхідність переходу від фрагментарного застосування окремих інструментів підтримки до комплексного управлінського впливу. Встановлені ресурсні резерви, територіальна диференціація економічних результатів, особливості трудового залучення, системні інституційні обмеження та асиметрія сформованості організаційно-економічних механізмів формують аналітичне підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у

сфері сільського зеленого туризму, удосконалення фінансово-економічних механізмів його стимулювання та розроблення моделей партнерства між суб’єктами підприємницької діяльності, територіальними громадами і державою.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [19; 59; 63].

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

3.1 Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Результати проведеного у другому розділі дослідження засвідчили наявність у Хмельницькій області сукупності природно-рекреаційних, історико-культурних, інфраструктурних та соціально-економічних передумов для розвитку підприємництвау сфері сільського зеленого туризму. Водночас ресурсна забезпеченість території сама по собі не гарантує зростання підприємницької активності та підвищення результативності діяльності агротуристичних господарств. Реалізацію наявного потенціалу стримують сезонність туристичного попиту, обмежений доступ суб'єктів підприємництва до фінансових та інвестиційних ресурсів, недостатній рівень міжінституційної координації, фрагментарність партнерської взаємодії, нерівномірність використання цифрових технологій та відсутність системного моніторингу розвитку сільського зеленого туризму. Аналогічні проблеми та резерви розвитку підприємництва у сфері сільського туризму Поділля простежуються в результатах сучасних регіональних досліджень [59]. Виявлені обмеження зумовлюють необхідність переходу від фрагментарного застосування окремих заходів підтримки до стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємництва. Його основою має стати взаємоузгоджена система довгострокових цілей, операційних завдань, інструментів реалізації та індикаторів результативності, що забезпечуватиме концентрацію ресурсів держави, територіальних громад, суб'єктів підприємництва та інших заінтересованих сторін на вирішенні ключових проблем розвитку сфери. Необхідність системного стратегічного підходу до розвитку сільського зеленого туризму підтверджується сучасними дослідженнями, у яких наголошується на взаємозалежності підприємницьких, територіальних та інституційних чинників його розвитку [52].

Особливої актуальності стратегічне управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму набуває в контексті післявоєнного відновлення України. За таких умов розвиток підприємницької діяльності у сфері СЗТ доцільно розглядати як один із напрямів активізації локальної економіки, диверсифікації доходів сільського населення, розвитку самозайнятості та підвищення соціально-економічної стійкості територіальних громад [61]. У цьому контексті сільський зелений туризм доцільно розглядати не лише як сегмент туристичної діяльності, а як один із напрямів диверсифікації місцевої економіки та активізації підприємницького потенціалу сільських територій. Стратегічне цілепокладання доцільно трактувати як процес трансформації результатів діагностики стану підприємницького середовища у систему довгострокових орієнтирів його розвитку та вимірюваних результатів їх досягнення. Такий підхід забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між виявленими проблемами, стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та очікуваними економічними, соціальними й інституційними ефектами [52; 59].

Формування стратегічних цілей розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму пропонується здійснювати на принципах системності, вимірюваності, узгодженості, партнерства, інклюзивності, сталості, адаптивності та територіальної диференціації. Системність передбачає взаємозв'язок економічних, соціальних, інституційних, екологічних та інноваційних складових; вимірюваність – можливість оцінювання результатів за визначеними індикаторами; узгодженість – відповідність стратегічним документам регіонального та місцевого рівнів; партнерство – залучення бізнесу, органів влади, територіальних громад, освітньо-наукових і громадських інституцій. Інклюзивність орієнтує управлінські рішення на розширення можливостей підприємницької діяльності та самозайнятості різних груп населення; сталість – на збалансування економічних результатів зі збереженням ресурсної основи територій; адаптивність – на своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища; територіальна диференціація – на врахування відмінностей ресурсного потенціалу, туристичної спеціалізації та інституційної спроможності громад. Виходячи з результатів проведеного дослідження, стратегічне бачення розвитку підприємництва у сфері сільського

зеленого туризму визначено як формування конкурентоспроможного, інноваційного, соціально інклюзивного та екологічно відповідального складника економіки сільських територій, інтегрованого в регіональну туристичну систему й орієнтованого на ефективне використання місцевих ресурсів, розвиток людського капіталу та підвищення соціально-економічної спроможності територіальних громад.

Генеральною стратегічною ціллю визначено формування сприятливого інституційного й організаційно-економічного середовища для сталого розвитку конкурентоспроможного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, розширення самозайнятості населення, диверсифікації економіки сільських територій та посилення їх соціально-економічної стійкості. Досягнення генеральної цілі передбачає реалізацію п’яти взаємопов’язаних стратегічних цілей, визначених автором на основі результатів проведеного дослідження та встановлених проблем і резервів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Першою стратегічною ціллю є підвищення конкурентоспроможності агротуристичних господарств, що передбачає поліпшення якості та диверсифікацію туристичної пропозиції, модернізацію матеріально-технічної бази, застосування сучасних стандартів обслуговування, цифрових каналів просування й реалізації послуг та зменшення сезонної залежності підприємницької діяльності. Її реалізація має забезпечувати зміцнення ринкових позицій суб’єктів підприємництва, збільшення туристичного попиту, тривалості сезону та доходів від туристичних і супутніх послуг.

Другою стратегічною ціллю є розвиток підприємницької активності та самозайнятості сільського населення. Її досягнення передбачає створення сприятливих умов для започаткування і формалізації підприємницької діяльності, розвитку сімейного бізнесу, набуття підприємницьких компетентностей та інформаційно-консультаційного супроводу ініціатив. Очікуваним результатом є розширення підприємницької бази сільських територій, створення робочих місць, збільшення самозайнятості та диверсифікація джерел доходів населення.

Третьою стратегічною ціллю визначено диверсифікацію економіки сільських територій та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості. Її економічний зміст полягає в інтеграції агротуристичних господарств із місцевими виробниками продукції, закладами харчування, ремісниками, екскурсоводами, перевізниками, закладами культури та іншими суб'єктами місцевої економіки. Така взаємодія забезпечуватиме розширення спектра підприємницької діяльності, збільшення частки туристичних витрат, що залишаються в межах території, та формування додаткової вартості на місцевому рівні.

Четвертою стратегічною ціллю є посилення інституційної інтегрованості та координації розвитку підприємництва у сфері СЗТ, що передбачає інституціоналізацію підтримки підприємництва шляхом включення відповідних цілей, завдань, заходів, ресурсного забезпечення та індикаторів до стратегічних і програмних документів. Це створюватиме передумови для узгодження регіональної й місцевої політики, розвитку міжмуніципального співробітництва, підтримки кластерних і партнерських ініціатив та забезпечення системності управлінського впливу.

П'ятою стратегічною ціллю визначено забезпечення інноваційного, екологічно відповідального та адаптивно стійкого розвитку підприємництва, що охоплює цифрову трансформацію підприємницьких процесів, упровадження ресурсозберігальних та екологічно відповідальних рішень, підвищення доступності туристичних послуг, а також адаптацію суб'єктів підприємництва до безпекових, економічних та інших зовнішніх ризиків. Реалізація цієї цілі спрямована на підвищення інноваційності, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємницької діяльності.

Таким чином, запропонована система стратегічних цілей трансформує встановлені у другому розділі проблеми й резерви розвитку у конкретні напрями управлінського впливу. Для забезпечення їх практичної реалізації стратегічні цілі конкретизовано через операційні завдання, ключові індикатори та очікувані результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Система стратегічних цілей розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та індикаторів їх досягнення

№	Стратегічна ціль	Основні операційні завдання	Основні індикатори моніторингу	Очікуваний стратегічний результат
1	Підвищення конкурентоспроможності агротуристичних господарств	Підвищення якості послуг; модернізація матеріально-технічної бази; розширення асортименту; цифрове просування та онлайн-бронювання; зменшення сезонності	Кількість активних суб'єктів/надавачів послуг СЗТ, охоплених локальним інформаційним моніторингом; рівень завантаженості; середня тривалість перебування; тривалість активного сезону; частка суб'єктів, представлених на цифрових платформах	Зміцнення ринкових позицій, зростання туристичного попиту, доходів і тривалості сезону
2	Розвиток підприємницької активності та самозайнятості	Підтримка нових ініціатив; розвиток компетентностей; консультування; стимулювання формалізації діяльності	Кількість новостворених суб'єктів; кількість зайнятих і самозайнятих; створені робочі місця; учасники програм підтримки	Розширення підприємницької бази, зростання зайнятості та доходів
3	Диверсифікація економіки сільських територій і формування локальних ланцюгів створення доданої вартості	Комплексні туристичні продукти; залучення місцевих виробників; розвиток гастрономічних, ремісничих, культурних та інших послуг	Кількість комплексних продуктів; локальних партнерів; частка додаткових послуг; частка місцевих товарів і послуг	Збільшення місцевої доданої вартості та зміцнення економічних зв'язків
4	Інтеграція СЗТ у регіональні та місцеві стратегії розвитку	Включення заходів до стратегічних документів; ресурсне забезпечення; міжмуніципальне співробітництво; підтримка партнерських ініціатив	Кількість стратегій і програм із заходами розвитку СЗТ; обсяг залучених ресурсів; кількість спільних проєктів	Інституціоналізація підтримки та підвищення узгодженості політики
5	Забезпечення інноваційного, екологічно сталого та стійкого розвитку підприємництва	Цифровізація; ресурсоощадні технології; екологічні практики; безбар'єрність; безпекове й кризове планування	Частка суб'єктів, що використовують цифрові канали продажу, онлайн-бронювання або безготівкову оплату; частка суб'єктів, які впровадили ресурсоощадні чи екологічні практики; кількість об'єктів із забезпеченими елементами безбар'єрності; суб'єктів із планами безпеки	Підвищення інноваційності, екологічної відповідальності, доступності та стійкості

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Систематизація, наведена в табл. 3.1, дає змогу встановити причинно-наслідковий зв’язок між стратегічними цілями та результатами розвитку підприємництва. Їх комплексна реалізація спрямована на підвищення конкурентоспроможності суб’єктів СЗТ, активізацію підприємницької діяльності та самозайнятості, розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості, інтеграцію СЗТ у стратегічне планування та підвищення стійкості підприємництва до змін зовнішнього середовища.

Конкретні базові та цільові значення індикаторів доцільно встановлювати під час розроблення регіональних і місцевих програм з урахуванням вихідного стану території, планового горизонту та доступного ресурсного забезпечення.

Важливою методичною характеристикою запропонованої системи є поєднання стратегічного цілепокладання з вимірюванням результативності. Стратегічне управління передбачає зіставлення фактичних результатів із установленими орієнтирами та відповідне коригування операційних завдань, інструментів і ресурсного забезпечення. Логічний взаємозв’язок між результатами діагностики, стратегічним баченням, генеральною ціллю, стратегічними цілями, їх операціоналізацією, індикаторами та механізмом зворотного зв’язку відображено на рис. 3.1.

Представлена на рис. 3.1 модель формує замкнений цикл стратегічного управління: діагностика → стратегічне цілепокладання → операціоналізація → реалізація → моніторинг → оцінювання → коригування. Така послідовність забезпечує адаптацію стратегічних рішень до змін економічного, ринкового, інституційного та безпекового середовища. Практична реалізація визначених стратегічних цілей потребує їх конкретизації у пріоритетних напрямах розвитку підприємництва у сфері СЗТ. На основі результатів проведеного дослідження автором визначено п’ять взаємопов’язаних пріоритетних напрямів: розвиток агротуристичних господарств; кластеризація туристичних послуг; цифровізація туристичного бізнесу; розвиток екологічного туризму; інтеграція суб’єктів підприємництва у локальні ланцюги створення доданої вартості.

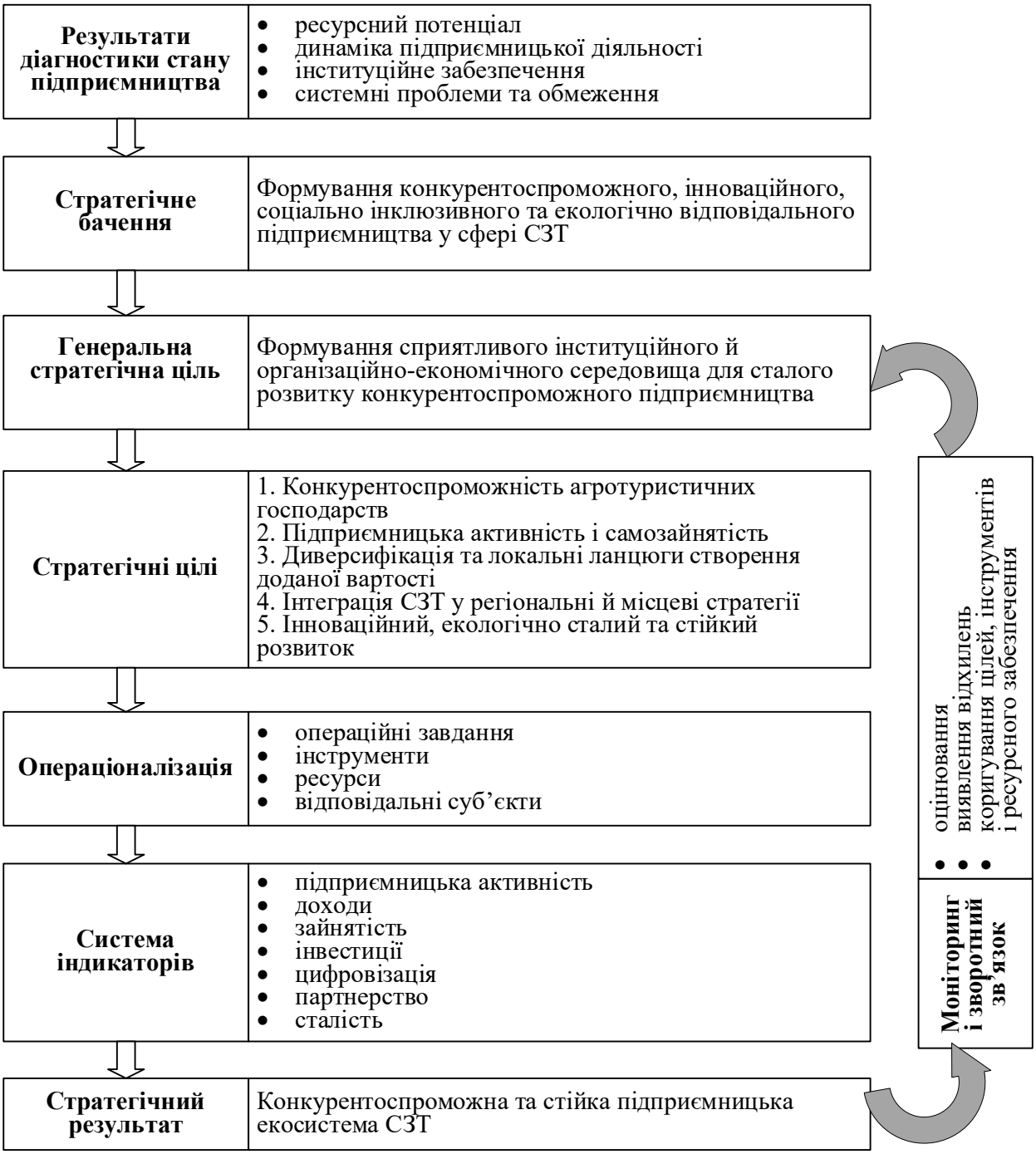


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель формування та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Розвиток агротуристичних господарств передбачає розширення підприємницької бази СЗТ, модернізацію матеріально-технічного забезпечення, підвищення якості послуг і диверсифікацію туристичної пропозиції. Управлінський акцент має бути спрямований на підтримку започаткування та формалізації підприємницької діяльності, розвиток компетентностей і стимулювання інвестиційної активності.

Кластеризація туристичних послуг орієнтована на посилення кооперації агротуристичних господарств з іншими учасниками місцевої економіки та формування комплексного туристичного продукту. Кластерна взаємодія сприяє об'єднанню ресурсів, координації діяльності та спільному просуванню територіальної туристичної пропозиції [1; 28; 109; 117].

Цифровізація туристичного бізнесу передбачає використання цифрових каналів комунікації, просування, бронювання та реалізації туристичних послуг, що розширює доступ суб'єктів СЗТ до цільових ринків і підвищує ефективність взаємодії зі споживачами [59].

Розвиток екологічного туризму пов'язаний із формуванням туристичних продуктів на засадах раціонального використання природних ресурсів, екологічної відповідальності та збереження ресурсної основи сільських територій. Його реалізація сприяє поєднанню підприємницьких результатів із цілями сталого територіального розвитку [81; 94].

Інтеграція суб'єктів підприємництва у локальні ланцюги створення доданої вартості передбачає залучення до туристичного продукту місцевих виробників продовольчої та крафтової продукції, закладів харчування, ремісників, перевізників та інших суб'єктів. Це сприяє розширенню міжсекторальних економічних зв'язків і утриманню більшої частини створеної доданої вартості в межах територіальних громад. Систематизацію визначених пріоритетних напрямів, їх управлінського змісту, інструментів реалізації та очікуваних підприємницьких результатів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пріоритетні напрями розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Пріоритетний напрям	Зміст і ключові завдання	Основні інструменти реалізації	Точки зростання підприємницької активності	Очікуваний результат
1	Розвиток агротурис-тичних господарств	Формалізація; модернізація; якість; диверсифікація; зменшення сезонності	Програми підтримки; навчання; консультування; стандарти якості	Нові й модернізовані агросадиби; сімейні мікропідприємства; спеціалізовані продукти	Зростання конкурентоспроможності, доходів, зайнятості та тривалості сезону
2	Кластеризація туристичних послуг	Кооперація навколо спільного продукту; координація; міжмуніципальна взаємодія	Кластерні угоди; координаційні центри; маршрути; брендинг; спільні проєкти	Територіальні й тематичні кластери; міжмуніципальні маршрути; спільні бренди	Формування комплексного туристичного продукту, підвищення ефективності спільного просування та зниження індивідуальних витрат учасників
3	Цифровізація туристичного бізнесу	Цифрове представлення; бронювання; оплата; маркетинг; аналіз даних	Цифровий інформаційний каталог; регіональна платформа; соціальні мережі; геоінформаційні карти; системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Цифрові платформи; онлайн-продаж; цифрові маршрути та сервіси	Розширення ринків збуту, зростання прямих продажів та прозорості
4	Розвиток екологічного туризму	Природо-орієнтовані продукти; екологізація; екологічна освіта	Природничі маршрути; ресурсоощадні технології; партнерство з природоохоронними установами	Екоорієнтовані агросадиби; екологічні стежки; місцеві гіди	Диференціація пропозиції, збереження ресурсів, нові ринкові ніші
5	Інтеграція у локальні ланцюги створення доданої вартості	Поєднання туризму з місцевим виробництвом, гастрономією, ремеслами, культурою і транспортом	Комплексні пакети; локальні бренди; фермерські крамниці; гастрономічні маршрути; кооперація	Фермери; ремісники; заклади харчування; перевізники; гіди; організатори подій	Зростання місцевої доданої вартості та диверсифікація сільської економіки

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Дані табл. 3.2 свідчать, що визначені пріоритетні напрями формують взаємопов’язану систему розвитку підприємництва у сфері СЗТ, яка поєднує підприємницький, кооперaційний, цифровий, екологічний та локально-економічний вектори. Принциповою характеристикою запропонованого авторського підходу є їх узгоджена реалізація відповідно до ресурсного потенціалу, підприємницької активності та стратегічних потреб конкретної території, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності суб’єктів підприємництва, диверсифікації місцевої економіки та зміцнення економічної стійкості сільських територій. Практична реалізація визначених пріоритетних напрямів значною мірою залежить від спроможності територіальних громад інтегрувати розвиток СЗТ у систему місцевого стратегічного планування та формувати сприятливі організаційно-економічні умови для підприємницької діяльності. У цьому контексті територіальна громада розглядається не як безпосередній суб’єкт підприємництва, а як координатор місцевого розвитку, що забезпечує формування відповідного інституційного, інфраструктурного, інформаційного та проєктного середовища.

Важливими методологічними орієнтирами такого розвитку є підходи LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale – «взаємозв’язок між заходами з розвитку сільської економіки») та CLLD (Community-Led Local Development – «місцевий розвиток під керівництвом громади»), що ґрунтуються на територіальній спрямованості, локальних стратегіях, партнерстві, мережуванні та активній участі місцевих суб’єктів [76; 111]. Для підприємництва у сфері СЗТ ці підходи мають особливе значення, оскільки комплексний туристичний продукт формується через взаємодію підприємців, місцевої влади, громадських організацій, виробників локальної продукції, освітньо-наукових установ та інших учасників територіальної економіки. Водночас LEADER/CLLD доцільно використовувати не шляхом механічного перенесення, а як методологічні орієнтири для формування адаптованих до українського інституційного середовища моделей місцевого розвитку.

На основі результатів проведеного дослідження автором визначено сім взаємопов’язаних стратегічних орієнтирів розвитку підприємництва у сфері СЗТ на рівні територіальних громад: інтеграція СЗТ у стратегічне планування; формування сприятливого підприємницького середовища; створення локальних туристичних продуктів; розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості; інфраструктурне й цифрове забезпечення; залучення інвестицій; розвиток партнерства та міжмуніципального співробітництва. Систематизацію визначених стратегічних орієнтирів, основних завдань громад, інструментів їх реалізації, очікуваних підприємницьких результатів та індикаторів оцінювання наведено в табл. 3.3.

Наведені в табл. 3.3 стратегічні орієнтири формують взаємопов’язану систему, у межах якої стратегічне планування, підтримка підприємництва, формування локальних туристичних продуктів, розвиток ланцюгів створення доданої вартості, інфраструктурно-цифрове забезпечення, залучення інвестицій та партнерська взаємодія забезпечують комплексність місцевої політики розвитку СЗТ. Їх узгоджена реалізація дає змогу поєднати ресурсний потенціал громади з підприємницькою ініціативою та трансформувати окремі туристичні проєкти у складові місцевої підприємницької екосистеми.

Реалізацію визначених стратегічних орієнтирів автором запропоновано здійснювати за п’ятиетапним алгоритмом: 1) аудит ресурсів і картування суб’єктів підприємництва; 2) визначення туристичної спеціалізації громади, цільових сегментів і конкурентних переваг; 3) формування портфеля локальних туристичних продуктів та інвестиційних проєктів; 4) визначення організаційних механізмів, джерел ресурсного забезпечення, відповідальних виконавців і партнерів; 5) моніторинг результатів, оцінювання досягнутих ефектів та коригування стратегічних рішень. Результативність реалізації запропонованого алгоритму доцільно оцінювати за системою економічних, соціальних, інвестиційних та інституційних індикаторів.

Таблиця 3.3 – Стратегічні орієнтири розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на рівні територіальних громад

№	Стратегічний орієнтир	Основні завдання громади	Інструменти реалізації	Очікуваний підприємницький результат	Індикатори
1	Інтеграція СЗТ у стратегічне планування	Ресурсна діагностика; визначення спеціалізації; система цілей і проєктів	Стратегія громади; план реалізації; місцеві програми; портфель проєктів	Системність політики та концентрація ресурсів	Кількість і рівень реалізації проєктів; обсяг ресурсного забезпечення
2	Формування сприятливого підприємницького середовища	Консультаційна й освітня підтримка; формалізація; підвищення якості	Координаційний супровід; навчання; конкурси проєктів; грантовий супровід	Збільшення кількості активних суб'єктів та компетентностей	Кількість суб'єктів та учасників програм; робочі місця; реалізовані проєкти
3	Формування локальних туристичних продуктів	Поєднання ресурсів і послуг; сегментація; маршрути, події, пакети	Робочі групи; паспорти маршрутів; календарі подій; брендинг	Диверсифікація пропозиції та зниження сезонності	Кількість продуктів; тривалість перебування; обсяги продажу
4	Розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості	Залучення фермерів, ремісників, закладів харчування, перевізників, гідів	Договори співпраці; фермерські крамниці; гастрономічні маршрути	Зростання частки витрат, що залишається у громаді	Кількість місцевих постачальників; обсяги реалізації локальної продукції
5	Інфраструктурне й цифрове забезпечення	Доступність; навігація; благоустрій; безпека; цифрове представленя	Інфраструктурні проєкти; цифрові карти; інформаційні ресурси	Підвищення доступності й якості продукту	Кількість облаштованих об'єктів; охоплення цифровими сервісами
6	Залучення інвестицій	Підготовка проєктних пропозицій; залучення ресурсів; модернізація	Інвестиційний паспорт; каталог проєктів; співфінансування	Модернізація та створення нових об'єктів	Обсяг інвестицій; нові й модернізовані об'єкти; робочі місця
7	Партнерство та міжмуніципальне співробітництво	Координація; спільне використання ресурсів; маршрути й кластери	Партнерські угоди; координаційні ради; кластери; спільні проєкти	Розширення пропозиції та зниження індивідуальних витрат	Кількість партнерів, спільних проєктів, кластерів і маршрутів

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Місцевий інформаційний каталог агросадиб при цьому доцільно використовувати виключно як інструмент інформаційного представлення надавачів туристичних послуг і управлінського моніторингу, не ототожнюючи його з державним реєстром або наданням суб'єктам окремого правового статусу. Практична реалізація стратегічних орієнтирів має бути диференційована відповідно до фінансової, кадрової та інституційної спроможності територіальних громад. Громади з розвиненим туристичним потенціалом можуть використовувати спеціалізовані організаційні структури та туристично-інформаційні центри, тоді як для менших громад доцільними є визначення туристичного координатора, розвиток міжмуніципального співробітництва, спільне фінансування проєктів та використання регіональних консультаційних і цифрових платформ. Така диференціація дає змогу адаптувати запропоновану систему стратегічних орієнтирів до ресурсних можливостей конкретної громади, не підміняючи приватну підприємницьку ініціативу функціями органів місцевого самоврядування.

Подальшої методичної конкретизації територіальна диференціація набуває через використання концепції Smart Specialisation (смарт-спеціалізації) та її складової Entrepreneurial Discovery Process – EDP (процесу підприємницького відкриття), що передбачає виявлення перспективних напрямів розвитку на основі взаємодії підприємницьких структур, органів влади, освітньо-наукових установ та інших учасників територіальної економіки [107]. У туристичній сфері застосування смарт-спеціалізації дає змогу співвіднести потенційні напрями спеціалізації з ресурсними, інноваційними та ринковими можливостями території [69; 115].

У сфері СЗТ це означає відмову від уніфікованої туристичної пропозиції та концентрацію ресурсів навколо таких поєднань природних, аграрних, гастрономічних, культурних, ремісничих і рекреаційних можливостей, які здатні формувати стійкі конкурентні переваги конкретної території [69; 107; 115]. Отже, LEADER/CLLD визначають переважно спосіб організації локального розвитку та партнерської взаємодії, тоді як смарт-спеціалізація орієнтує на вибір

сфер концентрації ресурсів і підприємницької активності. Водночас концентрація ресурсів на перспективних напрямах територіальної спеціалізації має узгоджуватися з вимогами довгострокової сталості.

Поєднання рівня ресурсного потенціалу території та її інституційної спроможності дає змогу перейти від загального принципу територіальної диференціації до визначення першочергових стратегічних пріоритетів. У межах авторського підходу запропоновано матрицю типових територіальних ситуацій та відповідних їм управлінських пріоритетів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця територіальної диференціації стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Тип територіальної ситуації	Першочергові стратегічні пріоритети
Відносно вищий ресурсний потенціал + вища інституційна спроможність	масштабування, кластеризація, інвестиції, цифрові продажі, регенераційні проєкти
Відносно вищий ресурсний потенціал + нижча інституційна спроможність	інституційне зміцнення, проєктний супровід, інфраструктура, формалізація
Відносно нижчий ресурсний потенціал + вища інституційна спроможність	нішеві продукти, smart specialisation, подієвий, гастрономічний і ремісничий туризм, міжмуніципальна кооперація
Відносно нижчий ресурсний потенціал + нижча інституційна спроможність	базова підтримка підприємництва, розвиток компетентностей, кооперація із сильнішими сусідніми громадами

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження та з урахуванням положень територіально диференційованого підходу і смарт-спеціалізації [69; 107; 115].

Запропонована матриця має методичний характер і не передбачає жорсткого віднесення територіальних громад до фіксованих груп без попередньої діагностики. Її призначення полягає у визначенні першочерговості управлінських пріоритетів залежно від співвідношення ресурсних передумов розвитку СЗТ та інституційної спроможності території. При цьому визначені для кожного типу пріоритети не є взаємовиключними, а відображають домінуючий напрям концентрації ресурсів і управлінських зусиль.

Ресурсну основу СЗТ формують не лише природні ландшафти та біорізноманіття, а й історико-культурна спадщина, локальні знання, традиції та соціальні зв'язки, збереження й відтворення яких є передумовою довгострокової конкурентоспроможності туристичних територій. У цьому контексті стратегічне управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ має ґрунтуватися на принципах сталого використання територіального капіталу, за яких економічні результати підприємницької діяльності поєднуються зі збереженням природного, культурного та соціального середовища. Перспективним доповненням такого підходу є регенераційна орієнтація, що передбачає не лише мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності, а й створення умов для відновлення природних ресурсів, локальної спадщини, соціальних зв'язків та життєздатності сільських територій.

Забезпечення довгострокової результативності визначених стратегічних пріоритетів потребує поєднання економічного використання ресурсного потенціалу з його збереженням і відтворенням. Природні ландшафти, біорізноманіття, історико-культурна спадщина, локальні знання, традиції та соціальні зв'язки одночасно формують ресурсну основу туристичного продукту й територіальний капітал сільських територій. Відповідно сталий та регенераційний розвиток доцільно розглядати як наскрізний стратегічний принцип управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ. Сталий підхід передбачає збалансування економічної життєздатності та формування місцевої доданої вартості із забезпеченням зайнятості, збереженням локальної ідентичності, раціональним використанням природних ресурсів і зменшенням негативного антропогенного впливу [124]. Регенераційний підхід розширює цю логіку, орієнтуючи підприємницьку діяльність не лише на збереження, а й на відновлення природного, культурного та соціального капіталу території. Основні напрями практичної реалізації принципів сталого та регенераційного розвитку підприємництва у сфері СЗТ систематизовано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Напрями впровадження принципів сталого та регенераційного розвитку в діяльність суб’єктів підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Напрям	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний результат	Індикатори оцінювання
1	Стале використання природних ресурсів	Енерго- і водозбереження; відновлювані джерела енергії; сортування відходів; регулювання рекреаційного навантаження	Скорочення ресурсомісткості та негативного впливу	Споживання води й енергії; частка відсортованих відходів; кількість природоохоронних заходів
2	Збереження та відновлення культурної спадщини	Підтримка ремесел і традиційних технологій; залучення носіїв традицій; локальні культурні продукти	Відтворення культурного капіталу та підвищення унікальності туристичного продукту	Кількість залучених майстрів і культурних ініціатив; частка локальних складників
3	Соціальна інклюзивність та розвиток соціально орієнтованих підприємницьких ініціатив	Працевлаштування цільових груп; безбар’єрні послуги; соціальні, освітні та реабілітаційні проєкти	Розширення зайнятості, інклюзії та соціальної згуртованості	Кількість робочих місць; доступних послуг; учасників соціальних проєктів
4	Екологізація туристичних послуг	Використання місцевої та сезонної продукції; скорочення відходів; екологічні маршрути; відповідальне пересування	Підвищення екологічної відповідальності та якості послуг	Частка місцевих закупівель; обсяг відходів; кількість екологізованих послуг
5	Адаптація ESG-підходів до умов малого і мікропідприємництва	Спрощене добровільне ESG-самооцінювання за адаптованим переліком екологічних, соціальних та управлінських критеріїв; коригувальні заходи; моніторинг показників	Підвищення прозорості та відповідальності підприємницької діяльності	Частка суб’єктів, які здійснюють самооцінювання; кількість виконаних критеріїв і заходів
6	Регенерація територій	Відновлення екосистем і ландшафтів; ревіталізація культурних об’єктів; відновлення локальних зв’язків	Відтворення природного, культурного та соціального капіталу	Площа відновлених територій; кількість регенераційних проєктів; кількість залучених учасників

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження та узагальнення концептуальних положень [21; 74; 79; 113; 124].

Наведені в табл. 3.5 напрями формують взаємопов'язану систему забезпечення довгострокової стійкості підприємництва у сфері СЗТ, поєднуючи ресурсоефективність, відтворення природного й культурного капіталу, соціальну відповідальність, адаптовані ESG-підходи та регенерацію сільських територій. Принциповою особливістю запропонованого авторського підходу є переведення сталості та регенерації з рівня декларативних принципів у послідовний управлінський цикл: діагностика впливу → визначення проблем → установлення цілей та індикаторів → вибір і ресурсне забезпечення заходів → реалізація → моніторинг результатів → коригування підприємницьких та управлінських рішень. На основі узагальнення концептуальних положень сталого та регенераційного розвитку [21; 74; 113; 124] автором запропоновано логіку трансформації підприємницької моделі у сфері СЗТ: ресурсоспоживаюча модель → ресурсоефективна модель → стала модель → регенераційна модель. Запропонована послідовність відображає поступове підвищення рівня зрілості підприємницької моделі: від переважного використання територіального капіталу – через зниження ресурсомісткості та збалансування економічних, соціальних і екологічних результатів – до формування позитивного ефекту шляхом відтворення природного, культурного й соціального капіталу території.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу сформувати цілісну систему стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що охоплює чотири взаємопов'язані рівні: стратегічне цілепокладання; визначення пріоритетних напрямів розвитку; територіальну конкретизацію на рівні громад; інтеграцію принципів сталого та регенераційного розвитку. Їх поєднання забезпечує перехід від визначення стратегічних цілей до формування конкретних напрямів підприємницької активності та адаптації управлінських рішень до ресурсного потенціалу й особливостей територіальних громад. Науково-методичне значення запропонованої системи полягає в інтеграції визначених стратегічних пріоритетів у єдиний управлінський цикл: діагностика → стратегічне цілепокладання → визначення пріоритетів → територіальна конкретизація → операціоналізація → реалізація → моніторинг → оцінювання → коригування. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок стратегічних

пріоритетів, ресурсного потенціалу територій і підприємницьких ініціатив та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, розвитку зайнятості й самозайнятості, формування локальної доданої вартості та посилення стійкості сільських територій.

Водночас визначені стратегічні пріоритети окреслюють цільові орієнтири та напрями розвитку, тоді як їх практична реалізація потребує відповідного ресурсного та інструментального забезпечення. Це зумовлює необхідність обґрунтування економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, спрямованого на трансформацію визначених стратегічних цілей і пріоритетів у конкретні підприємницькі, інвестиційні та проєктні рішення, що становить предмет дослідження п. 3.2.

3.2 Удосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Реалізація стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, обґрунтованих у п. 3.1, потребує формування дієвого економічного механізму стимулювання, спрямованого на мобілізацію ресурсів, зниження вартості залученого капіталу, розподіл фінансових ризиків, активізацію інвестиційної діяльності та підвищення економічної спроможності суб'єктів підприємництва. Необхідність його вдосконалення зумовлена обмеженістю власного капіталу сільських домогосподарств, малих і мікропідприємств, сезонністю туристичного попиту, тривалим періодом окупності окремих інвестицій, високою чутливістю туристичної діяльності до безпекових ризиків та недостатньою ліквідністю активів у сільській місцевості.

Важливою складовою економічного механізму є фінансові інструменти, що забезпечують мобілізацію, розподіл і цільове використання державних, місцевих, кредитних, інвестиційних, грантових та інших ресурсів. Їх призначення полягає не лише у компенсації недостатності власних коштів суб'єктів

підприємництва, а й у зниженні вартості капіталу, частковому розподілі ризиків та стимулюванні інвестицій у розвиток підприємницької діяльності.

Сформована в Україні система підтримки малого і середнього підприємництва охоплює державні грантові програми, пільгове кредитування, регіональні й місцеві механізми, податкові інструменти та міжнародні програми підтримки [18; 33; 35; 41; 77]. Проте більшість із них має загальноекономічне спрямування і лише опосередковано враховує специфіку підприємництва у сфері СЗТ. Тому їх доцільно оцінювати не лише за фактом наявності, а насамперед за реальною доступністю та адаптованістю до економічних особливостей суб'єктів СЗТ.

Для систематизації існуючих інструментів доцільно розмежовувати, по-перше, рівень формування та ресурсного забезпечення підтримки – державний, регіональний, місцевий і міжнародний; по-друге, економічну форму її реалізації – грант, кредит, компенсацію частини витрат або процентної ставки, гарантування, співфінансування чи податкове стимулювання. Доступність відповідних інструментів для суб'єктів СЗТ оцінюється за їх галузевою адаптованістю, можливістю фінансування інвестиційних та оборотних потреб, вимогами до співфінансування і кредитоспроможності, територіальним охопленням, стабільністю дії, процедурною складністю та характером прямого або опосередкованого впливу. Такий підхід дає змогу перейти від констатації формальної наявності програм до визначення реальних умов та обмежень їх використання.

Одним із основних державних інструментів безповоротної підтримки малого підприємництва є програма «Власна справа», нормативні засади якої визначено постановою Кабінету Міністрів України № 738 [18]. Для суб'єктів СЗТ її ресурси можуть використовуватися для придбання обладнання, облаштування агросадиб, цифровізації, маркетингового просування та диверсифікації туристичних послуг. Водночас програма не передбачає спеціалізованого напряму для СЗТ, а участь у ній потребує формалізації підприємницької діяльності, підготовки бізнес-плану та виконання встановлених програмою зобов'язань.

У Хмельницькій області у 2024 р. було прийнято 492 позитивні рішення щодо надання мікрогрантів за програмою «Власна справа» на суму 115,0 млн грн, а за ветеранським компонентом – 58 рішень на 29,4 млн грн [56]. У 2025 р. відповідні показники становили 494 рішення на 110,4 млн грн та 99 рішень на 44,9 млн грн [39]. Отже, кількість мікрогрантів за основним компонентом залишалася відносно стабільною, тоді як кількість підтриманих ветеранських підприємницьких ініціатив зросла на 70,7 %. Водночас відсутність окремого статистичного обліку проєктів у сфері СЗТ не дає змоги визначити фактичний рівень охоплення цієї категорії підприємців.

Ветеранський компонент грантової підтримки має особливий потенціал у контексті післявоєнного відновлення сільських територій, оскільки може сприяти створенню ветеранських агросадиб, сімейних підприємств, безбар'єрних туристичних об'єктів та інших видів діяльності, інтегрованих у локальні туристичні продукти. Водночас через визначене коло отримувачів він не може розглядатися як універсальний інструмент підтримки підприємництва у сфері СЗТ.

Важливим кредитним інструментом є державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», механізм реалізації якої визначено постановою Кабінету Міністрів України № 28 [35]. Для суб'єктів СЗТ кредитні ресурси можуть спрямовуватися на реконструкцію й облаштування агросадиб, придбання обладнання, підвищення енергоефективності, цифровізацію, поповнення оборотного капіталу та розширення туристичних послуг. Проте компенсація процентної ставки, знижуючи вартість ресурсу, не усуває обмежень, пов'язаних із кредитоспроможністю, забезпеченням зобов'язань та сезонністю грошових потоків.

У 2024 р. суб'єкти малого і середнього підприємництва Хмельницької області отримали за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» 1120 кредитів на суму 3434,1 млн грн [56], у 2025 р. – 1179 кредитів на суму 3177,5 млн грн [39]. Середній розмір одного кредиту відповідно зменшився приблизно з 3,07 до 2,70 млн грн, або на 12,1 %. Водночас через відсутність галузевого статистичного зрізу ці показники характеризують загальну активність малого і середнього

підприємництва регіону і не можуть безпосередньо ототожнюватися з фінансуванням СЗТ.

На регіональному рівні підтримка підприємництва здійснюється, зокрема, через Регіональний фонд підтримки підприємництва по Хмельницькій області [39; 41; 56]. У 2024 р. фінансування отримали 4 суб'єкти підприємництва на суму 2429,5 тис. грн [56], у 2025 р. – 8 суб'єктів на суму 7788,2 тис. грн [39]. Незважаючи на позитивну динаміку, масштаб охоплення залишається обмеженим, а спеціалізоване спрямування цього інструменту на потреби СЗТ відсутнє.

Регіональні та місцеві програми розвитку підприємництва і туризму створюють додаткові можливості для фінансування туристичної інфраструктури, благоустрою територій, облаштування маршрутів, цифровізації туристичних продуктів, збереження культурної спадщини та маркетингового просування [40; 41; 46]. Такі видатки переважно формують інфраструктурні передумови підприємницької діяльності, а не забезпечують пряме фінансування окремого суб'єкта СЗТ. Водночас на рівні територіальних громад можливе доповнення загальнодержавних програм компенсаційними та співфінансувальними інструментами, що реалізує принцип ресурсної додатковості. Їх практична доступність залежить від фінансової спроможності та пріоритетів конкретної громади.

Додатковим каналом ресурсного забезпечення є міжнародні грантові та донорські програми, спрямовані на розширення доступу малого і середнього підприємництва до фінансування, консультаційної підтримки, розвитку компетентностей та поліпшення бізнес-середовища [77]. Для суб'єктів СЗТ такі ресурси можуть використовуватися для модернізації, цифровізації, підвищення енергоефективності, розвитку соціального підприємництва, збереження культурної спадщини та реалізації територіальних проєктів. Їх перевагою є можливість фінансування проєктів із вираженим інноваційним, соціальним, екологічним або територіальним ефектом, тоді як основними обмеженнями залишаються конкурсність, проєктна періодичність, вимоги до співфінансування та складність підготовки заявок.

Податкові інструменти впливають на економічне середовище підприємництва переважно через загальні умови його функціонування. Спрощена система оподаткування сприяє зменшенню обліково-адміністративного навантаження та формалізації малого бізнесу, однак не має галузевої спрямованості. Туристичний збір методично недоцільно трактувати як прямий інструмент стимулювання суб'єктів СЗТ, оскільки його основне економічне призначення полягає у формуванні доходів місцевих бюджетів, а суб'єкт розміщування виконує функції податкового агента [33]. Його вплив на розвиток СЗТ є опосередкованим і залежить від подальшого використання бюджетних ресурсів на розвиток туристичної інфраструктури та територіальних туристичних продуктів.

Систематизацію зазначених інструментів та результати діагностики їх доступності для суб'єктів сільського зеленого туризму наведено в табл. 3.6.

Результати діагностики, наведені в табл. 3.6, свідчать, що в Україні сформовано багатокомпонентну систему економічної підтримки малого і середнього підприємництва, інструменти якої потенційно можуть використовуватися суб'єктами сільського зеленого туризму. Водночас формальна наявність відповідних програм не є тотожною їх фактичній доступності для цієї категорії підприємців. Загальнодержавні грантові й кредитні програми не виокремлюють СЗТ як самостійний напрям підтримки; регіональні та місцеві інструменти характеризуються обмеженим і територіально нерівномірним охопленням; програми розвитку туризму переважно створюють інфраструктурні передумови, а міжнародні грантові програми мають конкурсно-проєктний і періодичний характер. Проведена діагностика дала змогу визначити п'ять ключових обмежень чинної системи економічної підтримки: недостатню адаптованість інструментів до економічних особливостей суб'єктів СЗТ; обмежений масштаб регіональної та місцевої прямої підтримки; недостатність стимулів до цільової інвестиційної модернізації; фрагментарність джерел ресурсного забезпечення; недостатню проєктну спроможність суб'єктів та складність доступу до програм підтримки.

Таблиця 3.6 – Діагностика доступності існуючих економічних інструментів підтримки підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Програма або інструмент	Рівень і джерело ресурсного забезпечення	Форма підтримки	Можливості використання у сфері СЗТ	Основні обмеження	Діагностична оцінка доступності для суб'єктів СЗТ
1	«єРобота: Власна справа»	Державний бюджет	Безповоротний мікрогрант	Обладнання, облаштування агросадиб, маркетинг, цифровізація, диверсифікація послуг	Конкурсний відбір, бізнес-план, формалізація діяльності, відсутність окремого напряму СЗТ	Доступний за загальними умовами; галузево не адаптований; фактичне охоплення суб'єктів СЗТ статистично не виокремлюється
2	Гранти для ветеранів і членів їхніх сімей	Державні ресурси; можливе місцеве співфінансування	Грант, окремі компенсаційні механізми	Ветеранські агросадиби, сімейний бізнес, безбар'єрні та соціально орієнтовані послуги	Обмежене коло отримувачів, конкурсність, проєктні вимоги	Високий потенціал для цільових категорій; не є універсальним інструментом
3	«Доступні кредити 5–7–9 %»	Державний бюджет, банківські ресурси	Пільгове кредитування, компенсація процентної ставки	Модернізація, обладнання, енергоефективність, оборотний капітал, розширення послуг	Кредитоспроможність, забезпечення зобов'язань, сезонність доходів	Потенційно доступний, але фактичний доступ залежить від фінансового стану суб'єкта; галузевий зріз СЗТ відсутній
4	Регіональний фонд підтримки підприємництва по Хмельницькій області	Обласний бюджет	Пільгове кредитування та інші програмні інструменти	Реалізація інвестиційних проєктів	Невелике охоплення; відсутність спеціалізації на СЗТ	Функціонуючий регіональний інструмент з обмеженим масштабом охоплення

Завершення таблиці 3.6

№	Програма або інструмент	Рівень і джерело ресурсного забезпечення	Форма підтримки	Можливості використання у сфері СЗТ	Основні обмеження	Діагностична оцінка доступності для суб'єктів СЗТ
5	Місцеві програми розвитку підприємництва	Бюджети територіальних громад	Компенсаційні та співфінансувальні інструменти	Модернізація, енергонезалежність, локальні підприємницькі проєкти	Залежність від фінансової спроможності громади та змісту місцевих програм	Територіально нерівномірна доступність
6	Регіональні й місцеві програми розвитку туризму	Обласний та місцеві бюджети	Інфраструктурне і програмне фінансування	Маршрути, промоція, цифрові продукти, благоустрій, туристична інфраструктура	Переважно опосередкований характер підтримки	Ресурс спрямовується переважно на інфраструктуру й територіальний продукт, а не безпосередньо суб'єкту СЗТ
7	Міжнародні програми підтримки МСП	ЄС, міжнародні фонди та організації	Гранти, консультаційна підтримка, гарантії, інвестиційні стимули	Відновлення бізнесу, цифровізація, інновації, енергоефективність	Конкурсність, нерегулярність, складність заявок, можливе співфінансування	Потенційно релевантні потребам СЗТ, але доступ обмежується процедурною та проєктною складністю
8	Податкові інструменти	Державний і місцевий рівні	Спрощене оподаткування; туристичний збір	Формалізація малого бізнесу; формування ресурсів місцевого розвитку	Відсутність спеціальних податкових стимулів для СЗТ; туристичний збір не є прямим стимулом підприємця	Економічний вплив переважно опосередкований

Джерело: систематизовано та складено автором за [18; 33; 35; 39; 40; 41; 46; 56; 77].

Примітка. Діагностичну оцінку доступності сформовано автором за сукупністю критеріїв: галузева адаптованість інструменту до потреб СЗТ; можливість фінансування типових інвестиційних та оборотних потреб; вимоги до співфінансування, кредитоспроможності та забезпечення зобов'язань; процедурна складність; територіальне охоплення; стабільність дії; характер прямого або опосередкованого впливу; наявність даних про фактичне охоплення суб'єктів СЗТ. Діагностична оцінка має якісний порівняльний характер і не є рейтинговою або кількісною оцінкою рівня доступності відповідних інструментів.

Отже, основною проблемою є не відсутність економічних інструментів як таких, а недостатня узгодженість їх параметрів зі специфічними потребами суб'єктів СЗТ. Для малих і мікропідприємств особливого значення набувають доступність початкового та інвестиційного капіталу, прийнятна вартість залучених ресурсів, урахування сезонності грошових потоків, можливість розподілу ризиків і співфінансування, а також доступність проєктного супроводу. Це зумовлює необхідність переходу від сукупності відносно автономних інструментів підтримки до інтегрованого економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері СЗТ, у межах якого кредитні, гарантійні, інвестиційні, грантові, компенсаційні та податкові інструменти узгоджуються за цілями, джерелами ресурсного забезпечення, категоріями отримувачів і стадіями реалізації підприємницьких проєктів. Відповідний підхід до інтеграції економічних інструментів і диференціації підтримки апробовано в попередніх дослідженнях автора [62].

Удосконалення економічного механізму доцільно здійснювати на принципах цільової спрямованості, ресурсної додатковості, диференціації, партнерства, поворотності частини ресурсів, прозорості, конкурсності та результативності. Цільова спрямованість передбачає врахування специфіки СЗТ; ресурсна додатковість – використання публічних ресурсів як каталізатора залучення власного, кредитного, приватного та міжнародного капіталу; диференціація – адаптацію підтримки до стадії розвитку суб'єкта, типу проєкту та його фінансової спроможності; партнерство – поєднання ресурсів і розподіл ризиків; поворотність – можливість повторного використання частини ресурсів; прозорість і конкурсність – обґрунтований відбір проєктів; результативність – орієнтацію підтримки на досягнення вимірюваних підприємницьких результатів. З урахуванням установлених обмежень запропоновано п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення економічного механізму: адаптацію мікрокредитування до специфіки СЗТ; посилення регіональних і місцевих інструментів підтримки; цільове стимулювання інвестиційної модернізації; розвиток багаторівневого співфінансування; формування системи гарантійного та інституційно-проєктного супроводу.

Під принципом ресурсної додатковості в межах дослідження пропонується розуміти використання публічних та грантових ресурсів як каталізатора мобілізації додаткового власного, кредитного, приватного інвестиційного та партнерського капіталу, за якого підтримка доповнює, а не заміщує ресурси суб'єкта підприємництва.

Перший напрям – адаптація мікрокредитування до специфіки СЗТ. Сезонність грошових потоків, недостатня кредитна історія нових суб'єктів та обмежена ліквідність майна звужують доступ малих господарств до стандартних кредитних продуктів. Тому доцільною є адаптація чинних державних, регіональних і банківських механізмів [35; 42] шляхом застосування сезонних графіків погашення, пільгового періоду, часткового гарантування зобов'язань, компенсації процентної ставки та поєднання кредитних і грантових ресурсів.

Другий напрям – посилення регіональних і місцевих інструментів економічної підтримки. З огляду на обмежене охоплення чинними механізмами доцільно формувати цільові напрями підтримки СЗТ у межах діючих регіональних інституцій і місцевих програм [35; 60]. Вони можуть передбачати компенсацію частини процентної ставки або власного внеску, співфінансування модернізації агросадиб, придбання енергоефективного та безбар'єрного обладнання, а для поворотних ресурсів – застосування револьверного принципу.

Третій напрям – цільове стимулювання інвестиційної модернізації. Пріоритетними об'єктами підтримки мають стати інвестиції в енергоефективність та енергетичну автономність, безбар'єрність, безпекову інфраструктуру, цифровізацію, екологізацію і модернізацію матеріально-технічної бази. Стимулювання таких інвестицій доцільно здійснювати через часткову компенсацію витрат, пільгове кредитування, грантове співфінансування та компенсацію процентної ставки. Податкові стимули мають бути пов'язані не із самим фактом діяльності у сфері СЗТ, а з документально підтвердженими інвестиціями та досягненням визначених результатів за умови відповідного нормативно-правового врегулювання [33].

Четвертий напрям – розвиток багаторівневого співфінансування, що передбачає поєднання власних коштів підприємців із державними, регіональними, місцевими, кредитними, грантовими та приватними ресурсами

відповідно до характеристик конкретного проєкту. Для комерційно життєздатних проєктів доцільним є переважання власного і кредитного капіталу, для проєктів із вираженим соціальним, екологічним або територіальним ефектом – залучення грантового й бюджетного компонента, а для інфраструктурних об'єктів спільного користування – участь територіальних громад. При цьому публічні ресурси мають виконувати функцію каталізатора залучення приватного капіталу, а не його заміщення.

По-п'яте, формування системи гарантійного та інституційно-проєктного супроводу. Її доцільно орієнтувати на діагностику потреб суб'єктів СЗТ, оцінювання інвестиційної готовності, підбір доступних програм підтримки, підготовку бізнес-планів і грантових заявок, формування структури співфінансування та супровід реалізації проєктів. Окремою складовою такого супроводу може бути менторська підтримка підприємців, нормативні засади якої визначено постановою Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2026 р. № 472 [34].

Організаційним елементом такої системи пропонується визначити «єдине проєктне вікно» – не нову установу, а функціонально-координаційний механізм інформаційного, консультаційного та проєктного супроводу, організаційне адміністрування якого може покладатися на визначеного регіонального або місцевого координатора з використанням мережі вже діючих інституцій підтримки, без створення окремої юридичної особи. Його завдання полягає у діагностиці ресурсних потреб суб'єкта, підборі економічних інструментів, формуванні їх оптимальної комбінації та супроводі підприємницького проєкту на основі мережевої взаємодії діючих регіональних інституцій, територіальних громад, банків, освітньо-наукових установ, громадських організацій та інших партнерів. Систематизацію запропонованих напрямів удосконалення економічного механізму наведено в табл. 3.7.

Наведені в табл. 3.7 напрями утворюють причинно-наслідково узгоджену систему: кожному виявленому обмеженню відповідає конкретний комплекс економічних інструментів, суб'єктів та джерел ресурсного забезпечення. Їх взаємодія дає змогу поєднувати кредитний ресурс із гарантією, компенсацією процентної ставки, грантовим компонентом, власним внеском підприємця та публічним співфінансуванням.

Таблиця 3.7 – Напрями вдосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Виявлене обмеження	Напрям удосконалення	Основні інструменти	Суб'єкти реалізації	Джерела ресурсного забезпечення	Очікуваний результат
1	Обмежена кредитна доступність малих і сезонних господарств	Адаптація мікрокредитування до специфіки СЗТ	Сезонний графік; пільговий період; гарантії; компенсація ставки; кредит + грант	Державні органи, банки, регіональні інституції	Державні програми, банківські ресурси, гарантійні механізми	Розширення доступу до капіталу, зниження фінансових бар'єрів
2	Обмежене й територіально нерівномірне охоплення підтримкою	Посилення регіональних і місцевих інструментів	Компенсація ставки і власного внеску; співфінансування; поворотна допомога	Обласні органи влади, громади, регіональні фонди	Обласний і місцеві бюджети, повернені ресурси	Підвищення адресності та стабільності підтримки
3	Недостатність стимулів до цільової модернізації	Цільове стимулювання інвестиційної модернізації	Компенсація інвестиційних витрат; гранти; пільгові кредити; нормативно допустимі податкові стимули	Органи влади, банки, донори	Бюджетні, кредитні, грантові та власні ресурси	Модернізація, енергоефективність, безбар'єрність, цифровізація
4	Фрагментарність ресурсів і недостатність капіталу одного учасника	Багаторівневе співфінансування	Комбіновані ресурсні пакети; грант + кредит; бюджетне співфінансування; приватні інвестиції	Підприємці, держава, громади, банки, донори, інвестори	Власні, бюджетні, кредитні, грантові та приватні ресурси	Мобілізація капіталу, розподіл ризиків, реалізація масштабніших проєктів
5	Недостатня проєктна спроможність і складність доступу до програм	Гарантійний та інституційно-проєктний супровід	Гарантії; діагностика; бізнес-планування; підготовка заявок; «єдине проєктне вікно»	Інституції підтримки бізнесу, громади, банки, ЗВО, громадські організації	Програми підтримки, технічна допомога, ресурси партнерів	Підвищення інвестиційної готовності та фактичної доступності ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження та узагальнення [33; 35; 41; 42; 60].

Принциповою особливістю запропонованого підходу є перехід від моделі «одна програма – один інструмент – один отримувач» до формування індивідуалізованої ресурсної комбінації, адаптованої до типу суб'єкта, характеру проєкту, його фінансової спроможності та структури ризиків. Організаційно-економічну логіку такого підходу наведено на рис. 3.2.

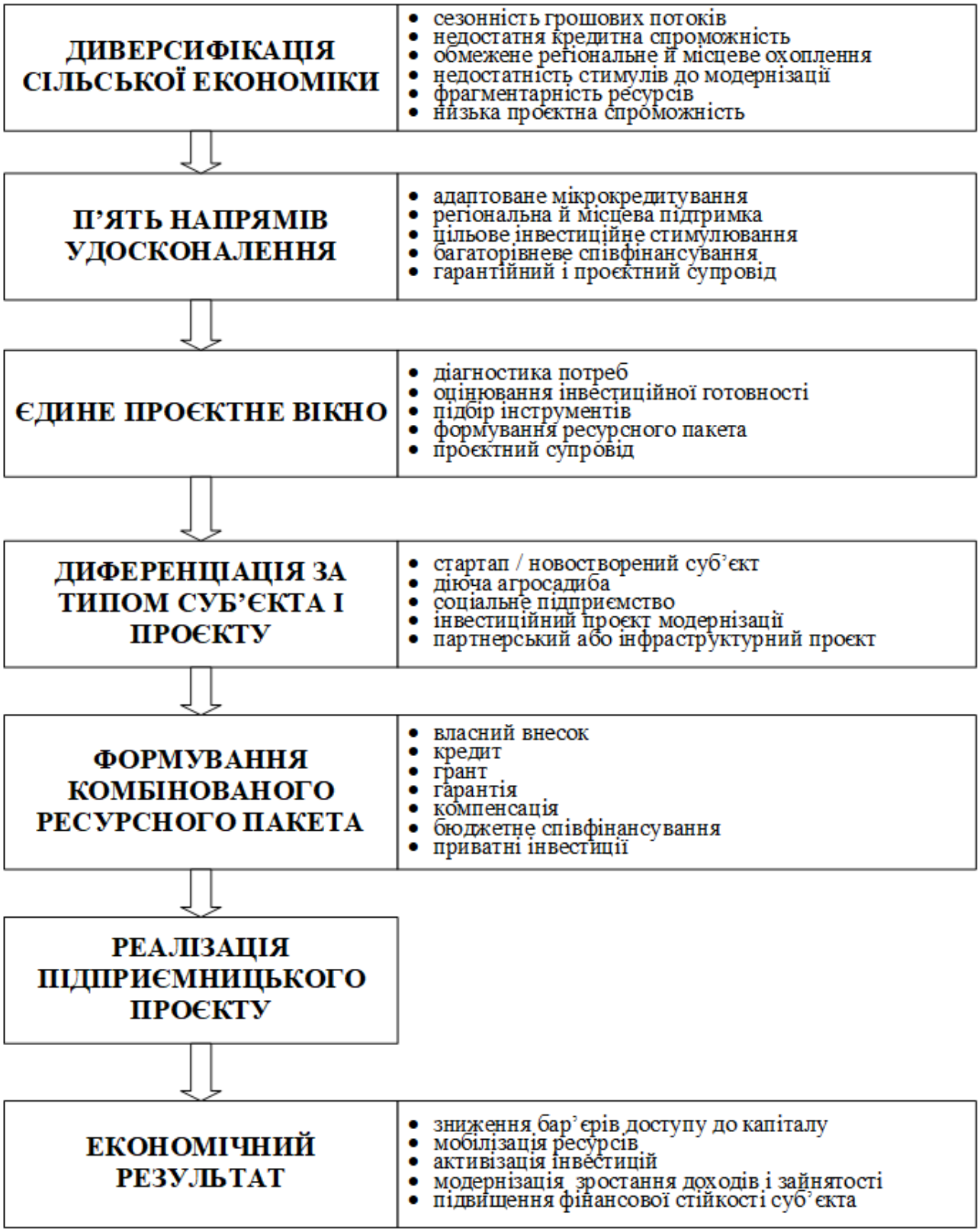


Рисунок 3.2 – Модель підвищення доступності економічних ресурсів для суб'єктів підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Представлена на рис. 3.2 модель відображає послідовний перехід від діагностики ресурсних обмежень до формування адаптованого пакета економічних інструментів. На відміну від традиційного підходу, за якого суб'єкт підприємництва самостійно обирає окрему програму та адаптує проєкт до її умов, запропонована модель передбачає зворотну логіку: спочатку визначаються ресурсна потреба, тип проєкту та інвестиційна спроможність суб'єкта, після чого здійснюються підбір і комбінування найбільш доцільних інструментів.

Координаційним елементом моделі є «єдине проєктне вікно», через яке забезпечуються діагностика потреб, оцінювання інвестиційної готовності, підбір інструментів та формування комбінованого ресурсного пакета. При цьому модель не передбачає одночасного використання всього набору інструментів: їх комбінація диференціюється залежно від типу суб'єкта, характеру проєкту, структури грошових потоків і ризиків. Це забезпечує перехід від фрагментарного використання окремих програм до інтегрованого та диференційованого економічного стимулювання підприємництва у сфері СЗТ.

Поряд із підвищенням доступності економічних ресурсів важливою умовою фінансової стійкості підприємництва у сфері СЗТ є диверсифікація джерел ресурсного забезпечення. Залежність від одного каналу фінансування підвищує чутливість суб'єктів до змін кредитних умов, бюджетних обмежень, донорських пріоритетів і сезонних коливань доходів. Тому власні, кредитні, бюджетні, грантові, донорські, інвестиційні та партнерські ресурси доцільно розглядати як взаємодоповнювальні складові багатоканальної системи ресурсного забезпечення [60; 77].

Під диверсифікацією ресурсного забезпечення підприємництва у сфері СЗТ пропонується розуміти формування такої структури джерел фінансування, за якої різні за вартістю, строковістю, поворотністю, ризиковістю та умовами доступу ресурси економічно обґрунтовано поєднуються відповідно до стадії розвитку суб'єкта, типу проєкту та структури його потреб, зменшуючи залежність від одного каналу фінансування та підвищуючи фінансову стійкість підприємницької діяльності.

Основними напрямами диверсифікації визначено участь у міжнародних програмах підтримки МСП, залучення донорських ресурсів, ресурсів для

соціального підприємництва, інноваційного та стартап-фінансування, а також партнерського співфінансування.

Міжнародні програми підтримки МСП можуть забезпечувати фінансові, гарантійні, консультаційні та інші ресурси для модернізації, цифровізації, енергоефективності й розвитку підприємницьких компетентностей [77]. Донорські ресурси доцільно орієнтувати переважно на територіальні, інфраструктурні, культурні, соціальні та екологічні проєкти, реалізація яких створює сприятливіші умови для функціонування суб'єктів СЗТ.

Соціальне підприємництво при цьому розглядається не як окреме джерело фінансування, а як тип підприємницького проєкту, для якого можуть комбінуватися грантові, інвестиційні, бюджетні, донорські та партнерські ресурси. Інноваційне та стартап-фінансування доцільно спрямовувати насамперед на масштабовані технологічні рішення – цифрові платформи, маркетплейси, інтерактивні маршрути та інші TravelTech-рішення.

Партнерське співфінансування передбачає поєднання ресурсів підприємців, держави, територіальних громад, банків, міжнародних програм, донорів та приватних інвесторів відповідно до економічної природи проєкту. У цьому підрозділі воно розглядається як спосіб інтеграції ресурсів і розподілу фінансових ризиків. Систематизацію основних напрямів диверсифікації ресурсного забезпечення наведено в табл. 3.8.

Дані табл. 3.8 засвідчують, що диверсифікація ресурсного забезпечення не передбачає універсальної структури фінансування для всіх суб'єктів СЗТ. Окремі джерела виконують різні функції: міжнародні програми сприяють модернізації та підвищенню конкурентоспроможності; донорські ресурси – розвитку територіальної спроможності та інфраструктури; ресурси соціального підприємництва – поєднанню економічного й соціального результатів; стартап-фінансування – реалізації масштабованих інноваційних рішень; партнерське співфінансування – мобілізації ресурсів для проєктів, що перевищують можливості одного учасника.

Таблиця 3.8 – Напрями диверсифікації ресурсного забезпечення розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

№	Напрям диверсифікації	Основний зміст	Основні джерела ресурсів	Цільове використання у сфері СЗТ	Очікуваний ефект
1	Участь у міжнародних програмах підтримки МСП	Фінансова, інвестиційна, консультаційна та інституційна підтримка	Програми ЄС, міжнародні фінансові організації, міжнародні фонди	Модернізація, цифровізація, енергоефективність, розвиток компетентностей, інновації	Підвищення конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів
2	Залучення донорських ресурсів	Територіальні, інфраструктурні, культурні, соціальні й екологічні проєкти	Донорські організації, фонди, програми технічної допомоги	Туристична інфраструктура, культурна спадщина, маршрути, екологічні та територіальні ініціативи	Поліпшення підприємницького середовища та туристичної привабливості територій
3	Фінансування соціально орієнтованих підприємницьких проєктів	Поєднання економічної життєздатності із соціальним результатом	Грантові, державні, місцеві та міжнародні програми, соціальні інвестори	Зайнятість, ветеранське підприємництво, безбар'єрність, соціальні послуги	Поєднання підприємницького та соціального ефектів
4	Інноваційне та стартап-фінансування	Масштабовані технологічні туристичні рішення	Стартап-фонди, акселератори, інноваційні гранти, інвестори	Цифрові сервіси, платформи, маркетплейси, інтерактивні маршрути, TravelTech	Підвищення інноваційності та розширення каналів збуту
5	Партнерське співфінансування	Комбінування ресурсів кількох учасників	Власний капітал, бюджети, банки, донори, міжнародні програми, приватні інвестори	Модернізаційні, соціальні, інфраструктурні та територіальні проєкти	Мобілізація додаткових ресурсів, розподіл ризиків

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [62; 77] та результатів проведеного дослідження.

Отже, економічно доцільним є перехід від пошуку одного джерела фінансування до формування диверсифікованого ресурсного портфеля, структура якого враховує вартість і строк залучення ресурсів, умови їх повернення, необхідність власного внеску, рівень ризику та можливість використання безповоротного компонента [62]. За такого підходу різні джерела не конкурують, а взаємодоповнюють одне одного. Логіку їх інтеграції у ресурсний портфель підприємницького проєкту наведено на рис. 3.3.

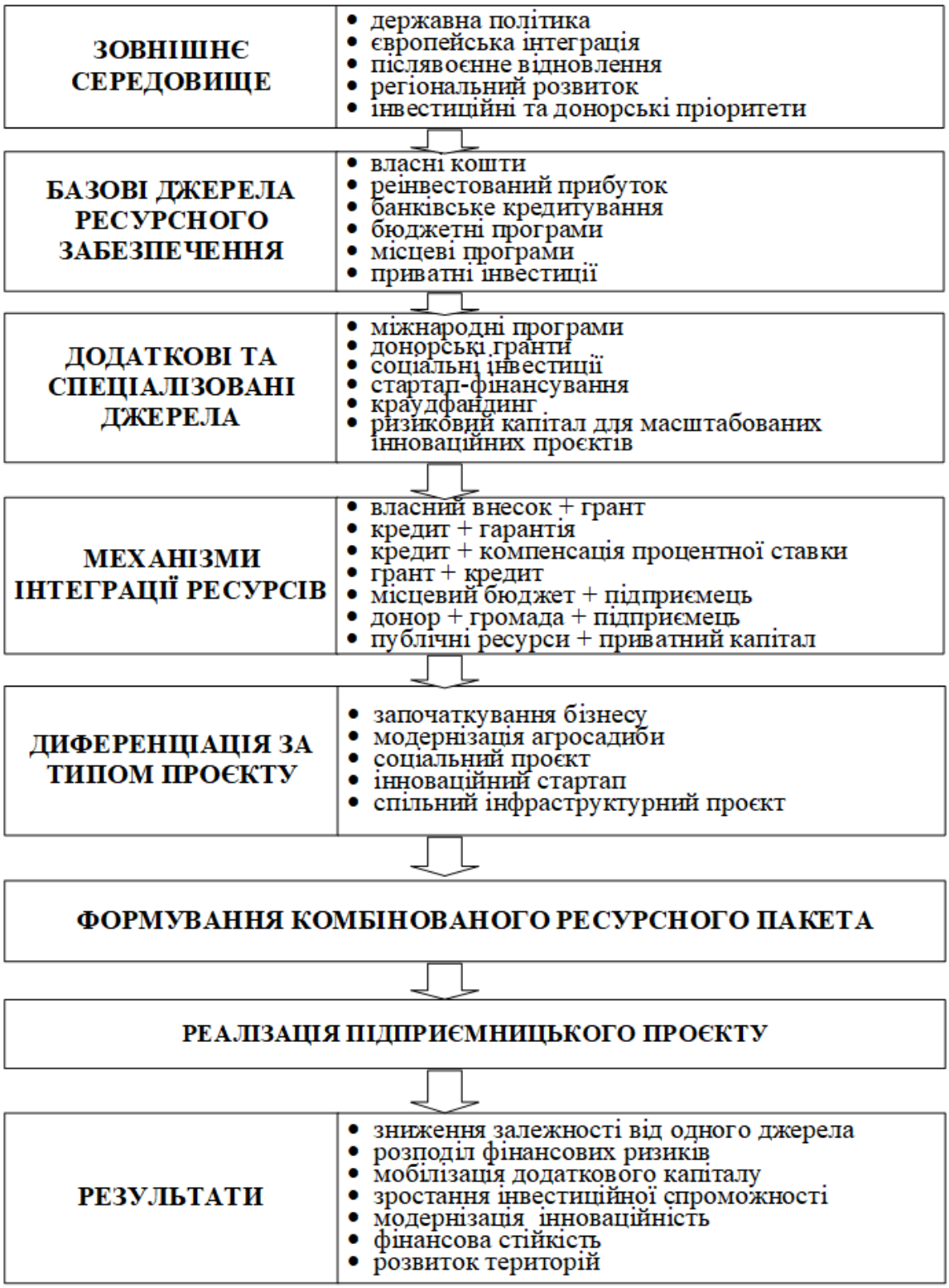


Рисунок 3.3 – Модель диверсифікації та інтеграції джерел ресурсного забезпечення підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Запропонована на рис. 3.3 модель відображає перехід від моноканального до диверсифікованого багатоканального ресурсного забезпечення підприємництва у сфері СЗТ. Її принциповою особливістю є не залучення максимальної кількості джерел, а їх економічно обґрунтоване комбінування відповідно до типу, масштабу та цільового призначення проєкту. Центральним результатом такої інтеграції є формування диверсифікованого ресурсного портфеля, структура якого визначається потребами конкретного підприємницького проєкту.

Для започаткування малого сімейного бізнесу доцільним може бути поєднання власного внеску та гранту; для модернізації діючої агросадиби – власних коштів, кредиту та компенсації процентної ставки; для соціального проєкту – грантових і партнерських ресурсів; для спільної туристичної інфраструктури – бюджетного та приватного співфінансування; для масштабованого технологічного рішення – інноваційного гранту й приватного інвестиційного капіталу. Такий підхід сприяє мобілізації додаткових ресурсів, розподілу фінансових ризиків та зниженню залежності суб’єктів СЗТ від одного джерела фінансування.

Водночас диверсифікація джерел ресурсного забезпечення сама по собі не забезпечує системності економічного стимулювання. Необхідним є взаємоузгодження цілей, ресурсів, економічних інструментів, процедур їх застосування, очікуваних результатів та механізмів моніторингу і коригування. Це стало підґрунтям для розроблення інтегрованого економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері СЗТ, основні положення якого апробовано в авторському дослідженні [62].

Під інтегрованим економічним механізмом стимулювання розвитку підприємництва у сфері СЗТ пропонується розуміти взаємоузгоджену систему цілей, принципів, ресурсів, економічних інструментів, організаційно-процедурних засобів та методів оцінювання, моніторингу й коригування, спрямованих на розширення доступу суб’єктів підприємництва до ресурсного

забезпечення, активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості їх функціонування.

На відміну від фрагментарного застосування окремих програм підтримки, запропонований механізм передбачає функціональну взаємодію його складових, диференціацію економічних інструментів відповідно до типу суб'єкта та проєкту, формування комбінованих ресурсних пакетів і зворотний зв'язок між отриманими результатами та подальшим коригуванням параметрів підтримки. За такого підходу економічне стимулювання набуває характеру керованого циклічного процесу, а не одноразового надання ресурсів.

Структурно інтегрований економічний механізм охоплює шість взаємопов'язаних функціональних блоків: цільовий, ресурсний, інструментальний, організаційно-процедурний, результативний та моніторингово-коригувальний.

Цільовий блок визначає мету, завдання та принципи функціонування механізму. Ресурсний блок охоплює власні, кредитні, бюджетні, грантові, донорські, приватні інвестиційні та партнерські ресурси, економічно обґрунтоване комбінування яких забезпечується на засадах диверсифікації та ресурсної додатковості. Інструментальний блок трансформує відповідні ресурси у конкретні форми підтримки – мікрокредитування, гранти, гарантії, компенсації, співфінансування, інвестиційні та нормативно допустимі податкові стимули.

Організаційно-процедурний блок забезпечує проходження підприємницького проєкту від діагностики ресурсної потреби до формування комбінованого пакета підтримки та супроводу його реалізації. Його координаційним елементом є «єдине проєктне вікно». Результативний блок відображає економічні результати на рівні суб'єкта підприємництва та території, а моніторингово-коригувальний – забезпечує оцінювання досягнутих результатів і зворотний зв'язок для коригування параметрів механізму.

Узагальнену структуру та функціональні взаємозв'язки запропонованого економічного механізму наведено на рис. 3.4.

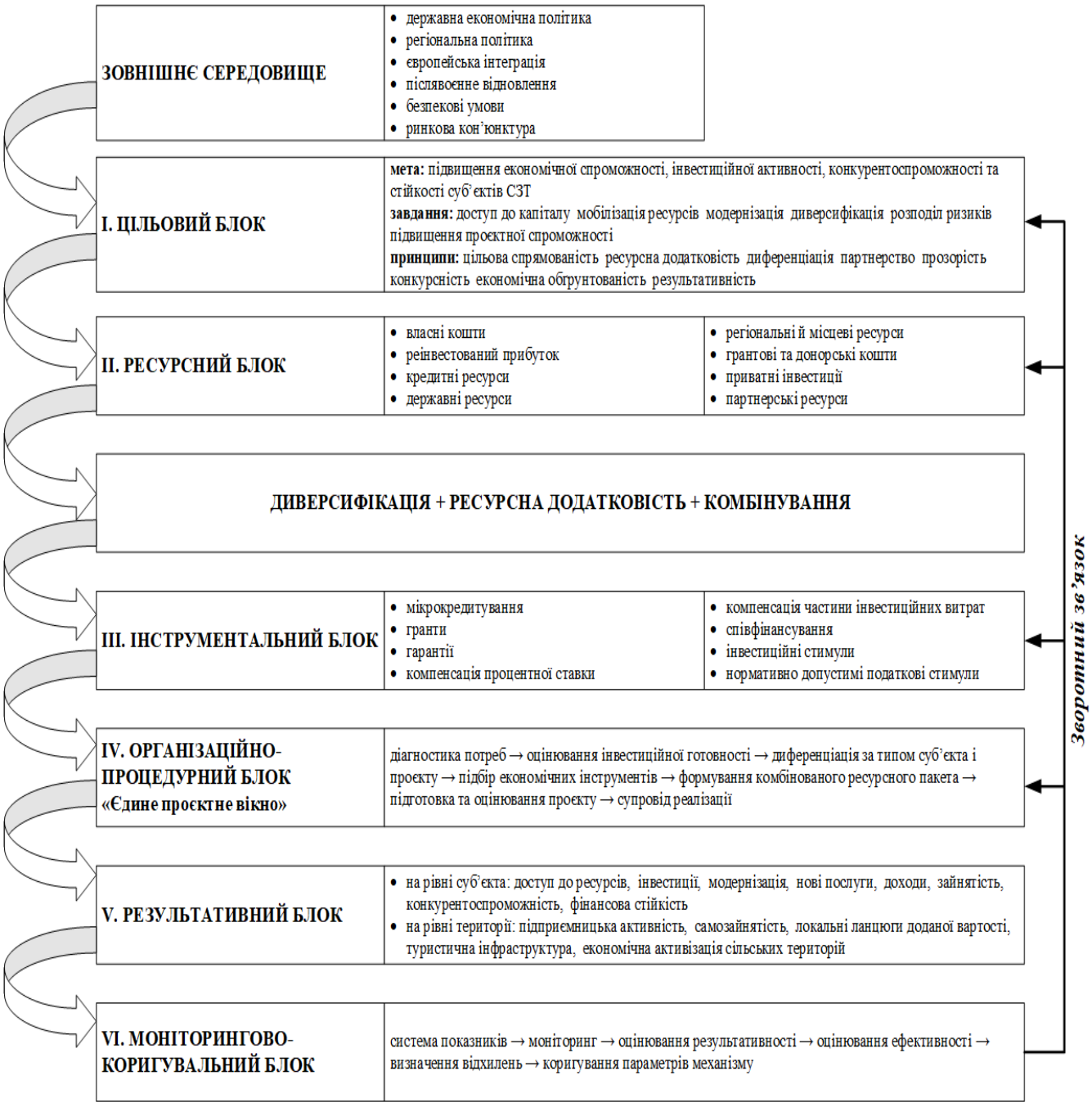


Рисунок 3.4 – Інтегрована модель економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Представлена на рис. 3.4 модель інтегрує цілі, ресурси, економічні інструменти, процедури їх застосування, результати та зворотний зв'язок у єдиний управлінський цикл. Взаємодія ресурсного й інструментального блоків забезпечує формування диференційованих комбінацій підтримки, організаційно-процедурний блок – їх трансформацію у конкретний ресурсний пакет, а результативний і моніторингово-коригувальний блоки – оцінювання отриманих результатів та коригування параметрів підтримки. Принциповими характеристиками запропонованої моделі є інтегрованість, диференційованість, ресурсна додатковість, комбінування джерел фінансування та наявність зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність економічного механізму до змін економічного, інституційного та безпекового середовища.

Оцінювання функціонування запропонованого економічного механізму доцільно здійснювати з розмежуванням понять «результат», «результативність» та «ефективність». Результат характеризує фактично отримані зміни; результативність – ступінь досягнення встановлених цілей і планових показників; ефективність – співвідношення отриманого економічного результату та ресурсів, використаних для його досягнення [62].

Для оцінювання результативності за окремим цільовим показником пропонується використовувати співвідношення:

$$R_i = \frac{F_i}{P_i} \times 100\%, \qquad (3.1)$$

де R_i – рівень результативності за і-м показником, %; F_i – фактично досягнуте значення і-го показника; P_i – планове значення і-го показника.

Наведене співвідношення застосовується для показників-стимуляторів, зростання яких характеризує поліпшення результату. Для показників-дестимуляторів, зниження яких є цільовим результатом, використовується обернене співвідношення $R_i = \frac{P_i}{F_i} \times 100\%$.

Значення R_i = 100 % свідчить про досягнення запланованого результату, R_i < 100 % – про його недосягнення, R_i > 100 % – про перевищення планового значення.

Для оцінювання ефективності використання ресурсів пропонується застосовувати показник:

$$E_i = \frac{\Delta Y_{\text{і}}}{C_{\text{і}}}, \tag{3.2}$$

де E_i – ефективність використання ресурсів за і-м напрямом; $\Delta Y_{\text{і}}$ – приріст відповідного економічного результату; $C_{\text{і}}$ – обсяг ресурсів, використаних для його досягнення.

Показник E_i характеризує величину отриманого кількісно вимірюваного економічного результату в розрахунку на одиницю використаних ресурсів. Соціальні, екологічні та інституційні ефекти доцільно оцінювати окремими натуральними або відносними показниками, не зводячи їх механічно до зазначеного коефіцієнта.

Через різнорідність підприємницьких проєктів оцінювання функціонування механізму недоцільно зводити до одного універсального інтегрального коефіцієнта. Доцільніше застосовувати систему ресурсних, підприємницьких, економічних та територіально-суспільних показників, добір яких здійснюється відповідно до цілей і типу підтримуваного проєкту.

З огляду на принцип ресурсної додатковості окремого значення набуває оцінювання здатності публічної підтримки мобілізувати додатковий капітал. Для цього пропонується використовувати коефіцієнт мобілізації додаткових ресурсів:

$$K_m = \frac{R_d}{R_p}, \tag{3.3}$$

де K_{m} – коефіцієнт мобілізації додаткових ресурсів; R_d – обсяг додатково залучених непублічних ресурсів, зокрема власних, кредитних, приватних інвестиційних, партнерських та непублічних грантових коштів; R_p – обсяг публічних ресурсів, використаних для підтримки відповідного проєкту або сукупності проєктів.

Значення $K_{\text{m}} > 1$ свідчить, що на одну одиницю публічного ресурсу припадає більше однієї одиниці додатково залучених ресурсів. Водночас цей коефіцієнт не слід використовувати ізольовано як універсальний критерій

ефективності, оскільки соціальні, екологічні та інфраструктурні проєкти можуть забезпечувати значний суспільний ефект навіть за нижчого рівня мобілізації приватного капіталу.

Запропонована система показників забезпечує моніторинг механізму на етапах відбору, реалізації та завершення підприємницьких проєктів. У разі істотних відхилень фактичних результатів від запланованих коригуванню можуть підлягати критерії відбору, частка співфінансування, умови гарантування, інтенсивність компенсаційної підтримки, цільові категорії отримувачів та структура ресурсного пакета. Таким чином забезпечуються зворотний зв'язок, циклічність та адаптивність економічного механізму.

Отже, проведене дослідження дало змогу встановити, що ключовою проблемою економічного стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму є не відсутність окремих інструментів підтримки, а їх недостатня адаптованість до специфіки СЗТ, фрагментарність, територіальна нерівномірність доступу та недостатня взаємоузгодженість. За результатами діагностики обґрунтовано п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення економічного механізму: адаптацію мікрокредитування до специфіки СЗТ; посилення регіональних і місцевих інструментів підтримки; цільове стимулювання інвестиційної модернізації; розвиток багаторівневого співфінансування; формування системи гарантійного та інституційно-проєктного супроводу.

Важливою умовою реалізації зазначених напрямів визначено перехід від моноканального до диверсифікованого ресурсного забезпечення шляхом економічно обґрунтованого поєднання власних, кредитних, бюджетних, грантових, донорських, інвестиційних і партнерських ресурсів відповідно до типу суб'єкта, стадії його розвитку та характеристик підприємницького проєкту.

На основі узагальнення отриманих результатів розроблено інтегровану модель економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері СЗТ, яка поєднує цільовий, ресурсний, інструментальний, організаційно-процедурний, результативний та моніторингово-коригувальний блоки. Її

принциповими характеристиками є диференційований підбір економічних інструментів, формування комбінованих ресурсних пакетів, функціонування «єдиного проєктного вікна» як координаційного механізму та наявність зворотного зв'язку між отриманими результатами і параметрами економічної підтримки. Запропонована система оцінювання результативності, ефективності та мобілізації додаткових ресурсів забезпечує вимірюваність функціонування механізму та створює основу для його адаптивного коригування.

Реалізація запропонованого економічного механізму потребує узгодженої взаємодії суб'єктів підприємництва, територіальних громад, органів публічної влади та інших інституційних партнерів. Це зумовлює необхідність переходу до розроблення моделей партнерської взаємодії між приватним сектором, територіальними громадами та державою у сфері сільського зеленого туризму.

3.3 Розробка моделей партнерства між суб'єктами підприємницької діяльності, територіальними громадами та органами державної влади у сфері сільського зеленого туризму

Ефективність розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму визначається не лише наявністю економічних ресурсів та інструментів підтримки, а й спроможністю основних учасників підприємницького середовища координувати дії, поєднувати комплементарні ресурси та забезпечувати узгодженість управлінських рішень. Реалізація стратегічних пріоритетів, обґрунтованих у п. 3.1, та економічного механізму їх ресурсного забезпечення, розробленого у п. 3.2, потребує формування відповідного організаційно-інституційного середовища партнерської взаємодії.

У межах дослідження міжсекторальне партнерство пропонується розглядати як організаційно-інституційний механізм координації інтересів, функцій, компетентностей і ресурсів підприємницького, публічного, громадського та інших секторів, спрямований на створення сприятливих умов для започаткування, функціонування, модернізації та масштабування

підприємницької діяльності у сфері СЗТ. Його економічне значення полягає у поєднанні приватної підприємницької ініціативи з інфраструктурними, регуляторними, організаційними, інформаційними та ресурсними можливостями інституційного середовища.

Необхідність такої взаємодії зумовлена специфікою туристичного продукту СЗТ, конкурентоспроможність якого залежить від сукупності взаємопов'язаних послуг і територіальних ресурсів: транспортної та цифрової доступності, туристичної навігації, благоустрою, збереження природної й історико-культурної спадщини, розвитку громадського харчування, локального виробництва, ремісництва та інших суміжних видів діяльності. За таких умов індивідуальні зусилля окремого суб'єкта підприємництва мають доповнюватися розвитком спільної інфраструктури, маркетингом території та кооперацією учасників локальної економіки.

Базове партнерське ядро формують суб'єкти підприємницької діяльності, територіальні громади та органи державної влади. Залежно від змісту конкретного проєкту до взаємодії можуть залучатися фінансові установи, громадські організації, заклади освіти і науки, професійні та туристичні асоціації, міжнародні партнери й донорські організації. Результативність партнерства визначається не кількістю його учасників, а узгодженістю їх функцій, ресурсів і відповідальності.

У запропонованому механізмі суб'єкти підприємницької діяльності виступають носіями підприємницької ініціативи, здійснюють інвестиції, створюють і реалізують туристичний продукт, впроваджують інновації, формують доходи й робочі місця та несуть комерційні й операційні ризики. Територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування виконують функції локального координатора розвитку підприємницького середовища через стратегічне планування, розвиток публічної інфраструктури, просторове впорядкування, територіальний маркетинг, інформаційно-проєктний супровід та сприяння кооперації суб'єктів. Органи державної влади формують нормативно-правові, стратегічні, програмні та економічні рамки функціонування

підприємництва, забезпечують реалізацію державної політики й відповідних програм підтримки.

Таким чином, функціональна основа партнерського механізму може бути представлена взаємопов'язаною конструкцією: держава → нормативно-програмні рамки та стимули; територіальна громада → локальне середовище, інфраструктура та координація; бізнес → підприємницька ініціатива, інвестиції, туристичний продукт і комерційний результат.

Взаємодоповнюваність цих функцій дає змогу поєднувати ресурси учасників, знижувати окремі трансакційні витрати, пов'язані з пошуком інформації, партнерів, джерел ресурсів і просуванням туристичного продукту, а також розподіляти окремі інвестиційні, інфраструктурні та організаційні ризики відповідно до компетентностей учасників. При цьому комерційний та операційний ризик суб'єкта підприємництва не перекладається на публічний сектор. Організаційну логіку реалізації партнерської ініціативи пропонується формувати за такою послідовністю: ідентифікація проблеми або можливості → формування складу партнерів → визначення спільної мети → розподіл функцій, ресурсів і відповідальності → формування ресурсного забезпечення → реалізація проєкту → моніторинг та оцінювання результатів → коригування взаємодії.

Отже, партнерство розглядається не як формальне об'єднання учасників, а як керований процес трансформації їх комплементарних ресурсів і компетентностей у конкретний підприємницький результат. Його результативність залежить від чіткості функціонального розподілу, прозорості процедур, визначеності відповідальності, сталості взаємодії та наявності зворотного зв'язку.

Однією з нормативно визначених форм взаємодії публічного та приватного секторів є публічно-приватне партнерство (ППП) [36]. Водночас партнерська взаємодія у сфері СЗТ є ширшою за правову конструкцію ППП і охоплює також кооперaційні, кластерні, інвестиційні, інноваційно-цифрові, соціально-підприємницькі та мережеві форми. Тому не кожна форма співпраці територіальної громади із суб'єктом СЗТ є ППП; цей механізм доцільно

застосовувати насамперед до проєктів, для яких характерні публічний інтерес, залучення приватних інвестицій, довгострокова взаємодія та відповідний розподіл функцій і ризиків [36].

Доцільність багатосуб'єктної партнерської взаємодії підтверджується також європейськими підходами LEADER та Community-Led Local Development (CLLD), заснованими на участі місцевих публічних, приватних і громадських суб'єктів у формуванні та реалізації локальних стратегій розвитку [76; 111]. Для цього дослідження їх значення полягає не в механічному перенесенні європейських моделей, а в підтвердженні доцільності інституціоналізації взаємодії, за якої місцеві суб'єкти беруть участь у визначенні пріоритетів, формуванні партнерств та реалізації спільних проєктів.

Відмінності у характері підприємницьких проблем, масштабах проєктів, складі учасників, структурі ресурсів і механізмах формування результату зумовлюють необхідність диференціації партнерської взаємодії. У межах дослідження запропоновано виокремлювати п'ять функціональних типів партнерської взаємодії у сфері СЗТ: інфраструктурний, інвестиційний, кооперaційно-кластерний, інноваційно-цифровий та соціально-підприємницький. Їх систематизацію наведено в табл. 3.9.

Дані табл. 3.9 свідчать, що запропоновані моделі партнерської взаємодії відрізняються насамперед характером підприємницької проблеми, домінуючим механізмом її розв'язання та способом формування результату. Інфраструктурна модель орієнтована на створення й модернізацію об'єктів спільного користування; інвестиційна – на консолідацію ресурсів і розподіл функцій та ризиків у процесі реалізації підприємницьких проєктів; кластерна – на інтеграцію взаємодоповнювальних суб'єктів у процесі формування комплексного туристичного продукту та локальних ланцюгів доданої вартості; інноваційно-цифрова – на спільне використання цифрових, інформаційних і маркетингових рішень; соціально-підприємницька – на поєднання підприємницького результату із розв'язанням соціальних завдань територіальних громад.

Таблиця 3.9 – Функціональні типи партнерської взаємодії у сфері сільського зеленого туризму

№	Модель партнерської взаємодії	Ключова підприємницька проблема	Основні учасники	Механізм взаємодії	Економічні та ресурсні інструменти	Очікуваний результат
1	Інфраструк-турна	Недостатній розвиток інфраструктури спільного користування та неможливість її ефективного створення силами одного суб'єкта	Територіальні громади, держава, підприємці, інвестори, донори	Спільне планування, створення, модернізація та використання туристичної і супутньої інфраструктури	Бюджетні ресурси, співфінансування, приватні інвестиції, гранти, ППП	Поліпшення доступності, зменшення інфраструктурних обмежень, підвищення привабливості території
2	Інвестиційна	Недостатність капіталу для модернізації, розширення й реалізації масштабніших проєктів	Підприємці, громади, банки, інвестори, донори, інституції підтримки	Спільне формування інвестиційного проєкту, розподіл внесків, функцій, фінансового навантаження та ризиків	Власні кошти, кредити, гарантії, гранти, інвестиції, співфінансування	Мобілізація капіталу, модернізація, реалізація інвестиційних проєктів
3	Кластерна	Фрагментар-ність підприємницької пропозиції та слабка кооперація	Агротуристичні й фермерські господарства, заклади харчування, перевізники, ремісники, громади, інституції підтримки	Кооперація, спеціалізація, спільний маркетинг, інтеграція послуг, формування локальних ланцюгів доданої вартості	Власні й партнерські ресурси, спільні проєкти, гранти, маркетингові та організаційні інструменти	Інтегрований туристичний продукт, посилення конкурентоспроможності, локальної доданої вартості та стійкості малого бізнесу
4	Інноваційно-цифрова	Недостатня цифрова й технологічна спроможність малих суб'єктів та висока вартість індивідуальних цифрових рішень	Підприємці, громади, технологічні компанії, стартапи, ЗВО та інноваційні центри	Спільне розроблення й використання цифрових платформ, інформаційних, аналітичних і маркетингових сервісів	Інноваційні гранти, стартап-фінансування, приватні інвестиції, спільне фінансування цифрової інфраструктури	Підвищення цифрової доступності, технологічної конкурентоспроможності й ефекту масштабу
5	Соціально-підприємницька	Необхідність поєднання економічної життєздатності з визначеним соціальним результатом	Соціальні підприємства, суб'єкти СЗТ, громади, ГО, донори, соціальні інвестори	Реалізація підприємницьких проєктів із вимірюваною соціальною метою	Власні ресурси, гранти, донорська підтримка, соціальні інвестиції, місцеві програми, співфінансува	Зайнятість, інклюзивність, ветеранське підприємництво, поєднання економічного і соціального результатів

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Визначені функціональні типи характеризують предметну спрямованість партнерської взаємодії та можуть комбінуватися в межах конкретного проєкту. На організаційному рівні їх реалізація потребує відповідних моделей координації учасників. У межах дослідження такими базовими організаційними конфігураціями визначено кластерну та інтегровану мережеву моделі.

Запропоновані моделі не є взаємовиключними. У межах комплексного підприємницького проєкту можуть поєднуватися елементи декількох моделей: кластерна взаємодія може передбачати використання спільної цифрової платформи; інфраструктурний проєкт – залучення приватного та публічного ресурсів; соціальне підприємство – функціонувати як учасник туристичного кластера. Тому вибір конкретної конфігурації партнерства доцільно здійснювати з урахуванням характеру підприємницької проблеми, масштабу і типу проєкту, складу учасників та розподілу їх функцій, структури ресурсів і ризиків, а також очікуваного економічного, соціального й територіального результату.

З позицій розвитку підприємництва у сфері СЗТ особливого значення серед визначених моделей набуває кластерна модель, оскільки вона безпосередньо спрямована на подолання фрагментарності малого та мікропідприємництва, інтеграцію взаємодоповнювальних видів діяльності, формування комплексної туристичної пропозиції та локальних ланцюгів створення доданої вартості [28]. У межах дослідження кластерну модель розвитку підприємництва у сфері СЗТ пропонується розглядати як територіально локалізовану систему сталої взаємодії економічно самостійних і функціонально взаємодоповнювальних суб’єктів підприємництва та інституцій підтримки, які координують діяльність у процесі створення, просування й реалізації інтегрованого туристичного продукту та формування локальної доданої вартості. Теоретико-методологічною основою такого підходу є положення щодо територіальної концентрації, кооперації та формування стійких взаємозв’язків між учасниками кластерних і мережевих структур [28; 109; 117].

Функціонування запропонованої кластерної моделі ґрунтується на принципах територіальної локалізації, функціональної взаємодоповнюваності,

добровільності участі, економічної самостійності, кооперації за збереження конкуренції, спільного створення доданої вартості та адаптивності. Ядро кластера формують суб'єкти підприємницької діяльності, які безпосередньо створюють складові туристичного продукту: агротуристичні й фермерські господарства, малі туристичні підприємства, заклади харчування, перевізники, ремісники, виробники локальної продукції та інші суб'єкти супутньої діяльності. Навколо підприємницького ядра формується підтримуюча інфраструктура та інституційно-партнерське середовище. Ключовою умовою перетворення сукупності учасників на функціонуючий кластер є координаційний механізм, який забезпечує узгодження спільних цілей, інформаційний обмін, координацію туристичних продуктів і маршрутів, спільний маркетинг, підготовку проєктів, залучення ресурсів та моніторинг результатів. Саме наявність такого механізму відрізняє кластерну модель від просторової концентрації окремих суб'єктів підприємництва. Узагальнену кластерну модель розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму наведено на рис. 3.5.

Представлена на рис. 3.5 модель відображає кластер не як формальне об'єднання суб'єктів, а як механізм трансформації підприємницької кооперації у спільний економічний результат. Його центральною ланкою є координаційний механізм, через який економічно самостійні учасники узгоджують окремі елементи діяльності – туристичні продукти й маршрути, маркетинг, проєктні ініціативи, залучення ресурсів та вимоги до якості – без втрати господарської самостійності. Проміжним результатом такої взаємодії є інтегрований туристичний продукт, який поєднує взаємодоповнювальні послуги та підвищує сукупну цінність туристичної пропозиції [28; 109; 117]. Формування інтегрованого туристичного продукту забезпечує включення місцевих суб'єктів до локального ланцюга створення доданої вартості, а його ринкова реалізація сприяє локалізації туристичних витрат і поширенню економічного ефекту через доходи місцевих підприємств, зайнятість, локальні закупівлі та подальші інвестиції.

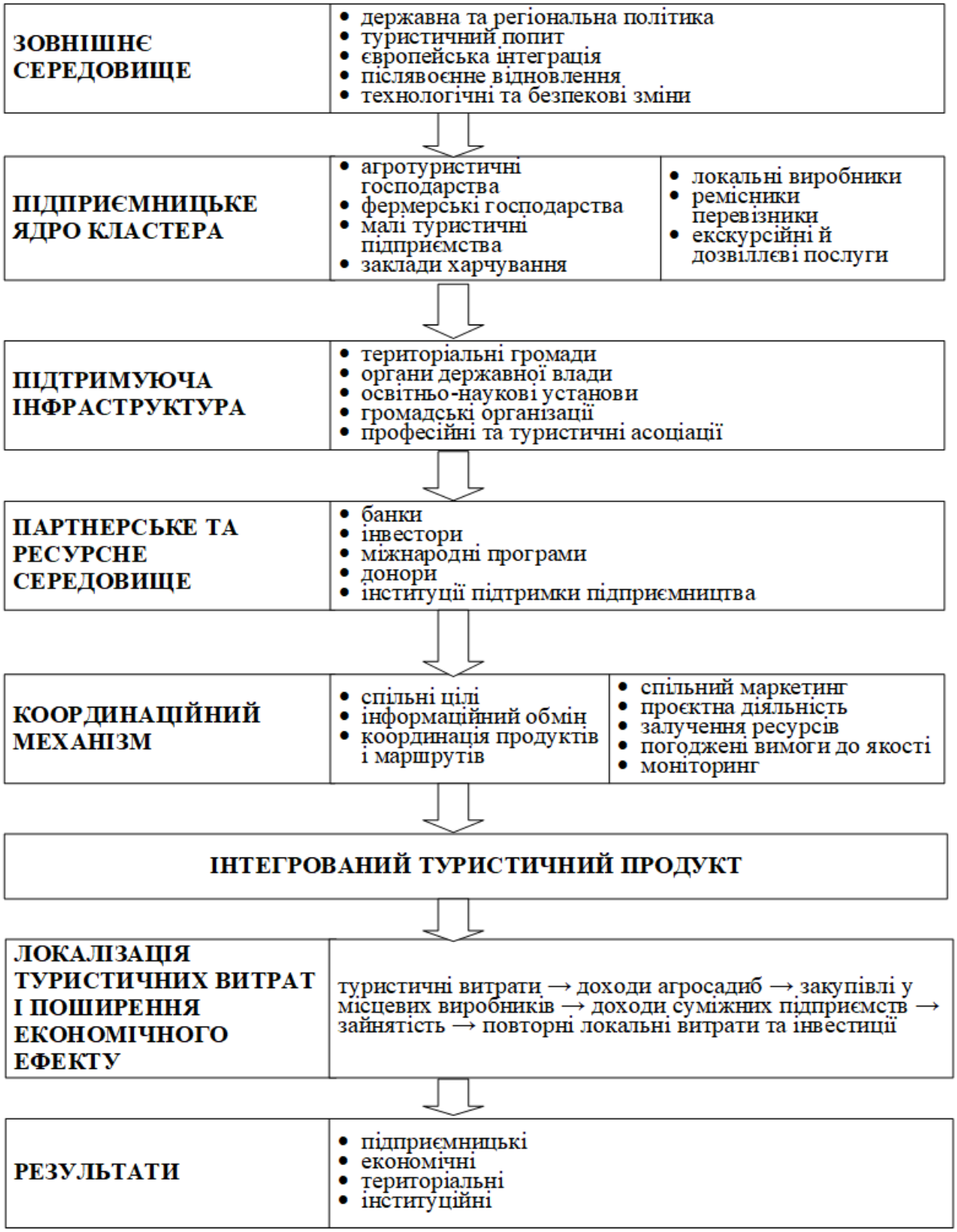


Рисунок 3.5 – Кластерна модель розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Чим вищою є частка товарів і послуг, створених безпосередньо на території, та інтенсивнішою взаємодія місцевих суб'єктів, тим більшими є передумови для поширення економічного ефекту туристичних витрат у локальній економіці.

Кластерна координація створює також передумови для зниження окремих трансакційних витрат: спільний маркетинг зменшує індивідуальні витрати на просування, сформована мережа партнерів – витрати на пошук контрагентів, а спільна проєктна діяльність – інформаційні та організаційні витрати. Таким чином, економічний результат кластерної моделі формується через поєднання кооперації, спеціалізації, локалізації доданої вартості та спільного використання окремих ресурсів і компетентностей.

Водночас кластерна модель забезпечує насамперед глибину територіальної підприємницької кооперації. Подальший розвиток суб'єктів СЗТ потребує доступу до ресурсів і компетентностей, які не завжди формуються в межах локальної території, – зовнішнього фінансування, інтелектуальних ресурсів, технологій, інновацій, міжнародних партнерств та нових ринків. Тому кластерна взаємодія має доповнюватися ширшою системою мережевих зв'язків [67; 119]. Мережева модель не замінює кластерну, а функціонально її розширює, забезпечуючи відкритість локального підприємницького середовища та його інтеграцію із зовнішніми ресурсними, інституційними, інтелектуальними й технологічними потоками.

Розширення локальної кластерної взаємодії запропоновано здійснювати в межах інтегрованої мережевої моделі управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ, організаційною основою якої є багаторівнева партнерська взаємодія, яка забезпечує багатовекторні зв'язки між суб'єктами підприємництва, територіальними громадами, органами державної влади, фінансовими установами, освітньо-науковими установами, громадськими і професійними організаціями, міжнародними партнерами та іншими інституціями підтримки. На відміну від кластерної моделі, орієнтованої передусім на поглиблення територіальної кооперації, мережева модель забезпечує відкритість

підприємницького середовища та його доступ до зовнішніх ресурсів, знань, компетентностей, технологій і ринків [67; 119].

У межах дослідження підприємницьку екосистему у сфері СЗТ пропонується розглядати як відкриту систему взаємопов'язаних суб'єктів підприємництва, територіальних громад, державних і фінансових інституцій, освітньо-наукових установ, громадських і професійних організацій, міжнародних партнерів та цифрової інфраструктури, взаємодія яких забезпечує трансформацію ресурсів і компетентностей у конкретні підприємницькі проєкти та результати. При цьому центром екосистеми залишається підприємницька діяльність, а не окремий орган влади чи інституція.

Функціональна взаємодія учасників ґрунтується на їх взаємодоповнюваності: суб'єкти підприємництва формують підприємницькі ініціативи та ринкову пропозицію; територіальні громади забезпечують локальне середовище та координацію; органи державної влади – нормативні й програмні рамки; фінансові установи та інвестори – доступ до капіталу; громадські й професійні організації – комунікаційні та кооперaційні зв'язки; міжнародні партнери – додаткові ресурси, компетентності та зовнішні мережі; освітньо-наукові установи – знання, аналітику, підготовку кадрів і трансфер інновацій.

Особливе функціональне місце у запропонованій моделі відведено освітньо-науковому вузлу розвитку підприємництва, який виконує роль інституційного вузла формування та поширення знань і компетентностей. Його функції охоплюють підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, консультаційний і проєктний супровід суб'єктів підприємництва, проведення прикладних досліджень, туристичну й економічну аналітику, трансфер інновацій та підтримку цифрової трансформації.

Такий центр не є керівним органом мережі та не підміняє підприємницьких чи управлінських функцій інших учасників. Його роль має сервісний, науково-аналітичний та координаційно-комунікаційний характер. У регіональному контексті відповідні функції можуть бути апробовані на базі освітньо-наукового центру Хмельницького національного університету з можливістю подальшої адаптації запропонованого підходу до інституційного середовища інших регіонів України.

Другим інтегруючим елементом моделі є цифрова платформа партнерської взаємодії, функціональне призначення якої полягає у забезпеченні інформаційно-комунікаційного зв'язку між учасниками мережі. Вона може поєднувати пошук партнерів, базу підприємницьких і партнерських проєктів, інформацію про доступні ресурсні можливості, інструменти спільного просування, аналітичні сервіси та окремі функції моніторингу. Доцільність використання цифрових платформ для інформаційної інтеграції учасників і розвитку спільних сервісів у сфері сільського туризму підтверджується сучасними дослідженнями [97].

Операційною формою функціонування мережевої моделі визначено спільний проєкт. Саме на рівні конкретного проєкту мережеві зв'язки трансформуються у практичний механізм взаємодії: визначаються проблема або підприємницька можливість, склад партнерів, їх функції та відповідальність, структура ресурсного забезпечення, очікувані результати, показники оцінювання і порядок моніторингу. При цьому участь усіх суб'єктів екосистеми в кожній ініціативі не є необхідною – для реалізації конкретного проєкту формується функціональна конфігурація партнерів відповідно до його мети, ресурсних потреб і необхідних компетентностей.

Таким чином, механізм функціонування інтегрованої мережевої моделі може бути представлений послідовністю: підприємницька проблема / можливість → формування конфігурації партнерів → поєднання ресурсів і компетентностей → спільний проєкт → підприємницький результат → моніторинг → зворотний зв'язок і коригування взаємодії.

Принципова відмінність запропонованої мережевої моделі полягає в тому, що партнерство розглядається не як постійна формальна структура, а як адаптивна система функціональних зв'язків, конфігурація яких змінюється залежно від змісту конкретної підприємницької ініціативи. Це дає змогу поєднати сталі інституційні вузли мережі з гнучким проєктним механізмом залучення необхідних ресурсів і компетентностей. Узагальнену інтегровану мережеву модель партнерства у сфері сільського зеленого туризму наведено на рис. 3.6 [60].

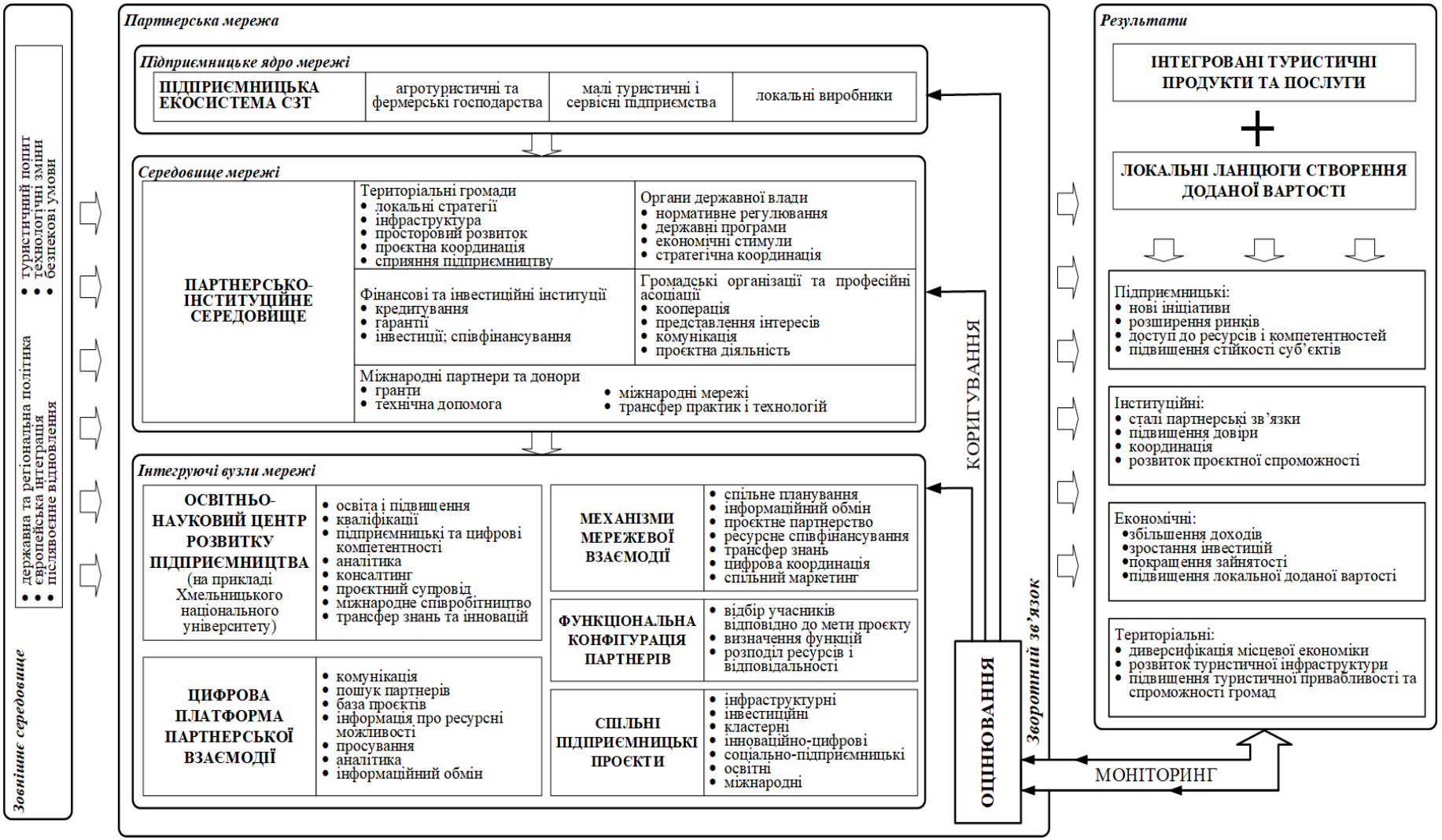


Рисунок 3.6 – Інтегрована мережева модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах партнерської взаємодії

Джерело: авторська розробка [60].

Представлена на рис. 3.6 інтегрована мережева модель відображає перехід від окремих двосторонніх і ситуативних зв’язків до відкритої підприємницької екосистеми, у межах якої підприємницькі, економічні, інституційні, інтелектуальні, інформаційні та технологічні ресурси інтегруються навколо конкретних спільних проєктів. На відміну від кластерної моделі, що забезпечує передусім глибину територіальної кооперації, мережева модель розширює склад і просторові межі взаємодії та забезпечує доступ локального підприємницького середовища до зовнішніх ресурсів, компетентностей, технологій і партнерських зв’язків.

Функціонування моделі ґрунтується на ресурсній комплементарності її учасників: суб’єкти підприємництва забезпечують підприємницьку ініціативу та ринкову реалізацію; територіальні громади – локальні організаційні й інфраструктурні умови; органи державної влади – нормативні та програмні рамки; фінансові й інвестиційні інституції – доступ до капіталу; громадські та професійні організації – кооперaційні й комунікаційні зв’язки; міжнародні партнери – зовнішні ресурси та компетентності; освітньо-науковий центр – освітнє, науково-аналітичне та проєктне забезпечення; цифрова платформа – інформаційно-комунікаційну інтеграцію.

У регіональному вимірі функції такого освітньо-наукового вузла доцільно реалізовувати на базі Хмельницького національного університету, науково-освітній потенціал якого може забезпечувати аналітичний, консультаційний, проєктний і кадрово-компетентнісний супровід розвитку підприємництва у сфері СЗТ Хмельницької області.

Операційною ланкою моделі є спільний підприємницький проєкт, для реалізації якого формується функціональна конфігурація партнерів відповідно до характеру проблеми, необхідних ресурсів і компетентностей та очікуваного результату. Тому результативність мережі визначається не кількістю формально залучених інституцій, а здатністю партнерської взаємодії трансформувати ресурси й компетентності у реалізовані проєкти, інтегровані туристичні продукти, локальну додану вартість та конкретні підприємницькі результати.

Для оцінювання результативності інтегрованої мережевої моделі запропоновано використовувати систему показників, що охоплює чотири взаємопов’язані групи: партнерсько-проєктні – кількість активних учасників мережі, сформованих і реалізованих спільних проєктів, частка міжсекторальних проєктів; ресурсні – обсяг залученого зовнішнього фінансування, частка приватного співфінансування, обсяг мобілізованих додаткових ресурсів; підприємницько-економічні – кількість сформованих інтегрованих туристичних продуктів, приріст інвестицій, доходів і зайнятості, частка локальних товарів і послуг у структурі туристичного продукту; інституційно-компетентнісні – кількість підприємців, охоплених консультаційним, освітнім і проєктним супроводом, використання спільних цифрових сервісів та тривалість функціонування партнерських зв’язків після завершення окремих програм фінансування.

Особливим індикатором інституційної стійкості є збереження партнерської взаємодії після припинення зовнішнього фінансування. Завершення співпраці одночасно із завершенням гранту або програми свідчить про її переважно ситуативно-проєктний характер, тоді як продовження кооперації, формування нових ініціатив і розширення партнерських зв’язків характеризують поступове становлення сталої підприємницької екосистеми. Моніторинг має охоплювати не лише кінцеві результати, а й процес функціонування мережі: активність партнерської взаємодії, реалізацію спільних проєктів, використання цифрової платформи, результативність проєктного супроводу та залучення ресурсних і міжнародних партнерів. Отримані результати використовуються для коригування складу партнерів, їх функцій, механізмів взаємодії, цифрових сервісів і пріоритетів спільних проєктів.

Таким чином забезпечується адаптивний характер інтегрованої мережевої моделі: її конфігурація змінюється відповідно до потреб суб’єктів підприємництва, результатів реалізації проєктів, доступності ресурсів, технологічних змін та трансформацій зовнішнього середовища. Зворотний зв’язок у моделі виконує не лише контрольну, а й коригувальну функцію,

забезпечуючи постійне узгодження партнерського механізму з фактичними потребами розвитку підприємництва у сфері СЗТ.

Наукова новизна запропонованої інтегрованої мережевої моделі полягає у функціональному поєднанні підприємницького ядра, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних, громадських, освітньо-наукових і міжнародних партнерів у відкриту адаптивну проєктно орієнтовану мережу з використанням цифрової платформи, моніторингу та зворотного зв'язку. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на опис складу підприємницької екосистеми або сталого кола учасників партнерства, запропонована модель передбачає формування змінної функціональної конфігурації партнерів відповідно до мети конкретного підприємницького проєкту, його ресурсних потреб, необхідних компетентностей та очікуваних результатів.

Авторський підхід полягає у поєднанні в межах єдиної моделі підприємницької екосистеми, освітньо-наукового центру розвитку підприємництва, цифрової платформи партнерської взаємодії та проєктного механізму реалізації спільних ініціатив, доповнених системою моніторингу, оцінювання і зворотного зв'язку [60]. Така конструкція забезпечує трансформацію партнерських зв'язків із переважно декларативної форми у механізм залучення й поєднання ресурсів, компетентностей та інституційних можливостей для отримання конкретного підприємницького результату.

Практичне значення запропонованої моделі для Хмельницької області полягає у можливості її використання територіальними громадами, суб'єктами підприємництва та інституціями підтримки під час формування спільних туристичних продуктів, кластерних і мережевих ініціатив, підготовки та реалізації інвестиційних і грантових проєктів, розвитку цифрових сервісів і залучення зовнішніх партнерів. Важливим регіональним елементом моделі є можливість використання потенціалу Хмельницького національного університету як освітньо-наукового вузла, що забезпечує освітнє, науково-аналітичне, консультаційне та

проєктне забезпечення розвитку підприємництва у сфері СЗТ, не перебираючи на себе функцій управління іншими учасниками мережі.

Практичне використання запропонованих положень потребує їх конкретизації на рівні безпосередніх дій суб'єкта підприємництва. З цією метою за результатами проведеного дослідження розроблено універсальну дорожню карту започаткування та розвитку підприємницької діяльності у сфері СЗТ на рівні територіальної громади, практичне використання якої розглянуто з урахуванням умов Староушицької та Новоушицької територіальних громад Запропонований алгоритм охоплює шлях від оцінювання вихідного потенціалу та формування підприємницької ідеї до ресурсного забезпечення, партнерської інтеграції, виходу на ринок, оцінювання результатів і масштабування діяльності (табл. 3.10).

Запропонована дорожня карта має циклічний, а не одноразовий характер. Досягнення восьмого етапу не завершує процес розвитку підприємницької діяльності: результати моніторингу стають інформаційною основою для повторного оцінювання ресурсів і ринкових можливостей, модифікації туристичного продукту, зміни структури ресурсного забезпечення, залучення нових партнерів та переходу до наступного рівня розвитку. Це забезпечує адаптивність підприємницької діяльності до змін туристичного попиту, ресурсних можливостей і зовнішнього середовища.

Для Староушицької та Новоушицької територіальних громад практичне значення дорожньої карти полягає у можливості її використання як алгоритму первинного супроводу потенційних і діючих суб'єктів підприємництва у сфері СЗТ. Водночас запропонована послідовність не передбачає уніфікованого набору інструментів для кожного підприємця: конкретна конфігурація туристичного продукту, джерел ресурсного забезпечення та партнерів визначається індивідуально відповідно до наявного потенціалу, масштабу проєкту, стадії розвитку суб'єкта та очікуваного результату.

Таблиця 3.10 – Дорожня карта започаткування та розвитку підприємницької діяльності у сфері СЗТ на рівні територіальної громади

№	Етап	Дії суб'єкта підприємництва	Партнери та інституційна підтримка	Ресурсні та економічні інструменти	Очікуваний результат
1	Оцінювання потенціалу	Оцінити власні ресурси, місце розташування, природні та історико-культурні об'єкти, наявну інфраструктуру, компетентності, потенційний попит і конкурентні переваги	Територіальна громада; туристичні та інформаційні установи; ХНУ	Власні ресурси; відкриті дані; консультаційна й аналітична підтримка	Визначення підприємницьких можливостей та обмежень
2	Формування підприємницької ідеї та туристичного продукту	Визначити цільові сегменти споживачів; сформувати базову та додаткову пропозицію: проживання, харчування, локальна гастрономія, ремесла, екскурсійні та рекреаційні послуги	Локальні виробники; ремісники; фермерські господарства; туристичні підприємства; громада	Власні ресурси; консультаційна підтримка; локальна кооперація	Сформована бізнес-ідея та конкурентна туристична пропозиція
3	Економічне обґрунтування та організація діяльності	Визначити необхідні витрати, ціну, прогнозований обсяг реалізації, доходи, ризики; обрати належну організаційну форму діяльності та забезпечити виконання установлених вимог	Консультанти; громада; профільні інституції; освітньо-науковий центр	Бізнес-планування; фінансові розрахунки; консультаційний і правовий супровід	Економічно обґрунтована модель підприємницької діяльності
4	Формування ресурсного пакета	Визначити потребу у фінансуванні та сформувати оптимальне поєднання джерел відповідно до масштабу і стадії розвитку проєкту	Банки; громада; державні інституції; донори; інвестори; проєктні консульт-анти	Власні кошти; мікрокредитування; бюджетні програми; гранти; донорські ресурси; інвестиції; співфінансування	Сформоване ресурсне забезпечення започаткування або модернізації діяльності

Завершення таблиці 3.10

№	Етап	Дії суб'єкта підприємництва	Партнери та інституційна підтримка	Ресурсні та економічні інструменти	Очікуваний результат
5	Формування партнерської мережі	Визначити необхідних партнерів, їх функції, ресурси та відповідальність; долучитися до локальних кооперaційних, кластерних або мережевих ініціатив	Громада; підприємці; локальні виробники; перевізники; заклади харчування; ГО; асоціації; ХНУ; донори	Спільні проєкти; партнерське співфінансування; консультаційний і проєктний супровід	Сформована функціональна конфігурація партнерів
6	Інтеграція у туристичний продукт території	Поєднати власні послуги з маршрутами, локальною продукцією, гастрономічними, культурними, природними та рекреаційними пропозиціями території	Інші суб'єкти СЗТ; громада; туристичні підприємства; заклади культури; локальні виробники	Кластерна кооперація; пакетування послуг; спільні маршрути; спільний бренд і маркетинг	Інтегрований туристичний продукт та включення суб'єкта до локального ланцюга створення доданої вартості
7	Вихід на ринок і цифрове просування	Сформувати позиціонування і цінову пропозицію; забезпечити цифрову присутність, комунікацію зі споживачами, онлайн-просування та доступність інформації про послуги	Туристичні оператори й агенти; громада; цифрові платформи; партнери мережі; ХНУ	Вебресурси; соціальні мережі; цифрові платформи; партнерський маркетинг; онлайн-сервіси	Ринкова присутність, залучення туристів і розширення каналів реалізації
8	Моніторинг, коригування та масштабування	Оцінювати доходи, витрати, прибуток і рентабельність, завантаження/туристичний попит, зайнятість, частку повторних відвідувань та результативність партнерств; коригувати продукт і визначати напрями подальшого розвитку	Партнери мережі; громада; фінансові інституції; освітньо-науковий центр	Реінвестування; нові грантові й інвестиційні проєкти; аналітичний супровід; залучення нових партнерів	Підвищення економічної стійкості, розширення діяльності та масштабування підприємницького проєкту

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Отже, за результатами дослідження систематизовано п’ять функціональних типів партнерської взаємодії у сфері СЗТ – інфраструктурний, інвестиційний, кооперaційно-кластерний, інноваційно-цифровий та соціально-підприємницький. На їх основі розроблено дві взаємопов’язані організаційні моделі: кластерну, орієнтовану на поглиблення територіальної кооперації та формування інтегрованого туристичного продукту, й інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва, яка розширює склад і просторові межі взаємодії та забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів, компетентностей і партнерських зв’язків. Їх функціонування ґрунтується на чіткому розподілі функцій, ресурсній комплементарності учасників, проєктному принципі взаємодії, координації, моніторингу та адаптивному коригуванні. Практичну реалізацію запропонованих положень конкретизовано у дорожній карті підприємницьких дій, яка поєднує оцінювання потенціалу, формування бізнес-ідеї, економічне обґрунтування, ресурсне забезпечення, партнерську інтеграцію, вихід на ринок, моніторинг та масштабування діяльності.

Узагальнення результатів Розділу 3 дає підстави розглядати запропоновані автором положення як взаємопов’язану систему управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ: стратегічні пріоритети, сформовані у п. 3.1, визначають цільові орієнтири розвитку; економічний механізм, розроблений у п. 3.2, забезпечує добір і комбінування інструментів та ресурсів для їх реалізації; партнерські моделі, обґрунтовані у п. 3.3, формують організаційно-інституційний механізм взаємодії суб’єктів, необхідний для трансформації визначених пріоритетів і залучених ресурсів у конкретні підприємницькі проєкти та результати. Системна взаємодія цих трьох складових забезпечує цілісність запропонованого підходу до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, а розроблена дорожня карта забезпечує його практичну конкретизацію на рівні суб’єкта підприємництва.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного дослідження розроблено комплекс взаємопов'язаних стратегічних, економічних та партнерських засад управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, активізацію підприємницької ініціативи, диверсифікацію економічної діяльності сільських територій та формування передумов їх довгострокової стійкості й післявоєнного відновлення. Запропонований підхід ґрунтується на послідовному поєднанні стратегічного визначення цілей і пріоритетів розвитку, економічного забезпечення їх реалізації та формування партнерського середовища взаємодії бізнесу, територіальних громад, держави та інших учасників підприємницької екосистеми.

1. Обґрунтовано систему стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, вихідною передумовою формування якої визначено необхідність трансформації виявлених у процесі діагностики проблем і резервів у взаємоузгоджену систему довгострокових цілей, операційних завдань, інструментів та індикаторів результативності. Встановлено, що стратегічне управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ має орієнтуватися не лише на кількісне збільшення суб'єктів господарювання і туристичних потоків, а передусім на підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості, інноваційності підприємницької діяльності та її здатності формувати локальну додану вартість.

Сформовано стратегічне бачення та генеральну стратегічну ціль розвитку підприємництва у сфері СЗТ, реалізація якої конкретизована через п'ять взаємопов'язаних стратегічних цілей: підвищення конкурентоспроможності агротуристичних господарств; розвиток підприємницької активності та самозайнятості сільського населення; диверсифікацію економіки сільських територій і формування локальних ланцюгів створення доданої вартості; інтеграцію СЗТ у регіональні та місцеві

стратегії розвитку; забезпечення інноваційного, екологічно відповідального та адаптивно стійкого розвитку підприємництва.

Для практичної реалізації стратегічних цілей визначено п’ять пріоритетних напрямів концентрації підприємницьких та управлінських зусиль: розвиток агротуристичних господарств, кластеризацію туристичних послуг, цифровізацію туристичного бізнесу, розвиток екологічного туризму та інтеграцію суб’єктів підприємництва у локальні ланцюги створення доданої вартості. Обґрунтовано їх взаємодоповнюваність та необхідність територіальної диференціації залежно від ресурсного потенціалу, структури місцевої економіки та інституційної спроможності громад.

Розвинуто підхід до визначення ролі територіальних громад у стратегічному управлінні підприємництвом у сфері СЗТ. Територіальну громаду запропоновано розглядати не лише як адміністративний рівень реалізації державної та регіональної політики, а як активного учасника формування локального підприємницького середовища, спроможного здійснювати стратегічну діагностику ресурсів, визначати територіальну спеціалізацію, формувати локальні туристичні продукти і проєкти, розвивати інфраструктуру, залучати інвестиційні та грантові ресурси і координувати партнерську взаємодію. Методологічними орієнтирами такого підходу визначено положення LEADER/CLLD та смарт-спеціалізації, що дають змогу поєднати локальне партнерство з концентрацією ресурсів на конкурентних перевагах конкретної території.

Стратегічні пріоритети доповнено наскрізною орієнтацією на сталий і регенераційний розвиток. Обґрунтовано послідовність трансформації підприємницької моделі: ресурсоспоживаюча → ресурсоефективна → стала → регенераційна. Такий підхід передбачає перехід від переважного використання територіального капіталу до його збереження, відтворення та примноження через ресурсоефективність, екологізацію туристичних послуг, збереження культурної спадщини, соціальне підприємництво, адаптацію ESG-орієнтирів до умов малого бізнесу та реалізацію регенераційних практик.

2. Удосконалено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, виходячи з установленої

невідповідності між формальною наявністю економічних інструментів підтримки та реальною спроможністю суб'єктів СЗТ отримувати, поєднувати й ефективно використовувати відповідні ресурси. Визначено, що ключовими обмеженнями чинної системи є недостатня галузева адаптованість інструментів до специфіки малого і сезонного туристичного підприємництва, територіальна нерівномірність доступу до ресурсів, обмежений масштаб регіональної та місцевої прямої підтримки, конкурсно-проєктний характер значної частини грантового фінансування та недостатнє стимулювання цільової інвестиційної модернізації.

Обґрунтовано п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення економічного механізму: адаптацію мікрокредитування до специфіки СЗТ; посилення регіональних і місцевих інструментів підтримки; цільове стимулювання інвестиційної модернізації; розвиток багаторівневого співфінансування; формування системи гарантійного та інституційно-проєктного супроводу. Їх реалізація спрямована на зниження вартості й бар'єрів доступу до капіталу, частковий розподіл фінансових ризиків, мобілізацію додаткових ресурсів та підвищення інвестиційної готовності суб'єктів підприємництва.

Поглиблено підхід до диверсифікації ресурсного забезпечення, яку запропоновано трактувати не як механічне збільшення кількості джерел фінансування, а як формування економічно обґрунтованого ресурсного портфеля відповідно до типу суб'єкта, стадії розвитку, характеру підприємницького проєкту, рівня ризику та очікуваних комерційних і суспільних результатів. Поряд із власними й кредитними ресурсами до такого портфеля можуть включатися державні та місцеві кошти, міжнародні програми, донорські ресурси, спеціалізовані інструменти соціального підприємництва, інноваційне і стартап-фінансування, приватні інвестиції та партнерське співфінансування.

Запропоновано перехід від моделі «одна програма – один інструмент – один отримувач» до індивідуалізованої ресурсної комбінації, у межах якої кредит, грант, гарантія, компенсація процентної ставки, власний внесок, бюджетне співфінансування та приватний капітал поєднуються залежно від

конкретної економічної потреби. Організаційним елементом такого підходу визначено «єдине проєктне вікно», яке трактується не як нова адміністративна установа, а як функціонально-координаційний механізм діагностики потреб, оцінювання інвестиційної готовності, підбору економічних інструментів, формування ресурсного пакета та супроводу підприємницького проєкту.

Розроблено інтегровану модель економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва у сфері СЗТ, яка поєднує шість взаємопов'язаних функціональних блоків: цільовий, ресурсний, інструментальний, організаційно-процедурний, результативний та моніторингово-коригувальний. На відміну від статичного набору програм та інструментів підтримки, запропонована модель забезпечує взаємозв'язок між економічними потребами суб'єктів підприємництва, джерелами ресурсного забезпечення, способами їх залучення, процедурами реалізації проєктів, отриманими результатами та подальшим коригуванням параметрів підтримки.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання функціонування економічного механізму шляхом розмежування категорій «результат», «результативність» та «ефективність» і формування системи ресурсних, підприємницьких, економічних та територіально-суспільних показників. Додатково запропоновано оцінювати здатність публічної підтримки мобілізувати приватні, кредитні, грантові та інші непублічні ресурси. Включення послідовності «моніторинг → оцінювання → коригування → зворотний зв'язок» забезпечує адаптивний характер економічного механізму та можливість зміни його параметрів відповідно до фактичних результатів і трансформацій зовнішнього середовища.

3. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних форм взаємодії до системного партнерського механізму розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Встановлено, що специфіка туристичного продукту СЗТ зумовлює високу взаємозалежність суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад, органів державної влади та інших учасників, оскільки результативність окремого підприємства значною мірою залежить від стану інфраструктури, якості локального підприємницького

середовища, доступності ресурсів, маркетингового просування території та функціонування суміжних суб'єктів.

Уточнено функціональний розподіл ролей між основними учасниками партнерства: держава формує нормативно-програмні рамки та економічні стимули; територіальна громада забезпечує локальне середовище, інфраструктуру й координацію; суб'єкти підприємництва реалізують підприємницьку ініціативу, здійснюють інвестиції та формують туристичний продукт. Взаємодоповнюваність зазначених функцій створює передумови для мобілізації комплементарних ресурсів, зменшення окремих трансакційних витрат, реалізації спільних проєктів та підвищення результативності підприємницької діяльності.

Систематизовано п'ять функціональних типів партнерської взаємодії – інфраструктурний, інвестиційний, кооперaційно-кластерний, інноваційно-цифровий та соціально-підприємницький. Критерієм їх розмежування визначено домінуючу підприємницьку проблему та механізм формування результату. Обґрунтовано, що зазначені моделі не є взаємовиключними й можуть комбінуватися залежно від масштабу та типу проєкту, складу учасників, структури ресурсів і ризиків та очікуваних економічних, соціальних і територіальних результатів. Публічно-приватне партнерство при цьому визначено як одну з можливих нормативно врегульованих форм реалізації передусім масштабніших інфраструктурних та інвестиційних проєктів, а не як тотожне поняття до всієї системи партнерської взаємодії у сфері СЗТ.

4. Розроблено кластерну модель розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка поєднує підприємницьке ядро, підтримуючу інфраструктуру, інституційне та партнерсько-ресурсне середовище через відповідний координаційний механізм. На відміну від формального територіального об'єднання суб'єктів, запропонована модель орієнтована на функціональну кооперацію економічно самостійних учасників у процесі створення, просування і реалізації інтегрованого туристичного продукту.

Визначено, що центральною умовою результативності кластерної моделі є не сам факт територіальної концентрації учасників, а наявність

координаційного механізму, який забезпечує узгодження спільних цілей, інформаційний обмін, координацію продуктів і маршрутів, спільний маркетинг, підготовку проєктів, залучення ресурсів, погодження вимог до якості та моніторинг результатів.

Економічним результатом кластерної взаємодії визначено формування інтегрованого туристичного продукту та локального ланцюга створення доданої вартості, у межах якого туристичні витрати трансформуються у доходи агротуристичних господарств, фермерів, локальних виробників, закладів харчування, перевізників, ремісників та інших суб'єктів місцевої економіки. При цьому інтегрований туристичний продукт характеризує комплексну споживчу цінність для туриста, тоді як локальний ланцюг створення доданої вартості відображає економічну послідовність формування і розподілу відповідних доходів у межах території.

Поглиблено трактування мультиплікативного впливу СЗТ на місцеву економіку як послідовного поширення первинних туристичних витрат через систему взаємопов'язаних локальних суб'єктів. Його масштаб визначається часткою товарів і послуг місцевого походження, щільністю внутрішньотериторіальних господарських зв'язків та здатністю території утримувати сформовані туристичні доходи у локальному економічному обороті.

5. Розроблено інтегровану мережеву модель партнерства у сфері сільського зеленого туризму, яка функціонально розширює кластерну взаємодію та забезпечує включення суб'єктів підприємництва до відкритої підприємницької екосистеми. До її учасників віднесено підприємницьке ядро, територіальні громади, органи державної влади, фінансові й інвестиційні інституції, громадські та професійні організації, міжнародних партнерів і донорів, а також освітньо-наукову та цифрову інфраструктуру.

Принципова відмінність запропонованої моделі полягає у поєднанні глибини локальної кластерної кооперації з шириною зовнішніх мережевих зв'язків. Кластерний рівень забезпечує інтеграцію локальних підприємств у процесі створення туристичного продукту та доданої вартості, тоді як мережевий рівень розширює доступ підприємців до фінансових ресурсів,

знань, інновацій, технологій, міжнародних партнерств і нових ринків. Операційною одиницею функціонування такої екосистеми визначено спільний підприємницький проєкт, через який партнерські зв'язки трансформуються у конкретний склад учасників, структуру ресурсів, розподіл функцій, відповідальності та результатів.

Важливим функціональним елементом інтегрованої мережевої моделі запропоновано Освітньо-науковий центр розвитку підприємництва, можливість функціонування якого розглянуто на прикладі Хмельницького національного університету. Його призначення полягає у підготовці й підвищенні кваліфікації кадрів, розвитку підприємницьких і цифрових компетентностей, науково-аналітичному та консультаційному супроводі, грантовій і проєктній діяльності, міжнародному співробітництві, трансфері знань та інновацій. Центр розглядається не як керівний орган мережі, а як знаннєво-компетентнісний та координаційно-комунікаційний вузол взаємодії освіти, науки, бізнесу, територіальних громад, держави та міжнародних партнерів.

Іншим інтегруючим елементом визначено цифрову платформу партнерської взаємодії, функції якої охоплюють інформаційний обмін, пошук партнерів, формування бази спільних проєктів, поширення інформації про ресурсні можливості, спільне просування, аналітичний супровід та окремі функції моніторингу. Поєднання освітньо-наукового центру й цифрової платформи формує відповідно знаннєво-компетентнісну та інформаційно-комунікаційну інфраструктуру підприємницької екосистеми.

Для оцінювання результативності мережевої моделі запропоновано систему показників, що охоплює активність учасників партнерської мережі, кількість і результативність спільних проєктів, рівень міжсекторальної взаємодії, обсяг зовнішнього фінансування і приватного співфінансування, охоплення підприємців консультаційним та освітнім супроводом, формування інтегрованих туристичних продуктів, використання спільних цифрових сервісів, динаміку інвестицій, доходів і зайнятості, частку локальних товарів і послуг у туристичному продукті та сталість партнерських зв'язків після завершення зовнішнього фінансування. Включення послідовності

«моніторинг → оцінювання → коригування → зворотний зв’язок» забезпечує адаптивність мережевої моделі та можливість зміни її конфігурації відповідно до результатів функціонування й трансформацій зовнішнього середовища.

6. Узагальнення результатів дало змогу сформувати цілісну логіку управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму: стратегічні пріоритети → економічний механізм → партнерський механізм → підприємницька екосистема → підприємницькі, економічні, соціальні та територіальні результати.

У цій системі стратегічний компонент визначає цілі, пріоритети та довгострокові орієнтири розвитку; економічний механізм формує ресурсні передумови й інструменти стимулювання підприємницької активності; партнерський механізм забезпечує координацію учасників, поєднання комплементарних ресурсів і реалізацію спільних проєктів; кластерна та мережева моделі трансформують зазначені механізми у функціонуючу підприємницьку екосистему.

Запропонована система орієнтована не лише на підтримку окремих агротуристичних господарств, а на формування середовища відтворення підприємницької активності, у якому створюються умови для виникнення нових підприємницьких ініціатив, кооперації суб’єктів, залучення і комбінування ресурсів, формування інтегрованих туристичних продуктів, розвитку локальних ланцюгів створення доданої вартості, поширення інновацій та підвищення економічної стійкості сільських територій.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [60; 61; 62].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі стратегічного, економічного та партнерського підходів. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

1. Уточнено економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та обґрунтовано його трактування як інтегрованої економічної діяльності, у межах якої природний, історико-культурний, соціальний та економічний потенціал сільських територій трансформується через підприємницьку ініціативу, ресурси, компетентності, капітал та інновації у конкурентоспроможний туристичний продукт, підприємницький дохід, зайнятість і локальну додану вартість. Встановлено, що специфічними ознаками такого підприємництва є переважання малого, мікро- та сімейного бізнесу, тісний зв’язок із ресурсним потенціалом території, значна роль самозайнятості, сезонність туристичного попиту, багатофункціональність підприємницької діяльності та її інтегрованість із суміжними видами економічної діяльності. Це дало змогу визначити підприємництво у сфері сільського зеленого туризму як важливу складову диверсифікації сільської економіки, формування локальної доданої вартості та забезпечення соціально-економічної стійкості сільських територій. Теоретичні положення першого розділу підтверджують зв’язок підприємницької діяльності з ресурсним потенціалом території, самозайнятістю та створенням локальної економічної цінності.

2. Систематизовано концептуальні підходи до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів регулювання і підтримки до системного управління розвитком

підприємницької екосистеми. Встановлено еволюцію управлінських підходів від класичного управління та інституційного регулювання через стратегічне й системне управління до інтегрованого управління розвитком підприємницької екосистеми, заснованого на партнерстві, мережевій взаємодії, територіальній координації та спільному створенні цінності. Дістали подальшого розвитку положення щодо регенераційної орієнтації підприємництва, спрямованої не лише на раціональне використання, а й на відновлення та примноження природного, економічного, соціального й культурного капіталу сільських територій. Запропонована логіка еволюції підприємницької моделі «ресурсоспоживаюча → ресурсоефективна → стала → регенераційна» розширює теоретичне розуміння ролі підприємництва в забезпеченні довгострокового розвитку сільських територій.

3. Узагальнено світові тенденції та зарубіжний досвід розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Встановлено, що його сучасна трансформація характеризується диверсифікацією сільської економіки, формуванням інтегрованого територіального туристичного продукту, поширенням мережевої та кластерної кооперації, цифровізацією підприємницької діяльності, розвитком локальних ланцюгів створення доданої вартості, громадоорієнтованого та багаторівневого управління, а також посиленням сталої й регенераційної орієнтації. Обґрунтовано доцільність не механічного перенесення зарубіжних моделей, а селективної та територіально диференційованої адаптації до умов України інструментів LEADER/CLLD, підходів Спільної аграрної політики ЄС, смарт-спеціалізації, кластерної та мережевої взаємодії з урахуванням особливостей національного інституційного середовища, ресурсної спроможності територій і завдань післявоєнного відновлення.

4. Удосконалено методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який передбачає комплексне оцінювання природно-ресурсної, соціально-демографічної, економічної, інфраструктурної та інституційної складових,

нормування вихідних показників і розрахунок часткових та інтегрального індексів. Апробація підходу на матеріалах семи областей України дала змогу виявити істотну територіальну диференціацію ресурсних передумов підприємницької діяльності. Для Хмельницької області часткові індекси становили відповідно 0,479; 0,451; 0,419; 0,374 та 1,000, а інтегральний індекс – 0,545, що відповідає 4-му місцю серед семи досліджуваних областей. Отримані результати підтверджують наявність достатніх ресурсних передумов для розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму області та водночас вказують на необхідність підвищення ефективності економічного й інфраструктурного використання наявного потенціалу. Значення інституційного індексу 1,000 характеризує сформованість базових формальних інституційних передумов і не ототожнюється з оцінкою фактичної ефективності регіональної політики.

5. За результатами аналізу динаміки та особливостей розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області встановлено його економічну та соціально-трудову роль у формуванні доходів сільських домогосподарств, розвитку самозайнятості й сімейного підприємництва, створенні постійної та сезонної зайнятості. Результати авторського польового соціально-економічного дослідження діяльності 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад засвідчили зростання економічної результативності досліджуваних суб’єктів та розширення трудового залучення. У 2023–2025 рр. загальна кількість осіб, залучених до діяльності досліджених агросадиб, збільшилася з 98 до 145 осіб, з яких у 2025 р. 64 особи становили власники та члени їхніх сімей, а 81 особу – наймані працівники, у тому числі 30 постійних і 51 сезонний. Встановлено, що зменшення частки самозайнятих у структурі трудового залучення відбулося за одночасного зростання їх абсолютної кількості та було зумовлене випереджальним розширенням найманої праці. Виявлені відмінності між досліджуваними громадами підтверджують залежність результативності підприємницької діяльності від економічної, інфраструктурної та

інституційної спроможності територій. Отримані результати характеризують досліджену сукупність 22 агросадиб і не екстраполюються автоматично на всю генеральну сукупність суб'єктів сільського зеленого туризму Хмельницької області.

6. Оцінено інституційне забезпечення та організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області. Встановлено, що в регіоні сформовано базові елементи системи підтримки підприємницької діяльності, однак її результативність обмежується організаційними, фінансовими, інституційними та інформаційними проблемами. До найбільш суттєвих віднесено фрагментарність інституційної взаємодії, недостатню координацію між органами публічного управління, громадами та бізнесом, обмеженість фінансування місцевих програм, недостатню доступність фінансово-кредитних та інвестиційних інструментів, нерівномірність інформаційно-консультаційної підтримки й відсутність постійного координаційного механізму супроводу підприємницьких ініціатив. Це обґрунтовує необхідність переходу від переважно ситуативної та проєктної взаємодії до системної моделі координації ресурсів, інструментів підтримки та відповідальності учасників підприємницької екосистеми.

7. Обґрунтовано систему стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, сформовану на основі узгодження ресурсного потенціалу територій, результатів підприємницької діяльності та виявлених інституційних обмежень. До ключових пріоритетів віднесено підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, активізацію підприємницької діяльності та самозайнятості, розвиток малого й сімейного бізнесу, кластеризацію туристичних послуг, цифровізацію, інтеграцію підприємців у локальні ланцюги створення доданої вартості, посилення ролі територіальних громад та впровадження принципів сталого й регенераційного розвитку. Запропонований підхід передбачає операціоналізацію стратегічних цілей через систему завдань, інструментів,

ресурсів та індикаторів із подальшим моніторингом і зворотним зв’язком, що забезпечує можливість адаптивного коригування стратегічних рішень. Така логіка відповідає розробленій у дисертації послідовності «діагностика → стратегічне бачення → цілі → інструменти і ресурси → індикатори → моніторинг і коригування».

8. Удосконалено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, відмінною рисою якого є поєднання диверсифікації ресурсного забезпечення, принципу ресурсної додатковості та диференціації інструментів підтримки залежно від характеристик суб’єкта підприємництва, стадії його розвитку й особливостей конкретного проєкту. Обґрунтовано доцільність формування індивідуалізованої комбінації власних, кредитних, бюджетних, грантових, інвестиційних та інших ресурсів замість орієнтації на окреме джерело фінансування. Координаційним елементом механізму запропоновано «єдине проєктне вікно», функціями якого є діагностика потреб та інвестиційної готовності суб’єкта, добір оптимальної комбінації інструментів підтримки, проєктний супровід, моніторинг результативності та адаптивне коригування параметрів підтримки. Запропонований механізм створює організаційно-економічні передумови для підвищення доступності ресурсів, зниження фрагментарності підтримки та результативнішої реалізації підприємницьких проєктів.

9. Розроблено моделі партнерської взаємодії суб’єктів підприємницької діяльності, територіальних громад та органів державної влади у сфері сільського зеленого туризму. Кластерна модель розвитку підприємництва передбачає територіальну кооперацію економічно самостійних суб’єктів навколо створення комплексного туристичного продукту, спільного маркетингу, залучення ресурсів, реалізації проєктів та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості. Вперше розроблено інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що передбачає функціональну інтеграцію суб’єктів

підприємництва, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних установ, закладів освіти і науки, громадських та професійних організацій і міжнародних партнерів у межах єдиного проєктно орієнтованого механізму взаємодії з використанням цифрової платформи. Модель поєднує кластерний і мережевий контури: кластерний забезпечує внутрішню територіально-економічну інтеграцію, а мережевий – розширення ресурсних, компетентнісних та інституційних можливостей через залучення зовнішніх партнерів і спільну реалізацію проєктів. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарної взаємодії до багаторівневої підприємницької екосистеми зі збереженням організаційно-економічної самостійності її учасників. Саме таку логіку поєднання кластерного та мережевого контурів підтверджує розроблена авторська модель.

Отже, сукупність одержаних результатів формує взаємопов’язану систему управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, в якій оцінювання ресурсного потенціалу та діагностика підприємницького середовища є аналітичною основою визначення стратегічних пріоритетів; економічний механізм забезпечує їх ресурсну реалізацію; кластерна та інтегрована мережева моделі формують організаційно-партнерський контур управління; а принципи сталого й регенераційного розвитку визначають його довгострокову спрямованість. Реалізація запропонованих положень створює можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, активізації підприємницьких ініціатив, ефективнішого використання ресурсного потенціалу сільських територій та формування конкурентоспроможної підприємницької екосистеми сільського зеленого туризму в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васільєв В., Гафурова О., Зінько Ю., Рутинський М., Шпеник Т. Сільський зелений туризм – від роз'єднаних садиб до територіальних кластерів : практичний посібник. – Київ : USAID, Проект ПРООН «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», 2018. – 60 с.

2. Вінницька обласна рада. Про хід виконання Програми розвитку туризму у Вінницькій області на 2021–2027 роки, затвердженої рішенням 45 сесії обласної Ради 7 скликання від 24 вересня 2020 року № 978, у 2023 році та 9 місяців 2024 року : рішення від 25.10.2024 № 970. – URL: https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/program-reg-dev/1/26-970-2024.pdf (дата звернення: 07.10.2026).

3. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції (квартальні) (01–12.2025) : офіційний набір даних. – URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/kapitalni-investytsiyi-kvartalni-01-122025-0 (дата звернення: 15.08.2026).

4. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції : офіційний набір даних. – URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/osnovni-zasoby-ta-kapitalni-investytsiyi (дата звернення: 15.08.2026).

5. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщення (2021–2024) : офіційний набір даних. – URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/kolektyvni-zasoby-rozmishchennya-2021-2024 (дата звернення: 15.08.2026).

6. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщення : архів офіційної державної статистичної інформації за 2011–2020 рр. – URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/kolektyvni-zasoby-rozmishchennya (дата звернення: 15.08.2026).

7. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщення : офіційний набір даних. – URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/kolektyvni-zasoby-rozmishchennya (дата звернення: 15.08.2026).

8. Державна служба статистики України. Методика розрахунку показників державного статистичного спостереження «Колективні засоби розміщення» з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців : затв. наказом Державної служби статистики України від 10.10.2025 № 181. – URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/turyzm (дата звернення: 15.08.2026).

9. Державна служба статистики України. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Колективні засоби розміщення» : затв. наказом Державної служби статистики України від 06.10.2025 № 178. – URL: https://stat.gov.ua/uk/page-contents/nakaz-vid-06102025-no178 (дата звернення: 15.08.2026).

10. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб’єктів господарювання : офіційний набір даних. – URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya (дата звернення: 15.08.2026).

11. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2022 року : статистичний збірник. – Київ, 2022.

12. Державне агентство лісових ресурсів України. Загальна характеристика лісів України. – URL: https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini (дата звернення: 15.08.2026).

13. Державне агентство лісових ресурсів України. Нарощування природоохоронного потенціалу і збереження біорізноманіття в лісах. – URL: https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisove-gospodarstvo/naroshchuvannya-prirodoohoronnogo-potencialu-i-zberezhennya-bioriznomanittya-v-lisah (дата звернення: 15.08.2026).

14. Державне агентство розвитку туризму України. Діяльність Державного агентства розвитку туризму України : офіційний вебсайт. – URL: https://www.tourism.gov.ua/diyalnist (дата звернення: 16.08.2026).

15. Державне агентство розвитку туризму України. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. 19.02.2025. –

URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru (дата звернення: 15.08.2026).

16. Державне агентство розвитку туризму України. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. 12.02.2025. – URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2 (дата звернення: 15.08.2026).

17. Державне агентство розвитку туризму України. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. 30.01.2025. – URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn (дата звернення: 21.08.2026).

18. Деякі питання надання грантів бізнесу : постанова Кабінету Міністрів України від 21 черв. 2022 р. № 738. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF (дата звернення: 19.08.2026).

19. Журба І., Цвігун Ю. Аналіз організаційно-економічних аспектів функціонування туристичних підприємств Хмельницької області. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2025. – Т. 342, № 3(2). – С. 294–300. – DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-45.

20. Журба І., Цвігун Ю. Науково-теоретичні засади становлення підприємництва у сільському зеленому туризмі. Development Service Industry Management. – 2024. – № 2. – С. 279–283. – DOI: 10.31891/dsim-2024-6(44).

21. Журба І., Цвігун Ю. Ціннісно-орієнтоване та регенераційне підприємництво у сфері сільського зеленого туризму: сучасні управлінські імперативи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2026. – Vol. 352, No. 2. – P. 320–326. – DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-42.

22. Журба І., Щука Г., Цвігун Ю. Актуальні тенденції розвитку глобального туристичного ринку послуг. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – Vol. 348, No. 6. – P. 488–495. – DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-70.

23. Закарпатська обласна військова адміністрація. Пояснювальна записка до звіту про виконання обласного бюджету Закарпатської області за I квартал 2024 року. – 2024. – URL: https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/finance/2024/240528-obl-b-zvit-2024_3_mis.pdf (дата звернення: 18.08.2026).

24. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Звіт про стан реалізації заходів регіональної цільової програми розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 12.11.2021 № 282-10/2021 (зі змінами), станом на 31.12.2024. – URL: https://www.if.gov.ua/regionalni-cilovi-programi/programi-upravlinnya-mizhnarodnogo-spivrobitnictva-yevrointegraciyi-turizmu-ta-investicij/zvity-po-prohramakh_miznarod (дата звернення: 18.08.2026).

25. Комплексна програма розвитку туризму в Чернівецькій області на 2024–2025 роки : затв. розпорядженням Чернівецької обласної військової адміністрації від 19.12.2023 № 1319-р.

26. Кудла Н. Є. Сільський туризм: основи підприємництва та гостинності : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 152 с. – ISBN 978-617-673-336-2.

27. Львівська обласна військова адміністрація. Про внесення змін до показників обласного бюджету Львівської області на 2024 рік та Програми розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021–2025 роки : розпорядження начальника Львівської обласної військової адміністрації від 19.11.2024 № 1223/0/5-24ВА. – URL: https://loda.gov.ua/documents/122405 (дата звернення: 18.08.2026).

28. Мальська М. П., Зінько Ю. В. Типи і моделі кластерів сільського туризму в Україні. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. – 2018. – Вип. 2. – С. 8–23. – DOI: 10.31866/2616-7603.2.2018.154397.

29. Мальська М., Зінько Ю., Горішевський П. Позиціювання національного бренду сільського зеленого туризму на ринку послуг. Вісник

Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. – 2020. – Т. 3, № 1. – С. 8–33. – DOI: 10.31866/2616-7603.3.1.2020.207489.

30. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Структурні зміни в економіці України та її регіонів» : затв. наказом Державної служби статистики України від 09.01.2023 № 8 (зі змінами). – URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2023/08/8.pdf (дата звернення: 15.08.2026).

31. Міністерство економіки України. «Власна справа»: 5,5 млрд грн інвестувала держава через гранти в розвиток малого й середнього бізнесу. 13.01.2025. – URL: https://me.gov.ua/News/Detail/368a2ae6-0cfb-4faa-b04e-9c2c8e39063c (дата звернення: 15.08.2026).

32. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. «Власна справа» у 2025 році: понад 10 тис. мікрогрантів на створення та розвиток бізнесу та 1600 ветеранських грантів. 07.01.2026. – URL: https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f (дата звернення: 16.08.2026).

33. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17 (дата звернення: 19.08.2026).

34. Про затвердження Порядку надання менторської підтримки молодим підприємцям : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2026 р. № 472. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/472-2026-%D0%BF (дата звернення: 19.08.2026).

35. Про надання фінансової державної підтримки : постанова Кабінету Міністрів України від 24 січ. 2020 р. № 28. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/28-2020-%D0%BF (дата звернення: 19.08.2026).

36. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. Відомості Верховної Ради України. – 2025. – № 43–45. Ст. 192. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20 (дата звернення: 20.08.2026).

37. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 січ. 2026 р. № 92-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/92-2026-%D1%80 (дата звернення: 19.08.2026).

38. Про хід виконання у 2024 році Програми розвитку туризму Хмельницької області на 2021–2025 роки / Хмельницька обласна військова адміністрація. – 2025. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=109589 (дата звернення: 19.08.2026).

39. Про хід виконання у 2025 році Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2024–2026 роки / Хмельницька обласна військова адміністрація. – 2026. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=109589 (дата звернення: 19.08.2026).

40. Програма розвитку інформаційної інфраструктури туристичних послуг на 2024–2026 роки : затв. рішенням Хмельницької міської ради від 21.12.2023 № 55. Хмельницька міська рада : офіційний вебсайт. – URL: https://www.khm.gov.ua/index.php/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-rozvytku-informaciynoyi-infrastruktury-turystychnyh-poslug-na-0 (дата звернення: 16.08.2026).

41. Програма розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2024–2026 роки / Хмельницька обласна військова адміністрація. – Хмельницький, 2023. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=4154 (дата звернення: 19.08.2026).

42. Програма розвитку туризму в Тернопільській області на 2021–2025 роки : затв. рішенням Тернопільської обласної ради від 23.12.2020 № 44 (зі змінами). – URL: https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/регіональні%20цільові%20програми/pr-turyzm2021-25.pdf (дата звернення: 15.08.2026).

43. Програма розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2024–2026 роки : затв. розпорядженням начальника Закарпатської обласної військової адміністрації від 07.11.2023 № 976.

44. Програма розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021–2025 роки : затв. рішенням Львівської обласної ради від 23.02.2021 № 70 (зі змінами). – URL: https://www.lvivoblrada.gov.ua/programi-2021-2025-rokiv (дата звернення: 15.08.2026).

45. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021–2027 роки : затв. рішенням Вінницької обласної ради від 24.09.2020 № 978 (зі змінами). – URL: https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/program-reg-dev/1/26-978-2020.pdf (дата звернення: 15.08.2026).

46. Програма розвитку туризму Хмельницької області на 2021–2025 роки : затв. рішенням Хмельницької обласної ради від 15.09.2021 № 53-6/2021. Хмельницька обласна військова адміністрація : офіційний вебсайт. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/ (дата звернення: 16.08.2026).

47. Регіональна цільова програма розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки : затв. рішенням Івано-Франківської обласної ради від 12.11.2021 № 282-10/2021 (зі змінами).

48. Рутинський М. Й., Зінько Ю. В. Сільський туризм : навч. посіб. – Київ : Знання, 2006. – 271 с. – ISBN 966-346-145-4.

49. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки : затв. рішенням Хмельницької обласної ради від 20.12.2019 № 49-29/2019 ; зі змінами, внесеними рішенням Хмельницької обласної ради від 18.06.2025 № 13-26/2025. Хмельницька обласна військова адміністрація : офіційний вебсайт. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=150081 (дата звернення: 16.08.2026).

50. Тернопільська обласна військова адміністрація. Брифінг щодо підсумків роботи Департаменту культури та туризму у 2024 році та пріоритетні напрямки роботи на 2025 рік. 28.01.2025. – URL: https://oda.te.gov.ua/news/bryfinh-shchodo-pidsumkiv-roboty-departamentu-

kultury-ta-turyzmu-u-2024-rotsi-ta-priorytetni-napriamky-roboty-na-2025-rik (дата звернення: 18.08.2026).

51. Тищенко О. П. Теоретико-прикладні аспекти нової парадигми управління розвитком туризму в громадах. Економіка та суспільство. – 2026. – № 84. – DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-163.

52. Тищук І. В., Ільїна О. В. Стратегія розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2024. – Вип. 4. – С. 84–93. – DOI: 10.32782/geochasvnu.2024.4.09.

53. Хмельницька обласна військова адміністрація. Аналіз чинних кластерів та кластерних ініціатив Хмельницької області. – Хмельницький, 2026. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/ (дата звернення: 16.08.2026).

54. Хмельницька обласна військова адміністрація. Економічний аналіз Хмельницької області. – Хмельницький, 2026. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/ (дата звернення: 16.08.2026).

55. Хмельницька обласна військова адміністрація. За програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» протягом грудня підприємці області отримали 59 пільгових кредитів на суму 113,62 млн гривень. 08.01.2025. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?p=150278 (дата звернення: 16.08.2026).

56. Хмельницька обласна військова адміністрація. Про виконання у 2024 році Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2024–2026 роки : офіційний звіт. – Хмельницький, 2025. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=109589 (дата звернення: 16.08.2026).

57. Хмельницька обласна військова адміністрація. Хмельниччина інвестиційна : офіційний інформаційний ресурс. – URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=20530 (дата звернення: 16.08.2026).

58. Хмельницький національний університет. Innovative Support for Promoting Refugee Entrepreneurship in Tourism (INSPIRE) : міжнародний проєкт Erasmus+ Key Action 2. 2023–2025. – URL: https://tgrs.khmnu.edu.ua/proyekty-erasmus-1/ (дата звернення: 16.08.2026).

59. Цвігун Ю. Аналіз динаміки підприємницької діяльності у сфері сільського туризму на Поділлі. Development Service Industry Management. – 2025. – № 4 (12). – С. 179–186. – DOI: 10.31891/dsim-2025-12(23).

60. Цвігун Ю. І. Формування інтегрованої моделі партнерської взаємодії у підприємницькій екосистемі сільського зеленого туризму. Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2026. – Т. 11, № 3. – С. 520–525. – DOI: 10.36887/2415-8453-2026-3-93.

61. Цвігун Ю. І., Несторишен І. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті післявоєнного відновлення України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2026. – Т. 2, № 22. – С. 89–102. – DOI: 10.15330/apred.2.22.89-102.

62. Цвігун Ю. Інтегрований фінансово-економічний механізм розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах партнерства держави, територіальних громад і приватного сектору. Development Service Industry Management. – 2026. – № 3. – С. 103–114. – DOI: 10.31891/dsim-2026-15(12).

63. Цвігун Ю. Ресурсний потенціал сільського зеленого туризму в Україні: оцінювання та управлінські аспекти розвитку. Development Service Industry Management. – 2026. – № 1. – С. 137–146. – DOI: 10.31891/dsim-2026-13(18).

64. Чернівецька обласна військова адміністрація. Про затвердження Порядку та Календарного плану використання у 2024 році коштів обласного бюджету, передбачених на виконання заходів Комплексної програми розвитку туризму в Чернівецькій області на 2024–2025 роки : розпорядження від 24.01.2024 № 51-р. – URL: https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-ta-kalendarnoho-planu-vykorystannia-u-2024-rotsi-koshtiv-oblasnoho-biudzhetu-peredbachenykh-na-vykonannia-zakhodiv-kompleksnoi-prohramy-rozvytku-turyzmu-v-chernive (дата звернення: 18.08.2026).

65. Asmit B., Simatupang T. M., Rudito B., Novani S. Uncovering the building blocks of rural entrepreneurship: A comprehensive framework for mapping

the components of rural entrepreneurial ecosystems. Heliyon. – 2024. – Vol. 10, No. 1. – Art. e24139. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e24139.

66. Bacsi Z., Szálteleki P. Farm Profitability and Agritourism in the EU – Does Size Matter? DETUROPE – The Central European Journal of Regional Development and Tourism. – 2022. – Vol. 14, No. 2. – P. 152–171. – DOI: 10.32725/det.2022.018.

67. Bond G., Ryan P., Buciuni G. Rural entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review and research agenda. Journal of Rural Studies. – 2026. – Vol. 124. – Art. 104105. – DOI: 10.1016/j.jrurstud.2026.104105.

68. Bravaglieri S., Åberg H. E., Bertuca A., de Luca C. Multi-actor rural innovation ecosystems: Definition, dynamics, and spatial relations. Journal of Rural Studies. – 2025. – Vol. 114. – Art. 103492. – DOI: 10.1016/j.jrurstud.2024.103492.

69. But T. Methodological approaches to assessing the SMART-specialization relevance to the tourism industry. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. – 2023. – No. 3(25). – P. 82–93. – DOI: 10.26661/2522-1566/2023-3/25-07.

70. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. – London : Fletcher Gyles, 1755.

71. Choudhary V., Datta B., Mukherjee S. Rural Tourism: A Hybrid Review and Future Research Agenda. International Journal of Consumer Studies. – 2025. – Vol. 49, No. 1. – Art. e70006. – DOI: 10.1111/ijcs.70006.

72. Council of the European Union. European Agenda for Tourism 2030 – Council Conclusions. Brussels, 1 December 2022. Document ST 15441/22. – URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf (дата звернення: 19.08.2026).

73. Díaz Rocca L. H., Zielinski S. Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: The case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. Tourism Management Perspectives. – 2022. – Vol. 43. – Art. 100985. – DOI: 10.1016/j.tmp.2022.100985.

74. Dredge D. Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. Journal of Tourism Futures. – 2022. – Vol. 8, No. 3. – P. 269–281. – DOI: 10.1108/JTF-01-2022-0015.

75. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Oxford : Capstone, 1997.

76. EU CAP Network. LEADER Facts and Figures: New LAGs for 2023–2027. 13.06.2023. – URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/news/leader-facts-and-figures-new-lags-2023-2027_en (дата звернення: 21.08.2026).

77. EU4Business. Country Report 2025: Ukraine. – 2025. – URL: https://eu4business.eu/reports/eu4business-country-report-2025-ukraine/ (дата звернення: 07.10.2026).

78. European Commission. CAP Strategic Plans 2023–2027. Brussels : European Commission. – URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-11/factsheet-cap-strategic-plans-2023-27_en_0.pdf (дата звернення: 21.08.2026).

79. European Commission. Commission Recommendation (EU) 2025/1710 of 30 July 2025 on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings. Official Journal of the European Union. – 2025. – URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng (дата звернення: 07.10.2026).

80. European Commission. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. The Contribution of CAP Strategic Plans to the Long-term Vision for the EU’s Rural Areas. 21.09.2023. – URL: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/contribution-cap-strategic-plans-long-term-vision-eus-rural-areas-2023-09-21_en (дата звернення: 21.08.2026).

81. European Commission. A Long-term Vision for the EU’s Rural Areas – Towards Stronger, Connected, Resilient and Prosperous Rural Areas by 2040. – Brussels : European Commission, 2021. – COM(2021) 345 final. – URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0345 (дата звернення: 07.10.2026).

82. European Commission. Transition Pathway for Tourism. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. – ISBN 978-92-76-47149-3. – DOI: 10.2873/344425.

83. Fabbri E., Spalazzi A. Smart Specialisation and Rural Development in the Western Balkans: An Exploratory Policy Analysis. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. EUR 40699. – JRC145560. – ISBN 978-92-68-39364-2. – DOI: 10.2760/3181347.

84. Fayol H. Administration industrielle et générale. – Paris : Dunod, 1916.

85. Falter M. The role of rural tourism lifestyle entrepreneurs in rethinking current tourism development. Journal of Tourism Futures. – 2024. – DOI: 10.1108/JTF-09-2023-0205.

86. Finer K., Šajn N. Rural tourism. – Brussels : European Parliamentary Research Service, 2023. – PE 751.464. – URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751464/EPRS_BRI(2023)751464_EN.pdf (дата звернення: 07.10.2026).

87. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : Pitman, 1984.

88. Gîtes de France. 70 ans et toujours un grand OUI ! – 2025. – URL: https://www.gites-de-france.com/fr/blog/70-ans-et-toujours-un-grand-oui (дата звернення: 07.10.2026).

89. Graci S. R. Putting Community Based Tourism into Practice: The Case of the Cree Village Ecolodge in Moose Factory, Ontario. Téoros. – 2012. – Vol. 31, No. 3 (HS). – P. 65–70. – DOI: 10.7202/1036565ar.

90. International Organization for Migration (IOM). Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 17 (August 2024). – 2024. – URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-17-august-2024 (дата звернення: 21.08.2026).

91. Istituto Nazionale di Statistica (Istat). Le aziende agrituristiche in Italia – Anno 2024. 09.03.2026. – URL: https://www.istat.it/comunicato-stampa/le-aziende-agrituristiche-in-italia-anno-2024/ (дата звернення: 21.08.2026).

92. Jęczmyk A., Ryś-Jurek R. Comparative Analysis of Official Revenues from Agritourism in Italy and Poland. European Research Studies Journal. – 2024. – Vol. XXVII, Special Issue B. – P. 573–589. – DOI: 10.35808/ersj/3663.

93. Kasian O. Analysis of factors in managing digital entrepreneurship development in tourism in Ukraine: challenges and opportunities. Technology Audit and Production Reserves. – 2023. – Vol. 4, No. 4(72). – P. 12–19. – DOI: 10.15587/2706-5448.2023.286471.

94. Li Y., Ismail M. A., Aminuddin A. How has rural tourism influenced the sustainable development of traditional villages? A systematic literature review. Heliyon. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – Art. e25627. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e25627.

95. Ma X., Su W., Kang S. Role-shaping of rural tourism entrepreneurs and an interpretative framework: A knowledge transfer perspective. Tourism Management. – 2025. – Vol. 110. – Art. 105188. – DOI: 10.1016/j.tourman.2025.105188.

96. Madanaguli A., Kaur P., Bresciani S., Dhir A. Entrepreneurship in rural hospitality and tourism. A systematic literature review of past achievements and future promises. International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2021. – P. 2521–2558. – DOI: 10.1108/IJCHM-09-2020-1121.

97. Maquera G., da Costa B. B. F., Mendoza Ó., Salinas R. A., Haddad A. N. Intelligent Digital Platform for Community-Based Rural Tourism–A Novel Concept Development in Peru. Sustainability. – 2022. – Vol. 14, No. 13. – Art. 7907. – DOI: 10.3390/su14137907.

98. Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries of Japan (MAFF). Countryside Stay (Rural Tourism). – URL: https://www.maff.go.jp/e/policies/rural_dev/ (дата звернення: 07.10.2026).

99. Ministry of Business, Innovation & Employment of New Zealand (MBIE). Tourism Industry Transformation Plan: Te Taiao / The Environment phase – Scope. November 2022. – URL: https://www.mbie.govt.nz/assets/tourism-itp-environment-scope-october-2022.pdf (дата звернення: 21.08.2026).

100. Mottiar Z., Boluk K., Kline C. The roles of social entrepreneurs in rural destination development. Annals of Tourism Research. – 2018. – Vol. 68. – P. 77–88. – DOI: 10.1016/j.annals.2017.12.001.

101. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p. – DOI: 10.1017/CBO9780511808678.

102. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2026. – Paris : OECD Publishing, 2026. – 328 p. – DOI: 10.1787/3fd3cd75-en.

103. OECD. Rural Entrepreneurship. – Paris : OECD Publishing, 2021.

104. Ohe Y. Community-based Rural Tourism and Entrepreneurship: A Microeconomic Approach. – Singapore : Springer, 2020. – XVII, 329 p. – DOI: 10.1007/978-981-15-0383-2.

105. Ohorodnyk V., Finger R. Envisioning the future of agri-tourism in Ukraine: from minor role to viable farm households and sustainable regional economies. Journal of Rural Studies. – 2024. – Vol. 108. – Art. 103283. – DOI: 10.1016/j.jrurstud.2024.103283.

106. Pato M. L., Duque A. S. Mapping Innovation and Sustainability in Rural Tourism: A Bibliometric Approach. Sustainability. – 2025. – Vol. 17, No. 6. – Art. 2574. – DOI: 10.3390/su17062574.

107. Perianez-Forte I., Wilson J. Entrepreneurial Discovery Process Across Europe: Insights from a Survey of EDP Practices. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. – JRC124101.

108. Phelan C., Sharpley R. Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism. Local Economy. – 2012. – Vol. 27, No. 2. – P. 103–118. – DOI: 10.1177/0269094211429654.

109. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. – New York : Free Press, 1990.

110. Putra I. K., Sukoco B. M., Wu W.-Y. Landscape and opportunity of rural entrepreneurship: systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2025. – Vol. 14. – Art. 122. – DOI: 10.1186/s13731-025-00580-y.

111. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021. Official Journal of the European Union. – 2021. – L 231. – P. 159–706. – URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj (дата звернення: 19.08.2026).

112. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021. Official Journal of the European Union. – 2021. – L 435. – P. 1–186. – URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj (дата звернення: 19.08.2026).

113. Reina-Usuga L., Camino F., Gomez-Casero G., Jara Alba C. A. Rural tourism initiatives and their relationship to collaborative governance and perceived value: A review of recent research and trends. Journal of Destination Marketing & Management. – 2024. – Vol. 34. – Art. 100926. – DOI: 10.1016/j.jdmm.2024.100926.

114. Ridanpää R., Amore A. Principles and driving factors of regenerative tourism entrepreneurship. Current Issues in Tourism. – 2025. – DOI: 10.1080/13683500.2025.2590594.

115. Rosa Pires A., Pertoldi M., Edwards J. H., Hegyi F. B. Smart Specialisation and Innovation in Rural Areas. S3 Policy Brief Series No. 09/2014. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014. – JRC90000. – DOI: 10.2791/13227.

116. Rosalina P. D., Dupre K., Wang Y. Rural tourism: A systematic literature review on definitions and challenges. Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2021. – Vol. 47. – P. 134–149. – DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.03.001.

117. Saxena G., Clark G., Oliver T., Ilbery B. Conceptualizing Integrated Rural Tourism. Tourism Geographies. – 2007. – Vol. 9, No. 4. – P. 347–370. – DOI: 10.1080/14616680701647527.

118. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.

119. Scott S., Chowdhury F., Papanikolaou E., Omari D. A microfoundational network theory of rural entrepreneurial ecosystems: establishing

the link between structure and behaviours. Small Business Economics. – 2026. – Vol. 67, No. 1. – P. 227–250. – DOI: 10.1007/s11187-026-01173-z.

120. Statistics Poland. Occupancy of Small Tourist Accommodation Establishments in 2023. 21.05.2024. – URL: https://stat.gov.pl/en/topics/culture-tourism-sport/tourism/occupancy-of-small-tourist-accommodation-establishments-in-2023,9,3.html (дата звернення: 21.08.2026).

121. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. – New York : Harper & Brothers, 1911.

122. U.S. Department of Agriculture (USDA). USDA Agritourism Resource Manual. – 2025. – URL: https://www.nrcs.usda.gov/resources/data-and-reports/usda-agritourism-resource-manual (дата звернення: 21.08.2026).

123. UN Tourism. Environmental, Social and Governance (ESG) Framework for Tourism Businesses. – URL: https://www.untourism.int/tourism-statistics/environmental-social-governance-tourism (дата звернення: 07.10.2026).

124. UN Tourism. Tourism for Rural Development Programme – Impact Report 2021–2025. – Madrid : UN Tourism, 2025. – DOI: 10.18111/9789284427291.

125. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York : United Nations, 2015. – A/RES/70/1. – URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 07.10.2026).

126. Urlaub am Bauernhof Österreich. Urlaub am Bauernhof: Mit Empathie und KI in die Zukunft. 23.04.2025. – URL: https://media.urlaubambauernhof.at/en/press/allgemein~82 (дата звернення: 21.08.2026).

127. Utami D. D., Dhewanto W., Lestari Y. D. Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. Cogent Business & Management. – 2023. – Vol. 10, No. 1. – Art. 2180845. – DOI: 10.1080/23311975.2023.2180845.

128. Utami D. D., Dhewanto W., Lestari Y. D. Rural Tourism Entrepreneurship: A Systematic Literature Review on Resources and Challenges.

African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. – 2023. – Vol. 12, No. 4. – P. 1322–1344. – DOI: 10.46222/ajhtl.19770720.434.

129. Valderrama E.-L., Polanco J.-A., Hernandez-Diaz P. M. Does collaborative governance mediate rural tourism to achieve sustainable territory development? Evidence of stakeholders' perceptions in Colombia. Sustainable Development. – 2025. – Vol. 33, No. 1. – P. 493–507. – DOI: 10.1002/sd.3117.

130. Yachin J. M. From project to venture: facilitating engagement and entrepreneurship in rural tourism. Tourism Geographies. – 2025. – Vol. 27, No. 6. – P. 1210–1231. – DOI: 10.1080/14616688.2025.2519331.

131. Yang J., Zhang T., Zhang L. Research on the influence of digital penetration on the entrepreneurial behavior tendency of rural residents in tourism. Environment, Development and Sustainability. – 2024. – Vol. 26, No. 10. – P. 25549–25567. – DOI: 10.1007/s10668-023-03695-y.

132. Zhang X., Hu H., Zhou C., Dong E. Is a Rural Entrepreneurial Ecosystem Conducive to the Improvement of Entrepreneurial Performance? Evidence from Typical Counties of Rural Entrepreneurship and Innovation in China. Land. – 2024. – Vol. 13, No. 11. – Art. 1822. – DOI: 10.3390/land13111822.

ДОДАТКИ

Додаток А – Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Додаток А.1 – Акт про впровадження результатів у діяльність Дунаєвецької територіальної громади Хмельницької області

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження **Юрія Цвігуна** на тему **«Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму»** використано у діяльності **Дунаєвецької територіальної громади Хмельницької області.**

Суть впровадження

У процесі розроблення та актуалізації напрямів соціально-економічного розвитку Дунаєвецької територіальної громади використано науково-практичні результати дисертаційного дослідження, а саме:

-методичний підхід до оцінки ресурсного потенціалу сільського зеленого туризму на рівні територіальної громади;

-систему показників оцінювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, адаптовану до умов громади;

-інтегральний індекс розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму (ІРП-СЗТ) для визначення рівня та перспектив розвитку підприємницької діяльності;

-сценарний підхід до прогнозування розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму (2026–2030 рр.), який використовується при формуванні стратегічних управлінських рішень;

-пропозиції щодо фінансово-економічних механізмів стимулювання підприємництва та моделей партнерства між громадою, суб'єктами господарювання і державними інституціями.

Форма використання результатів

Результати дисертаційного дослідження використано:

- при формуванні (коригуванні) стратегії розвитку територіальної громади;
- під час визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму;
- при підготовці проєктних заявок, програм підтримки підприємців та партнерських ініціатив.

Практичний ефект:

Використання зазначених результатів дозволяє:

-підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері розвитку СЗТ;

-активізувати підприємницьку діяльність сільського населення;

-створити передумови для зростання зайнятості та доходів у громаді.

Голова територіальної громади _____ В. Заяць
/ПІБ/

М.П. Дата 17.06.2026

ОВ № 5-17

Додаток А.2 – Акт про впровадження результатів у діяльність Староушицької територіальної громади Хмельницької області

№ 22 від 21.09.2026 р.

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження Юрія Цвігуна на тему **«Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму»** використано у діяльності Староушицької територіальної громади Хмельницької області.

Суть впровадження. У процесі визначення перспективних напрямів соціально-економічного та туристичного розвитку Староушицької територіальної громади використано науково-практичні результати дисертаційного дослідження, зокрема: методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу сільського зеленого туризму на рівні територіальної громади; систему показників оцінювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму; підходи до визначення пріоритетних напрямів розвитку агротуристичних господарств та формування локальних туристичних продуктів; пропозиції щодо інтеграції сільського зеленого туризму у стратегічні напрями розвитку громади; рекомендації щодо розвитку кластерних і мережевих форм співпраці між суб'єктами підприємництва, територіальною громадою та іншими зацікавленими сторонами.

Форми використання результатів. Результати дисертаційного дослідження використано при визначенні перспектив використання туристично-рекреаційного потенціалу громади; обґрунтуванні пріоритетних напрямів розвитку сільського зеленого туризму та малого підприємництва; формуванні локальних туристичних продуктів; підготовці пропозицій щодо розвитку партнерських і проєктних ініціатив у туристичній сфері.

Практичний ефект. Використання результатів дослідження сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо використання туристично-рекреаційного потенціалу громади, створенню передумов для розвитку підприємницьких ініціатив і самозайнятості сільського населення, диверсифікації місцевої економіки та посиленню конкурентоспроможності туристичної дестинації.

Голова територіальної громади

М.П. Дата

21.09.2026

Анатолій Тимчук

Додаток А.3 – Акт про впровадження результатів у діяльність Управління культури і туризму Хмельницької міської ради

ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ
вул. Проскурівська, 30, м. Хмельницький, 29000, тел. (0382) 70-35-25, факс 65-61-60
код ЄДРПОУ 02231293
E-mail: kultura_xm@ukr.net

Від 08.09.2026 № 01-17-316

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження Юрія Цвігуна на тему **«Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму»** використано у діяльності управління культури і туризму Хмельницької міської ради.

Суть впровадження: У процесі формування та реалізації напрямів розвитку туристичної сфери використано окремі науково-практичні результати дисертаційного дослідження, зокрема: методичні положення щодо оцінювання ресурсного потенціалу сільського зеленого туризму; систему показників оцінювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму; пропозиції щодо інтеграції суб'єктів підприємництва у формування локальних і регіональних туристичних продуктів; рекомендації щодо розвитку кластерних і мережевих форм взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, територіальних громад, закладів освіти, громадських організацій та інших стейкхолдерів; пропозиції щодо використання цифрових інструментів для інформаційно-маркетингового забезпечення розвитку туристичного підприємництва.

Форми використання результатів. Результати дисертаційного дослідження використано під час визначення перспективних напрямів розвитку туристичної діяльності; формування пропозицій щодо підтримки підприємницьких ініціатив у туристичній сфері; розвитку міжсекторальної взаємодії та партнерських ініціатив; інформаційно-маркетингового просування туристичних продуктів і туристичного потенціалу території.

Практичний ефект. Використання запропонованих науково-практичних положень сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері туризму, розвитку партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування та суб'єктами туристичного підприємництва, розширенню можливостей формування конкурентоспроможних туристичних продуктів та активізації підприємницьких ініціатив у туристичній сфері.

Начальник управління культури і туризму Артем РОМАСЮКОВ

Додаток А.4 – Акт про впровадження результатів у діяльність туристичної агенції «Ніка Тур Вояж»

ФОП Стрельбіцька Наталія Іванівна.
Туристична агенція «Ніка Тур Вояж»
Україна, м. Хмельницький, 29009, вул. Козацька, 19
ЄДРПОУ 2736311624
Контактні телефони: 067-208-60-53; 096-304-22-84
e-mail : nikaturvoyage@gmail.com

Вихідний № 57 від 25.08.2026

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження.

Форми використання результатів. Результати дисертаційного дослідження використано при формуванні пропозицій туристичних продуктів із включенням об'єктів сільського Результати дисертаційного дослідження Юрія Цвігуна на тему **«Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму»** використано у практичній діяльності туристичної агенції **«Ніка Тур Вояж».**

Суть впровадження. У практичній діяльності туристичної агенції використано окремі науково-практичні положення дисертаційного дослідження щодо формування та просування туристичних продуктів у сфері сільського зеленого туризму, зокрема: рекомендації щодо інтеграції послуг агросадиб, локальних виробників, закладів харчування, екскурсійних та інших туристичних послуг у комплексний туристичний продукт; підходи до формування партнерської взаємодії між туристичними підприємствами, агротуристичними господарствами та територіальними громадами; рекомендації щодо використання цифрових та інформаційно-маркетингових інструментів просування туристичних продуктів; пропозиції щодо диверсифікації туристичної пропозиції на основі використання природно-рекреаційного та історико-культурного потенціалу сільських територій. зеленого туризму; налагодженні партнерської взаємодії з постачальниками туристичних та супутніх послуг; удосконаленні інформаційно-маркетингового супроводу туристичних пропозицій; розширенні асортименту туристичних продуктів, орієнтованих на внутрішній туризм.

Практичний ефект. Використання зазначених результатів сприяє розширенню туристичної пропозиції агенції, підвищенню рівня її комплексності та клієнтоорієнтованості, активізації партнерської взаємодії із суб'єктами туристичного підприємництва та створенню передумов для ефективнішого просування продуктів сільського зеленого туризму на внутрішньому туристичному ринку.

Директор ТА «Ніка Тур Вояж»

М.П. Наталія Стрельбіцька

Додаток А.5 – Довідка про впровадження результатів дисертації у навчальний процес

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

07.10.26 № 116/88 На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Цвігуна Юрія Ігоровича
«Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму»

Результати наукового дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально – методичних матеріалів та викладанні освітньої компоненти «Управління підприємницьким потенціалом».

Використання результатів дисертаційної роботи Цвігуна Юрія Ігоровича є доцільним, сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Проректор з науково – педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

ХНУ. Зам. № 23/1-25, т. 1000, 2025

Додаток Б – Статистичні показники розвитку підприємництва в досліджуваних регіонах

Таблиця Б.1 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання загалом за регіонами, 2018–2024 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	1839593	1941625	1973577	1956248	1732508	1913193	1949408
Вінницька	68649	70239	69980	68102	65869	73106	76112
Закарпатська	51244	50608	49923	47946	45447	48761	49416
Івано-Франківська	52595	55031	55477	55196	54282	60421	63130
Львівська	115553	124363	128597	132740	133117	149350	155210
Тернопільська	36908	37821	38627	38225	37908	41357	42385
Хмельницька	61252	63402	63880	61907	60661	67226	70441
Чернівецька	43571	44782	43077	40272	38783	42402	43609

Джерело: сформовано за офіційним статистичним набором Держстату «Структурні зміни в економіці за видами економічної діяльності»

Таблиця Б.2 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, 2018–2024 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	61761	69689	71748	69775	57734	67318	72760
Вінницька	1780	1935	2062	2079	1991	2374	2594
Закарпатська	3594	3614	3597	3418	3123	3409	3500
Івано-Франківська	2894	3064	3106	3202	3039	3453	3750
Львівська	8582	6169	6219	5881	5503	6459	7154
Тернопільська	1184	1253	1300	1314	1237	1412	1499
Хмельницька	1785	2003	2143	2059	1923	2274	2485
Чернівецька	1630	1704	1739	1612	1456	1629	1760

Джерело: сформовано за офіційним статистичним набором Держстату «Структурні зміни в економіці за видами економічної діяльності»

Таблиця Б.3 – Динаміка кількості діючих суб’єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування, 2018–2024 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	8203	8838	8419	8127	6275	6729	6871
Вінницька	173	197	180	156	148	163	174
Закарпатська	610	637	599	527	479	539	585
Івано-Франківська	635	633	581	603	615	727	774
Львівська	810	900	838	786	811	914	965
Тернопільська	103	110	100	115	117	136	131
Хмельницька	154	162	155	158	147	161	174
Чернівецька	133	136	129	137	138	152	160

Джерело: сформовано за офіційним статистичним набором Держстату «Структурні зміни в економіці за видами економічної діяльності»

Таблиця Б.4 – Динаміка кількості діючих суб’єктів господарювання у сфері туристичних агентств, туроператорів і послуг із бронювання, 2018–2024 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	10520	11576	11116	11004	8429	9050	8723
Вінницька	210	248	230	231	211	261	260
Закарпатська	199	223	231	215	174	204	203
Івано-Франківська	321	348	297	277	254	258	242
Львівська	2998	881	823	818	698	736	749
Тернопільська	180	190	171	164	136	140	141
Хмельницька	215	237	228	224	186	190	189
Чернівецька	201	210	181	176	139	175	156

Джерело: сформовано за офіційним статистичним набором Держстату «Структурні зміни в економіці за видами економічної діяльності»

Таблиця Б.5 – Кількість діючих підприємств за розмірами у 2023 р., од.

Територія	Усього підприємств	Великі	Середні	Малі	Мікро
Україна	307852	512	14070	293270	254982
Вінницька	9262	19	532	8711	7336
Закарпатська	5687	5	264	5418	4752
Івано-Франківська	7079	7	314	6758	5896
Львівська	19785	38	977	18770	15895
Тернопільська	4787	8	283	4496	3742
Хмельницька	7079	12	381	6686	5686
Чернівецька	3658	3	181	3474	2976

Джерело: укладено за набором Держстату «Кількість діючих підприємств за їх розмірами за регіонами»

Примітка. Категорія «мікро» входить до категорії «малі»

Додаток В – Статистика розвитку та місткості колективних засобів розміщення

Таблиця В.1 – Кількість колективних засобів розміщення юридичних осіб, 2018–2025 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Україна	1591	1626	1337	1053	669	694	699	706
Вінницька	22	21	10	9	10	12	10	11
Закарпатська	54	59	48	37	38	36	37	40
Івано-Франківська	67	64	50	50	51	50	50	61
Львівська	129	130	111	100	107	120	133	134
Тернопільська	14	15	13	12	11	10	10	9
Хмельницька	33	31	28	28	26	27	30	28
Чернівецька	11	13	11	11	13	15	14	16

Джерело: опрацьовано за офіційним набором Держстату «Колективні засоби розміщення» (вивантаження від 22.07.2026).

Таблиця В.2 – Кількість місць у колективних засобах розміщення юридичних осіб, 2018–2025 рр., од.

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Україна	181242	186840	155029	126495	69799	75648	80280	86272
Вінницька	1895	1869	1017	912	668	966	608	742
Закарпатська	3748	4672	3905	3038	2888	2960	3149	4621
Івано-Франківська	6229	5912	5002	4824	4921	4693	5974	9693
Львівська	13191	13188	12086	11980	13116	15584	17372	18382
Тернопільська	1267	1392	1269	1215	928	924	901	829
Хмельницька	2823	2606	2078	1910	2034	2105	3499	2782
Чернівецька	1325	2108	1135	1047	938	1567	1229	4797

Джерело: опрацьовано за офіційним набором Держстату «Колективні засоби розміщення» (вивантаження від 22.07.2026).

Таблиця В.3 – Динаміка кількості колективних засобів розміщення фізичних осіб-підприємців в Україні, 2015–2024 рр., од.

Тип засобу	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загалом	1966	2062	2051	3128	3709	3186	2404	923	933	936
Готелі та аналогічні засоби розміщення	1457	1554	1534	1988	2373	2174	1671	804	811	814
Інші засоби розміщення	509	508	517	1140	1336	1012	733	119	122	122

Джерело: укладено за набором Держстату щодо колективних засобів розміщення фізичних осіб-підприємців

Таблиця В.4 – Кількість прибуттів та ночівель у колективних засобах розміщення юридичних осіб у 2024–2025 рр., од.

Територія	Прибуття 2024	Прибуття 2025	Ночівлі 2024	Ночівлі 2025
Україна	2521574	2853570	5595348	6281719
Вінницька	22795	35961	57437	69114
Закарпатська	90762	100389	220236	311073
Івано-Франківська	203977	344697	615362	938654
Львівська	569369	594947	1333924	1408108
Тернопільська	23651	26305	52717	64682
Хмельницька	151772	144899	234484	279911
Чернівецька	19304	16255	58683	41623

Джерело: опрацьовано за офіційним набором Держстату «Колективні засоби розміщення» (вивантаження від 22.07.2026).

Таблиця В.5 – Кількість колективних засобів розміщення юридичних осіб за типами у 2024 р., од.

Територія	Усього	Готелі та аналогічні	Інші засоби розміщення
Україна	699	562	137
Вінницька	10	9	1
Закарпатська	37	34	3
Івано-Франківська	50	40	10
Львівська	133	107	26
Тернопільська	10	8	2
Хмельницька	30	30	–
Чернівецька	14	12	2

Джерело: опрацьовано за офіційним набором Держстату «Колективні засоби розміщення» (вивантаження від 22.07.2026).

Додаток Г – Капітальні інвестиції у сфері туризму та суміжних видах економічної діяльності

Таблиця Г.1 – Обсяг капітальних інвестицій за видом діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» в досліджуваних областях, 2018–2025 рр., тис. грн

Територія	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Україна	2675101	2832178	1951234	2690167	2183565	2147303	3075509	3977626
Вінницька	13644	17267	2937	4521	10642	7622	10603	–
Закарпатська	32351	47498	8384	22482	72158	52528	41955	113222
Івано-Франківська	78073	14767	13398	13067	18698	82195	91636	116482
Львівська	258989	220605	188420	188876	352104	172176	388531	682958
Тернопільська	7049	31653	7388	8499	11980	17743	19084	19961
Хмельницька	3773	5963	1743	5295	4450	–	121862	123079
Чернівецька	5193	4637	296	1471	1060	–	–	–

Джерело: сформовано за набором Держстату «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності» (вивантаження від 18.07.2026).

Таблиця Г.2 – Обсяг капітальних інвестицій в Україні за окремими видами туристичної та суміжної діяльності, 2018–2025 рр., тис. грн

Вид економічної діяльності	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Тимчасове розміщування й організація харчування	2675101	2832178	1951234	2690167	2183565	2147303	3075509	3977626
Тимчасове розміщування	1473043	982887	839943	953753	799112	755550	1178234	1439435
Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	236640	79566	41518	58429	53108	47018	94273	323523

Джерело: сформовано за набором Держстату «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності» (вивантаження від 18.07.2026).
Примітка. «Тимчасове розміщування» є складовою ширшого виду «Тимчасове розміщування й організація харчування»

Таблиця Г.3 – Капітальні інвестиції у тимчасове розміщування й організацію харчування та їх частка у загальному обсязі інвестицій, 2024–2025 рр.

Територія	Розміщування й харчування, 2024, тис. грн	Розміщування й харчування, 2025, тис. грн	Усього інвестицій, 2024, тис. грн	Частка у 2024, %
Україна	3075509	3977626	743016315	0,41
Вінницька	10603	–	23692823	0,04
Закарпатська	41955	113222	14653869	0,29
Івано-Франківська	91636	116482	16773862	0,55
Львівська	388531	682958	47503601	0,82
Тернопільська	19084	19961	15870311	0,12
Хмельницька	121862	123079	16074027	0,76
Чернівецька	–	–	4977620	–

Джерело: сформовано за набором Держстату «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності» (вивантаження від 18.07.2026).

Примітка. Частку обчислено як відношення капітальних інвестицій у тимчасове розміщування й організацію харчування до загального обсягу капітальних інвестицій території у 2024 р.

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Науково-теоретичні засади становлення підприємництва у сільському зеленому туризмі. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 279–283. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(44). (0,31 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні науково-теоретичних підходів до становлення підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та визначенні його характерних ознак – 0,25 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Аналіз організаційно-економічних аспектів функціонування туристичних підприємств Хмельницької області. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 294–300. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-45. (0,44 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі організаційно-економічних показників функціонування туристичних підприємств Хмельницької області та визначенні основних тенденцій їх розвитку – 0,30 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3.Цвігун Ю. І. Аналіз динаміки підприємницької діяльності у сфері сільського туризму на Поділлі. Development Service Industry Management. 2025. № 4. С. 179–186. DOI: 10.31891/dsim-2025-12(23). (0,50 умов. друк. арк.)

4.Журба І. Є., Щука Г. П., Цвігун Ю. І. Актуальні тенденції розвитку глобального туристичного ринку послуг. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 348, № 6. С. 488–495. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-70. (0,50 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі сучасних тенденцій трансформації глобального туристичного ринку та визначенні напрямів їх впливу на розвиток туристичного підприємництва – 0,30 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5.Журба І. Є., Цвігун Ю. І. Ціннісно-орієнтоване та регенераційне підприємництво у сфері сільського зеленого туризму: сучасні управлінські імперативи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. Т. 352, № 2. С. 320–326. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-42. (0,45 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні ціннісно-орієнтованого та регенераційного підходів до розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та визначенні сучасних управлінських імперативів їх реалізації – 0,30 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6.Цвігун Ю. І. Ресурсний потенціал сільського зеленого туризму в Україні: оцінювання та управлінські аспекти розвитку. Development Service Industry Management. 2026. № 1. С. 137–146. DOI: 10.31891/dsim-2026-13(18). (0,50 умов. друк. арк.)

7.Цвігун Ю. І. Інтегрований фінансово-економічний механізм розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах партнерства держави, територіальних громад і приватного сектору. Development Service Industry Management. 2026. № 3. С. 103–114. DOI: 10.31891/dsim-2026-15(12). (0,75 умов. друк. арк.)

8. Цвігун Ю. І., Несторишен І. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті післявоєнного відновлення України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2026. 2(22) 89–102. https://doi.org/10.15330/apred.2.22.89-102 (0,93 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні підходу до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті післявоєнного відновлення України та визначенні основних напрямів їх реалізації – 0,70 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

9. Цвігун Ю. І. Формування інтегрованої моделі партнерської взаємодії у підприємницькій екосистемі сільського зеленого туризму. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 3. С. 520 – 525. DOI:

10.36887/2415-8453-2026-3-93. (0,75 умов. друк. арк.) Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10.Цвігун Ю. І., Журба І. Є. Активізація підприємницької діяльності у сільському зеленому туризмі. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 1–2 березня 2024 р. С. 280–282. (0,19 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в дослідженні теоретичних засад та визначенні напрямів активізації підприємницької діяльності у сфері сільського зеленого туризму - 0,11 умов. друк.).

11.Цвігун Ю. І. Державні фінанси та зелене підприємництво: бюджетні інструменти для просування екотуризму в Європейському Союзі. Соціально-економічні наслідки сучасної бюджетної політики в ЄС, США та Україні : збірник матеріалів Міжнародного круглого столу, м. Одеса, 28 червня 2025 р. / за заг. ред. С. О. Якубовського. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2025. С. 28–29. (0,13 умов. друк. арк.).

12.Цвігун Ю. І. Дослідження особливостей управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму. Молодь: наука та інновації : матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Дніпро, 12–14 листопада 2025 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. Т. 3. С. 288–290. (0,19 умов. друк. арк.).

13.Цвігун Ю. І. Сільський зелений туризм на Поділлі в умовах війни: соціально-економічна роль ВПО, локальних ініціатив та реабілітаційний потенціал. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород, 22–23 квітня 2026 р. С. 199–201. (0,19 умов. друк. арк.).

.

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1.VII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 1–2 березня 2024 р.) – дистанційна участь

2. Міжнародний круглий стіл «Соціально-економічні наслідки сучасної бюджетної політики в ЄС, США та Україні» (м. Одеса, 28 червня 2025 р.) – дистанційна участь

3. XIII Міжнародна науково-технічна конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації» (м. Дніпро, 12–14 листопада 2025 р.) – дистанційна участь

4. IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики» (м. Ужгород, 22–23 квітня 2026 р.) – очна участь