



Менеджмент

УДК 338.48:658:339.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19205600>

Рекреаційні підприємства: менеджмент та міжнародний досвід

Завербний Андрій Степанович,

д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної
діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Прийнято: 12.02.2026 | Опубліковано: 01.03.2026

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління рекреаційними підприємствами в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та розвитку сфери послуг. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад управління рекреаційними підприємствами та аналіз міжнародного досвіду формування систем управління у рекреаційній сфері з метою визначення ефективних моделей їх функціонування і можливостей їх впровадження в Україні.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для вивчення теоретичних підходів до розуміння рекреаційної діяльності та управління рекреаційними підприємствами. Метод систематизації застосовано для узагальнення наукових поглядів і класифікації основних факторів, що впливають на розвиток рекреаційних підприємств. Порівняльний аналіз використано для дослідження міжнародного досвіду управління рекреаційними підприємствами у провідних країнах світу.

У дослідженні також встановлено, що сучасні системи управління рекреаційними підприємствами дедалі більше орієнтуються на



клієнтоорієнтовані підходи, інноваційні стратегії розвитку та процеси цифрової трансформації. Впровадження онлайн-платформ бронювання, CRM-систем та цифрових комунікаційних технологій сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації управлінських процесів і зміцненню конкурентоспроможності підприємств на ринку рекреаційних послуг.

Практичне значення статті полягає у розробленні рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління рекреаційними підприємствами в Україні. Адаптація міжнародного управлінського досвіду до національних умов може суттєво підвищити конкурентоспроможність українських рекреаційних підприємств і забезпечити більш ефективне використання рекреаційного потенціалу країни.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками рекреаційних підприємств, представниками органів публічного управління, а також науковцями, які досліджують розвиток туристично-рекреаційної галузі.

Ключові слова: рекреаційні підприємства, рекреаційна індустрія, управління, міжнародний досвід, туристично-рекреаційний комплекс, інновації, кластерний розвиток, цифрові технології, рекреаційні послуги.

Recreational enterprises: management and international practices

Andrii Zaverbnyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Foreign
Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Annotation. The article examines the theoretical and practical aspects of the management of recreational enterprises in the context of modern socio-economic transformations and the development of the service sector. The purpose of the article is to study the theoretical and practical foundations of the management of recreational



enterprises and to analyze international experience in the development of management systems in the recreational sector in order to determine effective models of their functioning and the possibilities of their implementation in Ukraine. The methodological basis of the research includes general scientific and special methods of scientific cognition. In particular, methods of analysis and synthesis were used to study theoretical approaches to the understanding of recreational activity and management of recreational enterprises. The method of systematization was applied to generalize scientific views and classify the main factors influencing the development of recreational enterprises. Comparative analysis was used to study international experience in the management of recreational enterprises in leading countries of the world. The study also reveals that modern management systems of recreational enterprises increasingly rely on customer-oriented approaches, innovative development strategies, and digital transformation processes. The introduction of online booking platforms, CRM systems, and digital communication technologies contributes to improving service quality, optimizing management processes, and strengthening the competitiveness of enterprises in the recreational services market. The practical value of the article lies in the development of recommendations aimed at improving the management efficiency of recreational enterprises in Ukraine. The adaptation of international management experience to national conditions can significantly enhance the competitiveness of Ukrainian recreational enterprises and ensure more efficient use of the country's recreational potential. The results of the research can be used by managers of recreational enterprises, representatives of public administration bodies, and researchers studying the development of tourism and recreation industries.

Keywords: leisure enterprises, leisure industry, management, international experience, tourism and leisure complex, innovation, cluster development, digital technologies, leisure services.



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасній економіці рекреаційна діяльність набуває все більшого значення як один із ключових напрямків гармонійного, всестороннього, стабільного розвивання сфери послуг. Рекреаційні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні відновлення фізичного, психоемоційного стану населення, розвиванні туристичної інфраструктури, формуванні регіональної економічної спеціалізації, підвищення рівня інвестиційної привабливості територій та регіонів. Більшістю розвинених країн світу рекреаційна індустрія розглядається важливим елементом національної економіки, який сприяє зростанню зайнятості, становленню і активному розвиванню малого, середнього бізнесу, активізуванню підприємницької діяльності в цілому. Рекреаційні підприємства охоплюють широкий спектр організацій (санаторно-курортних заклади, туристичні комплекси, курортні готелі, спортивно-оздоровчі центри, рекреаційні парки, природоохоронні території), що використовуються задля відпочинку, оздоровлення. Функціонування таких підприємств пов'язане із необхідністю ефективного використання природних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів. Це своєю чергою зумовлює важливість впровадження сучасних управлінських підходів. Діяльність рекреаційних підприємств характеризується низкою специфічних особливостей (сезонність попиту, залежність від природно-кліматичних умов, високі вимоги до рівня якості сервісу, необхідність комплексного управління різними видами послуг). Саме тому підвищується роль ефективної системи менеджменту, яка повинна забезпечувати оптимальне планування, організування діяльності підприємств, їх адаптування до змін ринкового середовища, контролювання і регулювання цієї діяльності, формування і розвивання конкурентних переваг. Для України ця проблематика є особливо актуальною, оскільки держава володіє значним рекреаційним потенціалом (природні ресурси, курортні території, історико-культурну спадщину, сприятливі можливості для розвивання різноманітних видів туризму).



Ефективність використання зазначеного потенціалу залишається недостатньою, що зумовлює необхідність удосконалення управління (менеджменту) рекреаційними підприємствами, запровадження сучасних моделей організування їх діяльності тощо. Вивчення міжнародного досвіду розвивання рекреаційних підприємств дозволить визначати найефективніші, найдієвіші підходи щодо управління (менеджменту) рекреаційною індустрією, адаптування яких посприє підвищенню рівня конкурентоспроможності національних рекреаційних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження проблематики функціонування, управління/менеджменту рекреаційними підприємствами охоплює широкий спектр наукових підходів, що включають економічні, управлінські, географічні, екологічні, маркетингові аспекти. Аналізування наукових джерел дозволяє систематизувати наявні підходи до розуміння сутності рекреаційної діяльності, визначити ключові чинники розвивання рекреаційних підприємств, окреслити напрямки удосконалення їх менеджменту із урахуванням міжнародного досвіду. Питання теоретико-методологічних основ рекреаційної діяльності, формування рекреаційних ресурсів широко висвітлюються у працях українських дослідників. Зокрема, значний внесок у дослідження рекреаційно-туристичних ресурсів здійснено вченим Бейдик О., який розробив методологічні підходи до аналізу рекреаційних ресурсів, їх класифікування, районування [2]. Подібні підходи простежуються також у працях таких вчених як Смаль І. [15], Мармуль Л.О. [11], де досліджуються географічні аспекти розвитку рекреації, туризму.

Важливе місце у дослідженні рекреаційної сфери посідають роботи, присвячені екологічним, економічним аспектам рекреаційної діяльності. Бабікова К. обґрунтовує необхідність застосування системного підходу до еколого-економічного забезпечення розвитку рекреаційного туризму, підкреслюючи важливість збалансованого використання природних ресурсів [1]. Подібні ідеї розвиваються у дослідженнях Гродзинської І., Нездоймінова С.,



Гусевої О., Замкової А., які розглядають рекреалогію як «міждисциплінарну галузь знань», що поєднує економічні, екологічні, маркетингові аспекти організації рекреаційної діяльності [5]. У цьому контексті Ільїна М., Шпильова Ю. приділяють значну увагу методологічним засадам класифікування територій за показниками рекреаційного природокористування, для оцінювання ефективності використання природних ресурсів [7]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із проблемами управління рекреаційними, туристичними підприємствами. Зокрема, Білецька І. у своїй монографії розглядає питання стратегічного управління туристичними підприємствами, підкреслюючи важливість розроблення довгострокових стратегій розвитку, формування конкурентних переваг, ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств туристично-рекреаційної сфери [3]. Вагомий внесок у розвиток теорії управління рекреаційними підприємствами здійснив М. Одрехівський, який підкреслив необхідність орієнтації управлінських рішень на потреби споживачів, використання сучасних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств рекреаційної індустрії [12]. Значна увага у науковій літературі приділяється питанням державного регулювання розвитку рекреаційної сфери. Волощенко В. досліджує механізми державного управління розвиванням ринку рекреаційних послуг, наголошуючи на необхідності адаптації української системи управління до європейських стандартів у контексті євроінтеграційних процесів [4]. У цьому напрямі Круглов В. обґрунтовує важливість використання механізмів державно-приватного партнерства як основи розвитку рекреаційно-туристичних кластерів, що сприяє залученню інвестицій та підвищенню ефективності функціонування рекреаційної інфраструктури [10]. Пригара О., Брик С. та Голубець І. досліджують розвиток туристично-рекреаційного комплексу як важливого елементу регіональної економіки, підкреслюючи значення інтеграції туристичних та рекреаційних підприємств у єдину інфраструктурну систему [13]. У свою чергу Завербний А., Залізна Л., Трач М. розглядають розвиток



рекреаційного природокористування України в умовах євроінтеграції, акцентуючи увагу на функціонально-управлінських аспектах удосконалення управління рекреаційними ресурсами [8; 9]. Іванов А. досліджує світовий досвід управління підприємствами територіально-рекреаційного комплексу та обґрунтовує можливості його використання в Україні [6], зазначаючи, що ефективний розвиток рекреаційних підприємств у багатьох країнах забезпечується через інтеграцію підприємств у туристичні кластери, активне використання інновацій та залучення інвестицій у розвиток рекреаційної інфраструктури. Актуальним напрямом досліджень є також вивчення сучасних систем менеджменту рекреаційних підприємств. Пшик-Ковальська О., Гой Ю. аналізують вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку систем менеджменту у сфері рекреаційної діяльності, підкреслюючи важливість впровадження сучасних управлінських моделей, що поєднують стратегічне планування, інноваційний розвиток, клієнтоорієнтований підхід [14]. Важливим концептуальним підґрунтям розвитку рекреаційної індустрії є концепція стабільного розвитку туризму, зокрема Ткаченко Т. обґрунтовує теоретичні та методологічні засади сталого розвитку туристичної діяльності, підкреслюючи необхідність гармонійного поєднання економічних, соціальних, екологічних інтересів [16]. Аналізування літератури показало, що питання удосконалення менеджменту рекреаційних підприємств в умовах економічного трансформування, інтегрування до міжнародного туристичного простору потребують подальших наукових досліджень. Особливо актуальними є питання адаптування міжнародного досвіду управління рекреаційними підприємствами, розвивання цифрових технологій у сфері рекреаційних послуг, формування ефективних моделей взаємодії держави, бізнесу, місцевих громад у процесі розвитку рекреаційної індустрії.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних, практичних аспектів менеджменту рекреаційних підприємств із урахуванням сучасних тенденцій розвитку рекреаційної індустрії. Також метою є



аналізування міжнародного досвіду формування систем менеджменту/управління рекреаційними підприємствами задля визначення ефективних моделей їх функціонування. Стаття спрямована на обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління, підвищення рівня ефективності діяльності рекреаційних підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні, зокрема пов'язаних із воєнними викликами, необхідністю післявоєнного відновлення економіки, рекреаційна сфера може відігравати важливу роль у розвитку внутрішнього туризму, соціальній реабілітації населення та формуванні нових економічних можливостей для регіонів. Дослідження менеджменту рекреаційних підприємств, аналізування міжнародного досвіду їх розвивання є важливим напрямом наукових досліджень у сфері управління підприємствами. Рекреаційні підприємства являють собою господарські структури, основною метою діяльності яких є надання комплексу послуг, спрямованих на відпочинок, оздоровлення, фізичне відновлення, організування дозвілля населення. Особливістю цих підприємств є поєднання різних видів діяльності (туристичної, медичної, готельної, культурно-розважальної, спортивної тощо). Ефективний менеджмент рекреаційних підприємств передбачає реалізування класичних функцій управління. Планування включає визначення стратегічних цілей розвивання підприємства, формування програм розвитку рекреаційних послуг, оцінювання ринкових можливостей, визначення конкурентних переваг. Функція організування рекреаційних підприємств повинна забезпечувати ефективне координування діяльності різних підрозділів, що займаються наданням рекреаційних послуг. Високий рівень сервісу у рекреаційній сфері безпосередньо залежить від професійної підготовки персоналу, рівня його мотивування, корпоративної культури. Контролювання повинне передбачати моніторинг якості послуг, аналізування фінансових результатів, оцінювання ефективності використання



ресурсів і за умов відхилення від плану потрібне регулювання на всіх етапах менеджменту.

За сучасних умов менеджмент рекреаційних підприємств дедалі більше орієнтується на концепції клієнтоорієнтованості, інноваційного розвивання, стабільного використання природних ресурсів. Розвинені країни світу володіють значним досвідом організування діяльності рекреаційних підприємств, розвитку рекреаційної інфраструктури. Вивчення цього досвіду дозволяє визначити ефективні моделі управління/менеджменту, механізми розвитку рекреаційної індустрії (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості розвивання рекреаційних підприємств, їх систем менеджменту провідних країн

Країни	Ключові напрямки розвивання рекреаційної індустрії	Особливості менеджменту
Німеччина	Санаторно-курортне лікування, wellness-туризм	Інтегрування рекреаційних підприємств у регіональні туристичні кластери
Австрія	Гірськолижний туризм, екологічний туризм	Активна підтримка держави та місцевих громад
США	Національні парки, курортні комплекси	Партнерство держави та приватного сектору
Японія	Термальні курорти, оздоровчий туризм	Використання цифрових технологій управління
Південна Корея	Медичний туризм, wellness-індустрія	Інноваційні підходи до організації сервісу

Джерело: систематизовано на основі [6; 8; 11; 12; 14; 16]

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвиванню рекреаційних територій на основі принципів гармонійного, всестороннього розвитку. Це передбачає раціональне використання природних ресурсів, збереження екологічної рівноваги, розвивання місцевих громад тощо. Приміром, у США активно використовується модель партнерства між державою, приватним сектором [10]. Така модель передбачає спільне фінансування



інфраструктурних проєктів, розвиток курортних зон, модернізування туристичних комплексів. У країнах Азії значна увага приділяється інноваційному розвитку рекреаційної індустрії, зокрема використанню цифрових технологій управління туристичними потоками, інтеграції інформаційних систем бронювання послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові фактори ефективності менеджменту рекреаційних підприємств у міжнародній практиці

Ключові чинники	Характеристики чинників
Стратегічне планування	Розроблення довгострокових програм розвивання рекреаційних територій
Інноваційність	Використання сучасних технологій обслуговування, цифрових сервісів
Якість сервісу	Високі стандарти обслуговування клієнтів (якість)
Кластерна взаємодія	Співпраця між підприємствами туристичної індустрії
Екологічна відповідальність	Рациональне використання природних ресурсів

Джерело: систематизовано на основі [6; 8; 10; 11; 12; 14; 16]

На основі проведеного аналізування можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності діяльності рекреаційних підприємств та їх систем менеджменту. Перш за все об'єднання рекреаційних підприємств у кластери дозволить створити комплексні туристичні продукти, підвищити рівень ефективності використання ресурсів, покращити координування діяльності цих підприємств. Запровадження CRM-систем, онлайн-платформ бронювання, систем управління клієнтським досвідом сприятиме підвищенню рівня ефективності управління/менеджменту, покращенню якості обслуговування. Перспективними напрямками розвивання рекреаційних послуг є медичний туризм, екологічний туризм, спортивно-оздоровчі програми, wellness-, SPA-індустрія тощо. Необхідно також удосконалення системи професійної освіти у сфері рекреаційного менеджменту,



розвивання програм міжнародного стажування. Важливим завданням є залучення інвестицій у модернізування вітчизняної рекреаційної інфраструктури, створення нових туристичних комплексів, розвивання курортних територій тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що рекреаційні підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якої держави, сприяючи розвиванню туризму, підвищенню рівня зайнятості населення, формуванню конкурентоспроможної економіки. А ефективне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від застосування сучасних управлінських/менеджерських підходів, що включають стратегічне планування, інноваційний розвиток, ефективне управління персоналом, активне використання маркетингових інструментів тощо. Аналізування міжнародного досвіду засвідчує, що ключовими чинниками успішного розвивання рекреаційних підприємств є інтегрування до туристичних кластерів, запровадження цифрових технологій управління, підвищення рівня якості сервісу, забезпечення стабільного використання природних ресурсів тощо. Для України важливим напрямком розвивання рекреаційної індустрії є удосконалення менеджменту рекреаційних підприємств, розвиток інноваційних форм рекреаційних послуг, активізування інвестиційної діяльності, адаптування до вітчизняних умов передового міжнародного досвіду. Реалізування зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності рекреаційної сфери, забезпечуватиме ефективне використання рекреаційного потенціалу країни.

Література

1. Бабікова К.О. Системний підхід до еколого-економічного забезпечення збалансованого розвитку рекреаційного туризму. *Економіка та держава* № 5. 2021. С. 44-47.



2. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
3. Білецька І.М. Стратегічне управління туристичним підприємством: монографія. Івано-Франківськ: Видавець Третяк І.Я. 2010. 224 с.
4. Волощенко В.М. Удосконалення механізмів державного управління розвитком ринку рекреаційних послуг: українські реалії в контексті європейської інтеграції. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. № 2. С. 93-99.
5. Гродзинська І.О., Нездоймінов С.Г., Гусєва О.В., Замкова А.В. Основи рекреалогії (економікоєкологічний та маркетинговий аспект). К.: Центр учбової літератури. 2014. 264с.
6. Іванов А. Реалізація світового досвіду управління підприємствами територіально-рекреаційного комплексу для України. *Економіка та суспільство*. 2024. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4040>
7. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б.. Методологічні засади класифікації територій за показниками рекреаційного природокористування. *Український географічний журнал*. 2021. (3). С. 54-62.
8. Завербний А.С. Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 15–25.
9. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
10. Круглов В. Державно-приватне партнерство як основа розвитку рекреаційно-туристичних кластерів. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 211-219.
11. Мармуль Л.О. Можливості використання зарубіжного досвіду організації та регулювання розвитку підприємств рекреаційної діяльності.



Ефективна економіка. 2019. 5. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/14.pdf

12. Одрехівський М.В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами: монографія. Дрогобич: РВ ДДПУ, 2009. 488 с.

13. Пригара О.В., Брик С.Д., Голубець І.М. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2021. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938>

14. Пшик-Ковальська О.О., Гой Ю.Р. Вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 119-126.

15. Смаль І.В. Основи географії рекреації і туризму. Ніжин: Видавництво НДПУ імені Миколи Гоголя. 2004. 264 с.

16. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2009. 463 с.