

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-42>

УДК 338.48:334.72:005.2:502.131.1

JEL classification: L26, Q01, Z32, M14, Q56

ЖУРБА Ігор

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2554-0914>

[igor.zhurba@ukr.net](mailto:igor.zhurba@ukr.net)

ЦВІГУН Юрій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-9157-2273>

[cvigun Yuriy@gmail.com](mailto:cvigun Yuriy@gmail.com)

## ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ ТА РЕГЕНЕРАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЕРАТИВИ

*У статті досліджено концептуальні засади розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій і післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано доцільність застосування аксіологічного підходу до підприємницької діяльності, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, екологічних, культурних та інституційних цінностей у бізнес-моделі суб'єктів сільського зеленого туризму. Розкрито сутність регенераційного підприємництва як еволюційного етапу розвитку сталих моделей, орієнтованого не лише на мінімізацію негативного впливу, а й на активне відновлення природного та соціального капіталу сільських територій. Виокремлено ключові управлінські імперативи розвитку регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, зокрема стратегічне планування, розвиток людського капіталу, посилення ролі місцевих громад, інституційну підтримку та партнерську взаємодію стейкхолдерів. Доведено, що впровадження ціннісно-орієнтованих і регенераційних підходів у підприємницьку практику сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних ініціатив, зміцненню резильєнтності сільських громад та формуванню передумов сталого розвитку сільських територій.*

*Ключові слова: сільський зелений туризм, ціннісно-орієнтоване підприємництво, регенераційне підприємництво, управлінські імперативи, сталий розвиток, сільські території.*

ZHURBA Igor, TSVIHUN Yurii

Khmelnitskyi National University

## VALUE-ORIENTED AND REGENERATIVE ENTREPRENEURSHIP IN RURAL GREEN TOURISM: CONTEMPORARY MANAGERIAL IMPERATIVES

*The article explores the conceptual foundations of value-oriented and regenerative entrepreneurship in the field of rural green tourism in the context of contemporary socio-economic transformations and the post-war recovery of Ukraine. The expediency of applying an axiological approach to entrepreneurial activity is substantiated, emphasizing the integration of economic, social, environmental, cultural, and institutional values into the business models of rural green tourism enterprises. The essence of regenerative entrepreneurship is revealed as an evolutionary stage in the development of sustainable models, aimed not only at minimizing negative impacts but also at actively restoring the natural and social capital of rural areas. The key managerial imperatives for the development of regenerative entrepreneurship in rural green tourism are identified, including strategic planning, human capital development, strengthening the role of local communities, institutional support, and stakeholder partnerships. It is proved that the implementation of value-oriented and regenerative approaches in entrepreneurial practice contributes to enhancing the competitiveness of tourism initiatives, increasing the resilience of rural communities, and creating preconditions for the sustainable development of rural territories.*

*Keywords: rural green tourism, value-oriented entrepreneurship, regenerative entrepreneurship, managerial imperatives, sustainable development, rural areas.*

Стаття надійшла до редакції / Received 02.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 22.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Журба Ігор, Цвігун Юрій

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні трансформаційні процеси розвитку сільських територій, посилені глобальними кризами та наслідками воєнних дій в Україні, актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до підприємницької діяльності у сфері сільського зеленого туризму. Орієнтація виключно на економічну доцільність та короткострокову прибутковість дедалі частіше призводить до виснаження природних ресурсів, втрати локальної ідентичності та зниження соціальної згуртованості сільських громад. У міжнародній практиці дедалі більшого поширення набувають моделі ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва, що передбачають інтеграцію соціальних, екологічних і культурних цінностей у бізнес-моделі туристичних підприємств та спрямовані не лише на зменшення негативного впливу, а й на активне відновлення природного, соціального й культурного капіталу територій. Водночас у вітчизняному науковому та управлінському дискурсі ці підходи залишаються недостатньо концептуалізованими, а механізми їх

практичної імплементації у сфері сільського зеленого туризму мають фрагментарний характер. Відсутність цілісного бачення управлінських імперативів розвитку сільського зеленого туризму на засадах ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва ускладнює формування ефективних стратегій розвитку, обмежує залучення інвестицій, знижує здатність підприємств і громад до відновлення та адаптації в умовах післякризового й післявоєнного розвитку. Зазначене зумовлює необхідність наукового обґрунтування нових управлінських підходів, орієнтованих на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність сільських туристичних ініціатив.

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується глибокою трансформацією його цільових орієнтирів та управлінських підходів, що зумовлено глобальними соціально-економічними, екологічними та безпековими викликами. В умовах посткризового та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває переосмислення ролі підприємництва як не лише економічного, а й соціально відповідального та відновлювального інструменту розвитку територій. У цьому контексті сільський зелений туризм розглядається як специфічна сфера підприємницької діяльності, що поєднує економічну доцільність із ціннісною орієнтацією на збереження природного середовища, соціальну згуртованість громад та відновлення сільських територій. Традиційні підходи до управління підприємництвом, зорієнтовані переважно на максимізацію прибутку, виявляються недостатніми для забезпечення сталого й регенераційного розвитку сільського зеленого туризму. Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування нових управлінських імперативів, що ґрунтуються на ціннісно-орієнтованому та регенераційному підходах. Саме такі підходи дозволяють розглядати підприємництво у сфері сільського зеленого туризму як чинник відновлення природного, соціального та економічного потенціалу сільських територій, а також як інструмент підвищення якості життя населення

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та визначення сучасних управлінських імперативів розвитку сільського зеленого туризму на основі ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва в умовах трансформаційної економіки та післявоєнного відновлення України. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: узагальнити наукові підходи до трактування ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у контексті розвитку сільського зеленого туризму; визначити ключові відмінності між традиційними, сталими та регенераційними моделями підприємницької діяльності у туристичній сфері; систематизувати ціннісні орієнтири регенераційного підприємництва (економічні, соціальні, екологічні, культурні) та їх вплив на розвиток сільських територій; обґрунтувати сучасні управлінські імперативи розвитку сільського зеленого туризму з урахуванням ролі місцевих громад, людського капіталу та інституційного середовища; сформулювати практичні рекомендації щодо імплементації ціннісно-орієнтованих і регенераційних підходів у систему управління підприємствами сільського зеленого туризму.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. У працях українських дослідників, зокрема О. Любіцева, М. Рутинський, В. Герасименко, акцент зроблено на ролі цінностей сталого розвитку, місцевих громад і ресурсного потенціалу у формуванні конкурентоспроможних моделей сільського туризму. Також варто виділити серед українських дослідників праці М.Белобородової (2022) [1], І. Калмикової (2021) [2], О. Саковська (2023) [3], де робиться акцент на зростання ролі сільського зеленого туризму як інструменту сталого розвитку громад, кластеризації та стратегічного планування, а також на адаптації європейського досвіду до національних умов у яких розкрито економічну сутність сільського туризму, його вплив на розвиток місцевих громад та роль мікропідприємництва. У праці І. Кирилук (2025) [4] як в одній з небагатьох українських робіт, прямо оперується термін «regenerative tourism». У зарубіжних дослідженнях, представлених працями Bellato, L., & Frantzeskaki, N. (2025) [5], Ridanpää, R. (2025) [6], Aquino, J., Falter, M., & Fuste-Forné, F. (2024) [7], Jones, P. (2024) [8], Pollock, A., & Honey, M. (2022), [9], регенераційне підприємництво розглядається як інструмент відновлення соціального й природного капіталу територій та посилення стійкості сільських дестинацій. Водночас актуальною залишається проблема адаптації цих концепцій до національних управлінських умов та практики розвитку сільського зеленого туризму в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аксіологічний підхід у сучасній економічній науці ґрунтується на розгляді цінностей як фундаментальних орієнтирів економічної поведінки суб'єктів господарювання. У межах цього підходу підприємництво розглядається не лише як механізм отримання прибутку, а як форма соціально відповідальної діяльності, що створює довгострокову цінність для суспільства, територій та майбутніх поколінь.

Для підприємництва у сфері сільського зеленого туризму ціннісна складова має визначальне значення, оскільки ця діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, локальної культурної спадщини та соціального потенціалу сільських громад. На відміну від традиційних форм

туристичного бізнесу, сільський зелений туризм базується на принципах автентичності, взаємодії з місцевими спільнотами та поваги до природного середовища. Ключовими цінностями підприємництва у сфері сільського зеленого туризму є людиноцентричність, соціальна відповідальність, екологічна етика, збереження локальної ідентичності та партнерство з територіальними громадами. Саме ці цінності формують основу довіри між підприємцями, місцевим населенням і споживачами туристичних послуг та забезпечують стійкість підприємницької діяльності у довгостроковій перспективі [1,4,5,6].

У цьому контексті доцільно запропонувати авторське визначення: *ціннісно-орієнтоване підприємництво у сфері сільського зеленого туризму* – це форма підприємницької діяльності, спрямована на створення економічної, соціальної та екологічної цінності шляхом відповідального використання ресурсного потенціалу сільських територій, розвитку місцевих громад і збереження природно-культурної спадщини. Застосування аксіологічного підходу дозволяє розглядати підприємництво у сфері сільського зеленого туризму як інструмент не лише економічного зростання, а й формування соціального капіталу та відновлення довіри у сільських громадах. Це, своєю чергою, створює передумови для переходу до регенераційної моделі розвитку підприємництва, що передбачає активне відновлення та примноження ресурсного потенціалу територій (дивись таблицю 1).

Таблиця 1

**Ціннісно-орієнтований (аксіологічний) підхід до підприємництва у сфері сільського зеленого туризму**

Група цінностей	Зміст ціннісних орієнтирів	Прояв у підприємницькій діяльності СЗТ	Управлінські імплікації
Економічні цінності	Довгострокова життєздатність бізнесу, фінансова стійкість, справедливий розподіл доходів	Орієнтація на стабільні доходи замість короткострокового прибутку; підтримка локальних ланцюгів вартості	Перехід від тактичного до стратегічного управління; розвиток партнерств у межах громади
Соціальні цінності	Соціальна згуртованість, зайнятість місцевого населення, інклюзія	Створення робочих місць у сільській місцевості; залучення вразливих груп	Управління людським капіталом; розвиток соціального підприємництва
Екологічні цінності	Збереження природних ресурсів, мінімізація негативного впливу, відновлення екосистем	Використання екологічно дружніх практик; енергоефективність; екомаркування	Інтеграція екологічних стандартів у бізнес-моделі; екологічний менеджмент
Культурні цінності	Збереження локальної ідентичності, традицій, нематеріальної культурної спадщини	Автентичні туристичні продукти; популяризація ремесел, гастрономії, традицій	Брендинг територій; розвиток креативних туристичних продуктів
Громадянські (інституційні) цінності	Участь громади, довіра, відповідальність, партнерство	Співпраця з органами місцевого самоврядування та НГО; громадські ініціативи	Партисипативне управління; розвиток локальних туристичних мереж
Регенераційні цінності	Відновлення природного та соціального капіталу, позитивний вплив	Реалізація проєктів, що покращують стан довкілля й громади	Формування регенераційних стратегій розвитку СЗТ

Наведені в таблиці 1 результати засвідчують, що ціннісно-орієнтований (аксіологічний) підхід до підприємництва у сфері сільського зеленого туризму базується на комплексній інтеграції економічних, соціальних, екологічних, культурних, інституційних та регенераційних цінностей, які визначають зміст управлінських рішень та стратегій розвитку. На відміну від традиційних моделей підприємництва, орієнтованих переважно на фінансовий результат, аксіологічний підхід формує багатовекторну логіку розвитку, що забезпечує довгострокову життєздатність туристичних ініціатив.

Аналіз економічних цінностей свідчить про зміщення акцентів з короткострокової максимізації прибутку на забезпечення фінансової стійкості та розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості. Це зумовлює необхідність упровадження стратегічного управління, довгострокового планування та партнерських моделей взаємодії між суб'єктами сільського зеленого туризму в межах територіальних громад. Соціальні цінності відіграють ключову роль у формуванні соціального капіталу сільських територій, зокрема через створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості та залучення вразливих груп населення. У цьому контексті підприємництво у сфері сільського зеленого туризму набуває ознак соціально відповідального та інклюзивного, що потребує розвитку управління людським капіталом і впровадження елементів соціального підприємництва.

Екологічна складова ціннісного підходу орієнтує підприємців на мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності на довкілля та поступовий перехід до регенераційних практик. З управлінської точки зору це передбачає інтеграцію екологічних стандартів у бізнес-моделі, застосування інструментів екологічного менеджменту та моніторингу впливу туристичної діяльності на природні екосистеми. Культурні цінності забезпечують збереження та відтворення локальної ідентичності сільських територій, що виступає основою формування унікального туристичного продукту. Їх урахування в управлінні сприяє розвитку територіального брендингу, креативних індустрій і нематеріальної культурної спадщини як джерела

конкурентних переваг сільського зеленого туризму. Інституційні та громадянські цінності відображають зростання ролі місцевих громад у процесах управління розвитком туризму, що проявляється у партисипативних формах ухвалення рішень, розвитку локальних туристичних мереж і партнерств між бізнесом, органами влади та громадськими організаціями. Це підвищує рівень довіри та сприяє узгодженню інтересів ключових стейкхолдерів [2,4,5,9].

Особливе значення має виокремлення регенераційних цінностей, які переводять підприємницьку діяльність у сфері сільського зеленого туризму з площини «мінімізації шкоди» у площину активного відновлення природного та соціального капіталу територій. Саме цей аспект формує нові управлінські імперативи, орієнтовані на довгостроковий позитивний вплив туристичних ініціатив на розвиток сільських громад та підвищення їх резильєнтності в умовах післякризового і післявоєнного відновлення.

Розглянемо регенераційне підприємництво у сфері сільського зеленого туризму, зясуємо сутність та відмінності від сталих моделей. Так, зокрема розвиток ціннісно-орієнтованого підприємництва у сфері сільського зеленого туризму зумовлює перехід до нової управлінської парадигми, у межах якої особливого значення набуває концепція регенераційного підприємництва. На відміну від традиційних та навіть сталих моделей підприємницької діяльності, регенераційне підприємництво орієнтоване не лише на збереження ресурсів і мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності, а й на активне відновлення природного, соціального та культурного капіталу сільських територій. У контексті сільського зеленого туризму регенераційне підприємництво розглядається як система господарської діяльності, що інтегрує економічні цілі з цінностями екологічної відповідальності, соціальної згуртованості та збереження локальної ідентичності. Такий підхід передбачає створення туристичних продуктів і послуг, які генерують позитивний довгостроковий ефект для місцевих громад, сприяють відновленню екосистем та формують передумови сталого розвитку сільських територій. Принциповою відмінністю регенераційного підприємництва від сталих моделей є зміщення управлінського фокусу з логіки «меншого зла» до логіки «позитивного впливу». Якщо сталий туризм здебільшого спрямований на баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів, то регенераційний підхід передбачає активну участь підприємців у процесах відновлення природних ресурсів, розвитку людського та соціального капіталу, підтримки місцевих ініціатив і посилення ролі громад у прийнятті управлінських рішень. У сфері сільського зеленого туризму регенераційне підприємництво проявляється через впровадження екологічно дружніх і відновлювальних практик, розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості, використання автентичних культурних ресурсів та формування партнерських моделей взаємодії між бізнесом, органами місцевого самоврядування і громадськими організаціями. Важливою складовою такого підходу є орієнтація на довгострокову резильєнтність сільських територій, що особливо актуально в умовах післякризового та післявоєнного відновлення України. З управлінської точки зору регенераційне підприємництво вимагає переосмислення стратегічного планування розвитку сільського зеленого туризму, запровадження нових критеріїв оцінювання результативності підприємницької діяльності та розширення системи показників за рахунок соціальних, екологічних і територіальних ефектів [4,5,7]. Це зумовлює необхідність формування сучасних управлінських імперативів, орієнтованих на підтримку регенераційних ініціатив, стимулювання інноваційних бізнес-моделей та активізацію участі місцевих громад у розвитку туристичних дестинацій. Для узагальнення відмінностей між основними моделями підприємництва у сфері сільського зеленого туризму доцільно застосувати порівняльний підхід, що дозволяє чітко окреслити еволюцію управлінських пріоритетів від традиційних до регенераційних моделей (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика моделей підприємництва у сфері сільського зеленого туризму**

Критерій	Традиційне підприємництво	Стале підприємництво	Регенераційне підприємництво
Основна мета	Максимізація прибутку	Баланс економічних, соціальних та екологічних цілей	Створення позитивного довгострокового впливу
Ставлення до ресурсів	Інтенсивне використання	Раціональне використання	Відновлення та примноження ресурсів
Роль громади	Пасивна	Консультативна	Активна, партнерська
Горизонт планування	Короткостроковий	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий
Управлінський фокус	Економічна ефективність	Стійкість розвитку	Резильєнтність і відновлення територій
Очікуваний ефект	Фінансовий результат	Зменшення негативного впливу	Соціально-екологічна та економічна синергія

Дані, наведені в таблиці 2, свідчать про еволюційний перехід підприємницьких моделей у сфері сільського зеленого туризму від традиційної орієнтації на максимізацію прибутку до регенераційної логіки розвитку, що ґрунтується на створенні позитивного довгострокового впливу на територію. Якщо стале підприємництво зосереджується переважно на балансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів, то регенераційне підприємництво передбачає активне відновлення природних ресурсів і

соціального капіталу сільських громад. Важливою відмінністю є зростання ролі місцевої громади, яка з об'єкта впливу трансформується в повноправного партнера підприємницької діяльності. Це зумовлює переорієнтацію управлінських підходів із короткострокової економічної ефективності на забезпечення довгострокової резильєнтності та сталого розвитку сільських територій.

Як свідчать дані таблиці 2, сталий підхід зосереджується на мінімізації негативного впливу підприємницької діяльності та досягненні балансу між економічними, соціальними й екологічними інтересами. Натомість регенераційний підхід передбачає активне відновлення та примноження ресурсного потенціалу територій, а підприємництво у сфері сільського зеленого туризму розглядається як каталізатор позитивних змін. Важливою характеристикою регенераційної моделі є зміна ролі територіальних громад у процесі розвитку підприємництва. Якщо в межах сталого підходу громада переважно виступає учасником процесу розвитку, то в регенераційній логіці вона стає співтворцем підприємницьких ініціатив і співвідповідальним суб'єктом управління. Це зумовлює необхідність трансформації управлінських рішень у напрямі посилення партнерської взаємодії та залучення місцевого населення до процесів прийняття рішень. Зміна управлінської логіки також проявляється у розширенні критеріїв оцінювання результативності підприємницької діяльності. Окрім традиційних економічних показників, у регенераційній моделі зростає значення соціальних, територіальних та відновлювальних ефектів, що потребує відповідної адаптації інструментів управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Таким чином, регенераційний підхід формує якісно нову парадигму розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, в межах якої економічна діяльність набуває відновлювального та соціально значущого характеру. Поєднання ціннісно-орієнтованих засад і регенераційної логіки створює методологічне підґрунтя для визначення сучасних управлінських імперативів розвитку підприємництва, що розглядаються в наступному розділі статті.

Урахування зазначених характеристик регенераційного підприємництва зумовлює необхідність формування сучасних управлінських імперативів розвитку сільського зеленого туризму, що й визначає подальшу логіку дослідження.

Отже варто з'ясувати сучасні управлінські імперативи розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Так, зокрема трансформація підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на засадах ціннісної орієнтації та регенераційного розвитку зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських підходів, здатних забезпечити довгострокову стійкість і резильєнтність сільських територій. У сучасних умовах управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ має виходити за межі класичних інструментів економічного стимулювання та враховувати соціальні, екологічні й територіальні аспекти розвитку сільських громад. У цьому контексті управлінські імперативи доцільно розглядати як сукупність обов'язкових принципів і вимог до формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової життєздатності підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Їх впровадження дозволяє інтегрувати ціннісно-орієнтований та регенераційний підходи у практику управління на рівні держави, регіонів і територіальних громад [1,2,6,7].

Першим управлінським імперативом є інтеграція цінностей у стратегії розвитку територіальних громад. Розвиток підприємництва у сфері СЗТ має ґрунтуватися на чітко визначених ціннісних орієнтирах, закріплених у стратегічних і програмних документах громад. Це передбачає визнання пріоритетності людиноцентричного підходу, збереження природно-культурної спадщини та підтримки місцевої ідентичності як ключових чинників розвитку.

Другим імперативом виступає орієнтація управлінських рішень на регенераційний ефект. На відміну від підходів, зосереджених виключно на економічних показниках, управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ має передбачати оцінювання його внеску у відновлення ресурсного потенціалу територій, підвищення соціальної згуртованості та покращення якості життя сільського населення. Це вимагає включення відповідних критеріїв до системи моніторингу та оцінювання результатів програм підтримки.

Третім управлінським імперативом є розвиток партнерських моделей управління. Ціннісно-орієнтоване та регенераційне підприємництво не може ефективно функціонувати в умовах ізольованих управлінських рішень. Формування партнерств між органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємництва, громадськими організаціями та державними інституціями створює умови для акумулювання ресурсів, зниження ризиків і досягнення синергійного ефекту.

Четвертим імперативом є адаптація фінансово-економічних механізмів до ціннісно-регенераційної логіки розвитку. Йдеться про переорієнтацію програм підтримки підприємництва на заохочення проєктів, що забезпечують соціальний та відновлювальний ефект, зокрема через грантові інструменти, пільгове фінансування та механізми державно-приватного партнерства.

П'ятим управлінським імперативом є розвиток управлінської спроможності суб'єктів підприємництва та громад. Реалізація ціннісно-орієнтованого й регенераційного підходів потребує підвищення рівня управлінської культури, фінансової грамотності та стратегічного мислення як підприємців, так і представників органів місцевого самоврядування [1,3,6,8,9].

Таким чином, сучасні управлінські імперативи розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму формують основу для переходу до нової моделі територіального розвитку, зорієнтованої на відновлення, інклюзивність і довгострокову конкурентоспроможність сільських територій. (дивись таблицю 3).

Таблиця 3

**Управлінські імперативи розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму**

Управлінський імператив	Зміст	Очікуваний ефект
Інтеграція цінностей у стратегії	Враховання соціальних, культурних та екологічних цінностей у стратегічних документах громад	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Орієнтація на регенераційний ефект	Оцінка впливу підприємництва на відновлення територій і громад	Сталий розвиток і відновлення ресурсів
Партнерські моделі управління	Співпраця громади, бізнесу та держави	Синергія та зниження ризиків
Адаптація фінансових механізмів	Підтримка проєктів із соціальним і регенераційним ефектом	Зростання ефективності підтримки
Розвиток управлінської спроможності	Освітні, консультаційні та менторські програми	Підвищення якості управління

Наведені в таблиці 1 управлінські імперативи розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму відображають системний характер трансформації підходів до управління цією сферою діяльності. Їх узагальнення дозволяє стверджувати, що сучасне управління розвитком підприємництва у сфері СЗТ має виходити за межі виключно економічних критеріїв ефективності та враховувати соціальні, екологічні й територіальні аспекти розвитку.

Аналіз таблиці свідчить, що інтеграція цінностей у стратегічні документи територіальних громад формує основу узгодженості управлінських рішень та забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку підприємництва. Включення соціальних, культурних і екологічних цінностей до стратегій розвитку дозволяє підвищити рівень довіри між суб'єктами підприємництва та органами місцевого самоврядування, що є передумовою сталого й регенераційного розвитку. Важливим результатом аналізу є усвідомлення ролі орієнтації на регенераційний ефект як ключового імперативу управління. Запропонований підхід передбачає оцінювання результатів підприємницької діяльності не лише через фінансові показники, а й через її внесок у відновлення ресурсного потенціалу територій, підвищення якості життя населення та зміцнення соціального капіталу сільських громад. Дані таблиці також підкреслюють значущість партнерських моделей управління, які виступають інструментом акумулювання ресурсів і зниження підприємницьких ризиків.

Співпраця між громадами, бізнесом та державними інституціями створює умови для досягнення синергійного ефекту та підвищення результативності управлінських рішень у сфері розвитку сільського зеленого туризму. Особливу увагу в таблиці приділено адаптації фінансово-економічних механізмів до логіки ціннісно-орієнтованого та регенераційного розвитку. Це свідчить про необхідність переорієнтації програм підтримки підприємництва на заохочення проєктів, які забезпечують соціальний і відновлювальний ефект, що, у свою чергу, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів. Загалом аналіз таблиці 1 підтверджує, що запропоновані управлінські імперативи мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація створює передумови для формування цілісної системи управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, орієнтованої на цінності, регенерацію та довгострокову стійкість сільських територій.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано доцільність переосмислення підходів до розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в умовах сучасних соціально-економічних та безпекових викликів. Доведено, що традиційні моделі підприємництва, зорієнтовані переважно на економічні результати, є недостатніми для забезпечення довгострокової життєздатності сільських територій.

Встановлено, що ціннісно-орієнтований (аксіологічний) підхід формує концептуальну основу підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, визначаючи його людиноцентричний характер, соціальну відповідальність, екологічну етику та орієнтацію на збереження локальної ідентичності. Запропоноване авторське трактування ціннісно-орієнтованого підприємництва дозволяє розглядати його як інструмент створення багатовимірної економічної, соціальної та екологічної цінності.

Обґрунтовано, що регенераційний підхід виступає сучасною парадигмою розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка виходить за межі концепції сталого розвитку та передбачає активне відновлення природного, соціального й територіального потенціалу. Підприємництво у сфері СЗТ у межах регенераційної логіки розглядається як каталізатор відновлення сільських територій і підвищення якості життя місцевого населення.

Визначено ключові управлінські імперативи розвитку ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, серед яких: інтеграція цінностей у стратегії розвитку територіальних громад, орієнтація управлінських рішень на регенераційний ефект, розвиток партнерських моделей управління, адаптація фінансово-економічних механізмів та підвищення управлінської спроможності суб'єктів підприємництва і громад. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування, регіональними органами управління та суб'єктами підприємництва при формуванні стратегій і програм розвитку сільського зеленого туризму. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до кількісного оцінювання регенераційного та соціального ефектів підприємницької діяльності у сфері СЗТ.

### Література

1. Белобородова М. Роль сільського туризму в сталому розвитку місцевої громади. *Економіка і регіон* Economics and Region, 4(87), 86–94. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2786](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2786)
2. Калмыкова І.С. Сільський туризм в стратегічному плануванні сталого розвитку сільських територій / *ЕКОНОМІКА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ* Том 13, Випуск 2/2021. С. 112-120
3. Саковська, О. (2023). ВПЛИВ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-9>
4. Kyryliuk, I. M., Krasnomovets, V. A., Lytvyn O. V., & Neshchadym, L. M. (2025). THE POTENTIAL OF REGENERATIVE TOURISM FOR THE DEVELOPMENT OF DESTINATIONS IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 337–349. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.337-349>
5. Bellato, L., & Pollock, A. (2024). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*. Taylor & Francis, 26(2), 321–343. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
6. Ridanpää, R. (2025). Principles and driving factors of regenerative tourism entrepreneurship. *Current Issues in Tourism*. Taylor & Francis, 28(6), 889–904. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2390594>
7. Aquino, J., Falter, M., & Fuste-Forné, F. (2024). A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda. *Journal of Tourism Futures*. Emerald Publishing, 10(1), 34–50. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>
8. Jones, P. (2024). Regenerative tourism in the UK: Conceptual debates and policy implications. *Athens Journal of Tourism*. Athens Institute for Education and Research, 11(2), 169–178. <https://doi.org/10.30958/ajt.11-2-4>
9. Pollock, A., & Honey, M. (2022). Regenerative tourism: The nature of tourism for the future. In: *Regenerative Tourism* (pp. 1–22). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486.00006>

### References

1. Bieloborodova, M. (2022). The role of rural tourism in sustainable development of local communities. *Economics and Region*, 4(87), 86–94. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2786](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2786)
2. Kalmykova, I. S. (2021). Rural tourism in strategic planning of sustainable development of rural areas. *Economics of Food Industry*, 13(2), 112–120.
3. Sakovska, O. (2023). Impact of recreational activities on the development of tourist destinations. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-9>
4. Kyryliuk, I. M., Krasnomovets, V. A., Lytvyn, O. V., & Neshchadym, L. M. (2025). The potential of regenerative tourism for the development of destinations in the face of modern challenges. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 337–349. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.337-349>
5. Bellato, L., & Pollock, A. (2024). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 26(2), 321–343. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
6. Ridanpää, R. (2025). Principles and driving factors of regenerative tourism entrepreneurship. *Current Issues in Tourism*, 28(6), 889–904. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2390594>
7. Aquino, J., Falter, M., & Fuste-Forné, F. (2024). A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda. *Journal of Tourism Futures*, 10(1), 34–50. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>
8. Jones, P. (2024). Regenerative tourism in the UK: Conceptual debates and policy implications. *Athens Journal of Tourism*, 11(2), 169–178. <https://doi.org/10.30958/ajt.11-2-4>
9. Pollock, A., & Honey, M. (2022). Regenerative tourism: The nature of tourism for the future. In *Regenerative Tourism* (pp. 1–22). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486.00006>