

*Лашманов Денис Вікторович*

*Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна,*

*0009-0007-8356-7019*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Анотація. Дослідження присвячено організаційно-економічним засадам розвитку рекреаційного підприємництва. Акцентовано увагу на значенні рекреаційного підприємництва у лісовому секторі економіки. Розглянуті ініціативи та організаційні підходи до розвитку рекреаційного підприємництва для успішного впровадження рекреаційних проектів у лісовому господарстві. Проведено SWOT-аналіз, який демонструє, що розвиток рекреаційного підприємництва в лісовому секторі України в умовах війни має як значні перспективи, так і серйозні виклики, які потребують врахування у стратегіях управління. Підкреслено, що інтегровані у стратегії лісового господарства рекреаційні ініціативи матимуть значні соціально-екологічні переваги.

Ключові слова: рекреаційне підприємництво, лісовий сектор, організаційно-економічні механізми, SWOT аналіз.

В умовах воєнних дій та глобальних викликів, до яких відносять зміну клімату та виснаження природних ресурсів, розвиток рекреаційних послуг у безпечних лісових регіонах стає важливим інструментом для забезпечення сталого (збалансованого) використання природних ресурсів. Це, у свою чергу, створює можливості для підприємництва та економічного і соціального розвитку місцевих громад.

Під «рекреаційним підприємництвом» розуміють самостійну ініціативну діяльність суб'єктів господарювання, яка спрямована на створення рекреаційного продукту та вихід на ринок рекреаційних послуг з метою отримання максимального прибутку, що передбачає освоєння природно-рекреаційного потенціалу, використання окремих складових рекреаційної інфраструктури та матеріально-технічної бази рекреаційної індустрії [1, с.89].

За попередніми оцінками, у 2024 році в порівнянні з 2023 роком відбувся приріст ФОПів, зайнятих у туристичній галузі через зростання внутрішнього попиту на туристичні послуги. Такий вплив на ринок туристичних послуг мали суб'єктивні та об'єктивні чинники, пов'язані із війною, зокрема: зупинення авіа та морських перевезень, зміна туристичних маршрутів, мобілізаційні заходи в частині заборони виїзду військовозобов'язаним особам за межі країни [9, с.264-265].

Суб'єктами рекреаційного підприємництва є спеціалізовані рекреаційні підприємства (санаторно-курортні, туристичні, оздоровчі), суб'єкти сільського та зеленого туризму, підприємства, основним видом діяльності яких є рекреація, підприємства природно-ресурсного сектору, в постійному або тимчасовому користуванні яких перебувають природно-ресурсні активи, які мають рекреаційну цінність [1, с.91-92] (до них відносять і підприємства лісового господарства).

Управління бізнес-ризиками підприємств лісового господарства та впровадження ініціатив для розвитку рекреаційного підприємництва у громадах є пов'язаними між собою і слугують запорукою їх розвитку. Природно-ресурсні чинники є визначальними для розвитку рекреаційного підприємництва, проте не менш важливими є фінансово-економічні та організаційні. У лісовому господарстві можна впроваджувати різноманітні рекреаційні ініціативи, які забезпечують стале використання природних ресурсів, створюють можливості для відпочинку, туризму й освіти та забезпечують робочі місця у регіонах.

Таблиця 1.

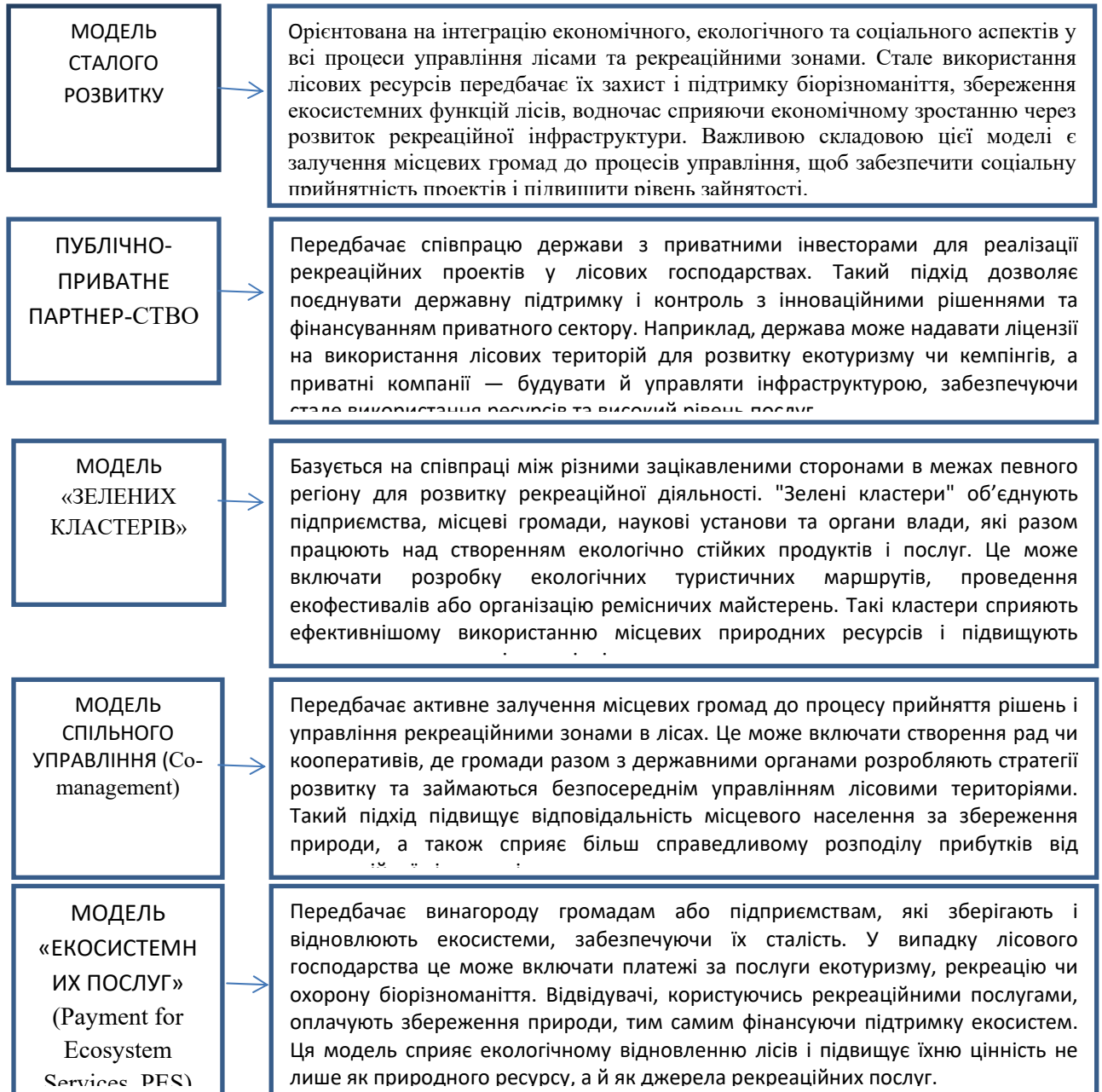
**Ініціативи для розвитку рекреаційного підприємництва в лісовому господарстві**

| Вид ініціативи                                             | Суть ініціативи                                                                                                                                                                                                                        | Рекреаційний продукт (послуга)                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екотуристичні маршрути і стежки                            | Створення спеціально прокладених маршрутів для пішохідного туризму, велосипедних прогулянок чи кінних маршрутів, що дозволяють відвідувачам досліджувати лісові масиви з мінімальним втручанням у природу.                             | Екотуристичні стежки з інформативними табличками про флору і фауну, а також історичні чи культурні пам'ятки.                                                                   |
| Відвідування Національних парків та природних заповідників | Організація відвідувань заповідників і національних парків з екологічною метою. Такі території мають високий потенціал для організації екскурсій, науково-популярних заходів та ознайомлення з природною спадщиною.                    | Екскурсії з гідами або самостійні візити з використанням аудіогідів або інтерактивних додатків.                                                                                |
| Кемпінги та глемпінги                                      | Розвиток зон для кемпінгу з базовими зручностями для відпочинку на природі або глемпінгів (поєднання кемпінгу і комфортного відпочинку). Це може привабити туристів, які бажають провести час у лісі з мінімальним впливом на природу. | Екологічні кемпінги з використанням стійких матеріалів і мінімальним втручанням у природне середовище.                                                                         |
| Зони для активного відпочинку та спортивних заходів        | Облаштування зон для різноманітних активностей                                                                                                                                                                                         | Майданчики для скелелазіння, парки пригод (наприклад, з мотузковими трасами), території для спортивної стрільби або спеціальні майданчики для волейболу чи футболу на природі. |
| Лісові санаторії та оздоровчі комплекси                    | Створення санаторіїв і спа-центрів у лісовій зоні, де відвідувачі можуть поєднувати оздоровчі процедури з перебуванням на природі. Лісове повітря та тиша сприяють психологічному й фізичному відновленню.                             | Терапія в лісі (лісова терапія або "шінрін-йоку"), що зосереджена на релаксації й оздоровленні через споглядання природи.                                                      |
| Екоосвітні програми та табори                              | Організація освітніх програм для дітей та дорослих, що включають майстер-класи, наукові дослідження, тренінги з екології, збору рослин, спостереження за дикою природою.                                                               | Літні еко-табори для школярів та студентів з практичними заняттями у лісі.                                                                                                     |
| Фестивалі та культурні заходи на природі                   | Проведення фестивалів екологічного спрямування, концертів на відкритому повітрі, ярмарок або виставок, що залучають місцеве населення та туристів, з акцентом на природу та культурну спадщину.                                        | Екофестивалі з майстер-класами про сталий спосіб життя та охорону природи.                                                                                                     |
| Мисливські та рибальські тури                              | Організація контрольованих та відповідальних мисливських турів, рибальства чи фото-сафарі на територіях, де це дозволено, забезпечує додаткові можливості для рекреації і стимулює розвиток місцевого бізнесу.                         | Фото-сафарі для фотографів та любителів дикої природи.                                                                                                                         |
| Пункт спостереження за дикою природою                      | Створення платформ або пунктів для спостереження за птахами, тваринами та іншими природними процесами може залучити ентузіастів, які зацікавлені в дикій природі та екології.                                                          | Оглядові майданчики та вежі для спостереження за птахами або дикими та іншими тваринами.                                                                                       |
| Лісові майстерні та ремісничі осередки                     | Організація майстерень для проведення курсів чи навчальних заходів з традиційних ремесел                                                                                                                                               | Творчі майстерні або кутки з різьблення по дереву, плетіння з лози, виготовлення виробів із природних матеріалів) прямо в лісових господарствах.                               |

*Джерело: сформовано автором*

Окрім організаційних підходів, важливими є фінансові механізми підтримки розвитку рекреаційного підприємництва, під якими розуміють створення сприятливих фінансових умов через використання державних субсидій, пільгового кредитування та залучення інвестицій. Важливу роль при цьому відіграє публічно-приватне партнерство.

Для успішного впровадження рекреаційних проєктів у лісових господарствах необхідно застосовувати інноваційні моделі управління, які враховують екологічні й соціальні фактори. Такі моделі мають сприяти збалансованому використанню лісових ресурсів з одночасним розширенням рекреаційних можливостей у громадах. Вважаємо, що окрім публічно-приватного партнерства, серед інноваційних моделей управління, які варто застосовувати є першочергова модель сталого розвитку, модель «зелених кластерів», модель спільного управління та модель екосистемних послуг (Рис.1.)



**Рис.1. Інноваційні моделі управління рекреаційного підприємництва у лісовому господарстві**

Джерело: сформовано автором із використанням джерел: [2-6]

Слід зазначити, що незалежно від обраної моделі, ключовим аспектом підходу до впровадження рекреаційних проєктів є забезпечення сталого розвитку, де екологічні інтереси гармонійно поєднуються з економічними вигодами та соціальними потребами місцевих громад.

Кожна з вищезгаданих моделей має свій потенціал для забезпечення балансу між розвитком і збереженням природи. На нашу думку, найбільш ефективними є ті стратегії, які комбінуються між собою і дозволяють швидко реагувати на потреби суспільства і екосистем. Для прикладу, приватне партнерство може забезпечити необхідне фінансування, а модель сталого розвитку гарантувати, що рекреаційні ініціативи не порушують природного балансу. Спільне управління дозволить врахувати інтереси місцевих громад, а «Зелені кластери» створять можливості для регіонального розвитку.

Таким чином, інтеграція інноваційних моделей управління у лісовому господарстві не лише забезпечить ефективне використання рекреаційного потенціалу, а й сприятиме довготривалому екологічному та соціальному добробуту.

Надзвичайно ефективним способом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів підприємницької діяльності для кожного сегмента ринку, який допомагає розробити ефективну стратегію роботи і звести до мінімуму ризики компаній, діяльності галузі, окремих регіонів тощо, визнано SWOT аналіз [7]. Його використовують запускаючи стартап чи новий напрямок бізнесу, розглядаючи варіанти перебудови бізнесу, аналізуючи ринок для кращого розуміння ситуації, перевіряючи правильність курсу розвитку суб'єктів господарювання, окремого бізнесу або діяльності, формуючи проблемні наукові напрямки досліджень тощо. У таблиці 2. Сформовано матрицю SWOT-аналізу розвитку рекреаційного підприємництва у лісовому секторі України в умовах війни.

Таблиця 2.

### SWOT-аналіз розвитку рекреаційного підприємництва в лісовому секторі України в умовах війни

| СИЛЬНІ СТОРОНИ                                                                                                                                                            | СЛАБКІ СТОРОНИ                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>-Багатий природний потенціал України:</b>                                                                                                                              | <b>-Порушення інфраструктури</b>                                                                                                                                                             |
| наявність унікальних лісових масивів, національних парків і заповідників, які можуть бути привабливими для рекреаційного підприємництва                                   | руйнування транспортних шляхів, інфраструктури та туристичних об'єктів, заміновані ділянки обмежують доступ до лісових територій для рекреаційних цілей                                      |
| <b>-Екологічна стійкість лісів</b>                                                                                                                                        | <b>-Недостатність фінансування</b>                                                                                                                                                           |
| підвищений інтерес суспільства до екотуризму, природоохоронних ініціатив та здорового способу життя стимулює попит на рекреаційні послуги                                 | обмежені ресурси для інвестицій у розвиток рекреаційної інфраструктури, що включає в себе бази відпочинку, екосистеми, інформаційні центри, підвідомчі рекреаційні об'єкти тощо              |
| <b>-Відносно невисока вартість ресурсів</b>                                                                                                                               | <b>-Брак професійних кадрів</b>                                                                                                                                                              |
| земельні ділянки рекреаційного призначення та природні ресурси лісів є доступними для розвитку рекреаційної інфраструктури та підприємництва                              | міграція населення, мобілізація на службу в діючу армію під час війни призвели до зменшення кількості фахівців, здатних та охочих працювати у сфері рекреаційного підприємництва             |
| <b>-Підтримка держави та міжнародних організацій</b>                                                                                                                      | <b>-Нестабільність ринку</b>                                                                                                                                                                 |
| в умовах війни зростає кількість програм підтримки екологічних ініціатив, спрямованих на відновлення економіки та інфраструктури країни.                                  | непередбачуваність економічної ситуації та ризики, пов'язані з безпекою, стримують підприємницьку діяльність у лісовому секторі                                                              |
| МОЖЛИВОСТІ                                                                                                                                                                | ЗАГРОЗИ                                                                                                                                                                                      |
| <b>-Відновлення регіонів та розвиток туризму</b>                                                                                                                          | <b>-Тривалість військових дій</b>                                                                                                                                                            |
| післявоєнна відбудова України дає шанс та можливості розвивати рекреаційний сектор, використовуючи лісові ресурси для створення екотуристичних маршрутів і баз відпочинку | тривала війна створить небезпеку для будь-якої підприємницької діяльності, зокрема і в лісовому секторі, через ризик воєнних дій та замінування на території лісових зон                     |
| <b>-Залучення міжнародної допомоги</b>                                                                                                                                    | <b>-Екологічні ризики</b>                                                                                                                                                                    |
| міжнародні організації та донори готові інвестувати в екологічно стійкі проекти, зокрема в галузі природокористування, екофінансування відкриває можливості для розвитку  | пошкодження природних ресурсів, забруднення територій, замінування та знищення лісових масивів, пожежі під час військових дій негативно впливають на можливості рекреаційного підприємництва |
| <b>-Попит на внутрішній туризм</b>                                                                                                                                        | <b>-Конкуренція та ресурси</b>                                                                                                                                                               |
| через обмеженість закордонних подорожей зростає попит на внутрішні туристичні маршрути, включаючи лісові та природні рекреаційні об'єкти                                  | основний пріоритет держави в умовах війни спрямований на відновлення критичної інфраструктури, що зменшує можливості фінансування рекреаційної галузі                                        |
| <b>-Інновації та технології</b>                                                                                                                                           | <b>-Психологічний бар'єр</b>                                                                                                                                                                 |
| застосування сучасних технологій для створення віртуальних турів, онлайн-реклами та управління рекреаційними підприємствами може збільшити їх ефективність                | війна та пов'язані з нею фактори нестабільності можуть вплинути на рішення туристів щодо відвідування лісових і природних зон через побоювання про безпеку                                   |

Джерело: сформовано автором

Не менш важливим є питання надання земельних ділянок для розміщення об'єктів рекреаційного призначення та розуміння суті таких земель. У ст. 50 Земельного Кодексу України визначено, що землі рекреаційного призначення це ті, які використовуються для організації відпочинку населення, туризму та проведення спортивних заходів. Залежно від місця розташування землі рекреаційного призначення поділяються на землі: на яких розташовані зони відпочинку, населення, об'єкти туризму для проведення спортивних та культурно-розважальних заходів у межах населених пунктів; землі зелених зон та зелених насаджень; на яких розташовані зони відпочинку населення, об'єкти туризму для проведення спортивних заходів за межами населених пунктів [8].

На землях рекреаційного призначення забороняється діяльність, що перешкоджає їх використанню за призначенням а також негативно впливає або може вплинути на природний стан цих земель. Заборони, які існують щодо використання земель рекреаційного призначення слід враховувати при оцінці ризиків рекреаційного підприємництва.

Аналіз ризиків є складним етапом, який передбачає діагностику або ідентифікацію ризиків за допомогою аналізу рекреаційної діяльності, показників співробітників, корпоративної документації тощо. На основі проведеної попередньої оцінки розробляються стратегії управління кожним конкретним ризиком, що може включати: запобіжні заходи, заходи зменшення впливу, плани дій на випадок кризових ситуацій та інші відповідні заходи [9]. Надзвичайно важливо щоб ці стратегії враховували ризики та були інтегровані у загальну стратегію розвитку місцевого самоврядування (таблиця 3.)

Таблиця 3.

#### Методи менеджменту ризиками

| Етапи                                                                                                                  | Опис                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення концептуальних засад управління ефективністю та якістю надання послуг на місцевому рівні                    | передбачає встановлення основних принципів і методів, які дозволяють забезпечити високу якість та ефективність управлінських послуг на місцях.               |
| Розкриття сутнісних характеристик і виявлення чинників, що впливають на систему місцевого самоврядування               | передбачає детальний аналіз факторів, які можуть стати джерелом ризику для місцевого самоврядування                                                          |
| Розроблення методологічних засад управління ризиками та впровадження системи контролю через ключові індикатори ризиків | включає створення системи оцінки ризиків і встановлення моніторингу за допомогою ключових показників для оперативного реагування на можливі негативні події. |
| Практичне впровадження структурно-функціональних моделей механізму управління ризиками та контролю                     | передбачає реалізацію розроблених моделей і систем контролю в практичній діяльності органів місцевого самоврядування.                                        |
| Розроблення практичної методики діагностики результатів упровадження механізмів управління ризиками та контролю        | передбачає оцінку ефективності застосування управлінських інструментів і вжиття заходів для виправлення потенційних недоліків.                               |

Джерело: [9, с.263]

Інтеграція рекреаційних ініціатив у стратегії лісового господарства України та розробка заходів із врахування ризиків дозволяє досягти подвійної мети - економічного розвитку та збереження природного капіталу. Вважаємо, що екологічний туризм може створити міцну основу для стійкого розвитку, забезпечуючи екологічне благополуччя та підвищуючи якість життя населення, особливо в умовах післявоєнної відбудови. Екологічні переваги від рекреаційних ініціатив таких як екологічні стежки, природні парки, та еко-туристичні маршрути сприяють мінімальному втручанню в екосистеми та збереженню біорізноманіття, підвищують екологічну свідомість населення.

Запропоновані організаційні підходи до розвитку рекреаційного підприємництва та розглянуті моделі управління мають сприяти збалансованому використанню лісових ресурсів, одночасно розширюючи рекреаційні можливості, розвиток туризму, екологічних парків, а також організацію культурно-освітніх подій. Це дозволить надати екологічні, соціальні та економічні переваги, а також стати важливим джерелом доходу для лісового господарства та місцевих громад як в даний час, так і в довготривалій перспективі.

### ***Список використаних джерел:***

1. Кушнір Н.Б. Сутність, передумови та характерні риси розвитку суб'єктів рекреаційного підприємництва//Н.Б.Кушнір, О.І.Кондратюк, М.О.Джаман. Вип. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/14592/1/Ve8210%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>
2. Сталий розвиток лісового господарства: навчальний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 205 «Лісове господарство» / Уклад. В.М. Хрик, В.Г. Мазепа, І.В. Кімейчук, С.М. Левандовська, О.С. Ситник. Біла Церква. 2024. 217 с.
3. Мігай Н.Б. (2022). Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. Економіка та суспільств, 45, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>
4. «Комбіновані» моделі публічно-приватного партнерства для відбудови України / П.І. Шилепницький, І.П. Петрова // Економічний вісник Донбасу. — 2022. — № 2 (68). — С.154-164: URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/188019>
5. Кравчук А.О. Кластерний розвиток суб'єктів зеленого туризму в Україні: Ефективна економіка № 5, 2015. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4089>
6. Соловій І.П. Концепція плати за послуги екосистем: світовий досвід і перспективи її впровадження у лісовому секторі. Наукові праці Лісівничої академії наук, 2018. URL:[https://www.researchgate.net/publication/324616821\\_Koncepcia\\_plati\\_za\\_poslugi\\_ekosistem\\_svitovij\\_dosvid\\_i\\_perspektivi\\_ii\\_vprovadzenna\\_u\\_lisovomu\\_sektori](https://www.researchgate.net/publication/324616821_Koncepcia_plati_za_poslugi_ekosistem_svitovij_dosvid_i_perspektivi_ii_vprovadzenna_u_lisovomu_sektori)
7. Людмила Кухаренко. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>
8. Землі рекреаційного призначення. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>
9. Nadiia KLYM, Bohdan KYSIL. MANAGEMENT OF ENTERPRISE RISKS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY AT THE LOCAL LEVEL IN UKRAINE//INNOVATIONS IN EDUCATION AND SCIENCE: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects. International collective monograph. DTU, Kongens Lyngby, Denmark, 2024. 541p.. c.239-275. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13939761>