

УДК 332.14:331.5:[334.7:005.35]:796.034.2
JEL Classification: R11, M14, J21, H76.
[http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2\(32\)-66-76](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2(32)-66-76)

О.М. Шубалий
А.І. Гордійчук
І.В. Шубала

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ, ЗАЙНЯТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА МУНІЦИПАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ОЗДОРОВЧО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ РУХОВОЇ АКТИВНОСТІ У РЕГІОНІ

Мета. Проведення аналізу, оцінки та обґрунтування пропозицій для вдосконалення системи економічного стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу, зайнятості працівників, розробки та реалізації на рівні територіальних громад проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності..

Методика. Дослідження проведено на основі використання таких наукових методів: аналіз та візуалізація даних, картографічний метод, метод порівняння, системний підхід.

Результати. Результати аналізу показали, що сфера оздоровчо-рекреаційної рухової активності Волинської області перебуває у стані структурної трансформації, де домінуючу роль відіграють мікробізнеси, які демонструють вищу адаптивність до кризових явищ порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Виявлено негативні тенденції у кадровому забезпеченні даної сфери, що проявляються у постійному скороченні чисельності персоналу та зниженні рівня середньої оплати праці відносно мінімальних соціальних стандартів, що створює загрозу дефіциту кваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансово-господарської діяльності засвідчив поступовий вихід сектору із системної кризи, про що свідчить позитивна динаміка відновлення операційної рентабельності та наближення її до безбиткового рівня за підсумками 2023 року. На основі картографічного аналізу виявлено значну просторову нерівномірність фінансування цієї сфери з місцевих бюджетів, яка безпосередньо залежить від фінансової спроможності територіальних громад та пріоритетності розвитку рекреаційної інфраструктури в їхніх стратегічних планах. Зроблено висновок, що перетворення оздоровчо-рекреаційної сфери на інвестиційно привабливий елемент регіональної економіки потребує впровадження комплексних механізмів стимулювання, зокрема через цифровізацію послуг, розвиток інклюзивної інфраструктури та активізацію державно-приватного партнерства.

Наукова новизна. На основі комплексного аналізу обґрунтовано пропозиції для вдосконалення системи економічного стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу, зайнятості працівників, розробки та реалізації на рівні територіальних громад Волинської області проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності.

Практична значимість. Результати аналізу кількості підприємств, чисельності зайнятих працівників на підприємствах, порівняння середньомісячних витрат на оплату праці на 1 працівника підприємств, рівнів рентабельності операційної діяльності, а також порівняння частки видатків бюджетів на розвиток сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності можуть бути використані територіальними громадами Волинської області для розробки стратегій, програм, проектів соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: оздоровчо-рекреаційна рухова активність, соціальна відповідальність бізнесу, муніципальні проекти, територіальні громади, економічне стимулювання, сфера мистецтва, спорту та відпочинку, Волинська область

Вступ. Як в умовах повномасштабної війни, так і в період майбутнього повоєнного відновлення значно підвищується роль соціально відповідального бізнесу у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності, який, крім отримання економічної вигоди, матиме на меті створення робочих місць та надання іншої підтримки категоріям населення, які побутуватимуть соціальної допомоги. Насамперед, це стосується колишніх військових, їхніх сімей, інвалідів, внутрішньо переміщених осіб, тощо. Крім того, важливим є надання економічної підтримки з боку територіальних громад для реалізації соціальних проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності, що сприятиме підвищенню рівня життєстійкості регіональної соціально-економічної системи. Особливо це важливо для Волинської області як регіону, який потребує реалізації нових проектів для максимального використання значного

внутрішнього природно-ресурсного потенціалу з метою генерування нових доданих вартостей та підвищення рівня соціально-економічного розвитку та добробуту населення.

Перспективи розвитку даної сфери в період війни та повоєнного відновлення пояснюються необхідністю нівелювання наслідків хронічного стресу та психофізичної травматизації населення, де оздоровча рухова активність виступає як інструмент немедикаментозної реабілітації та превенції захворювань, що безпосередньо впливає на збереження трудового потенціалу регіону.

Соціально відповідальний бізнес у цей період має стати ключовим партнером держави, оскільки інвестиції в інклюзивну спортивну інфраструктуру та програми фізичного відновлення працівників дозволяють інтегрувати ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне життя громади, забезпечуючи їхню адаптацію

через колективні форми активності. Збільшення зайнятості у рекреаційній сфері також сприятиме диверсифікації економіки Волинської області, створюючи нові робочі місця для реабілітологів, інструкторів та менеджерів оздоровчих послуг, що є дуже актуальним для стримування відтоку людських ресурсів за кордон у прикордонних районах.

Муніципальні проекти, орієнтовані на використання унікального природно-заповідного фонду області (наприклад, Шацького поозер'я), дозволять громадам генерувати внутрішні ресурси для розвитку, трансформуючи природні активи в об'єкти соціальної цінності, що забезпечують психологічне розвантаження як місцевих жителів, так і осіб, що потребують тривалого відновлення. В умовах обмеженості бюджетного фінансування саме синергія місцевого самоврядування та приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства стане базою для створення безбар'єрного середовища як основи для інклюзивного відновлення. Отже, підтримка оздоровчої сфери у Волинській області в повоєнний період повинна розглядатися як стратегічна інвестиція в національну безпеку, де здоров'я нації та соціальна згуртованість громад стане головними індикаторами успішності регіональної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років підвищилася увага вчених до вивчення проблем розвитку сфери оздоровчо-рекреаційної активності. Наприклад, Андреева О. та ін., 2020 [2] досліджували теоретичні засади оздоровчо-рекреаційної рухової активності різних груп населення. Тоді як Ковтун А., 2025 [8] вивчав сутність, функції та перспективи розвитку оздоровчо-рекреаційної рухової активності у сучасному суспільстві, а Кузнецова О. Т. та ін., 2025 [9] досліджували проблеми використання природно-рекреаційного потенціалу регіону в фізкультурно-оздоровчій діяльності. Важливим аспектом досліджень в контексті розвитку даної сфери є вивчення перспектив розвитку соціально відповідального бізнесу. Відповідно, Коваленко Ю. та ін., 2025 [7] досліджували трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни, а Собко О., 2024 [11] вивчав проблем соціальної відповідальності бізнесу та розвитку підприємництва в умовах війни. Також ряд дослідників вивчали регіональні особливості Волинської області з позицій розміщення історико-культурних рекреаційних ресурсів поселень (Добинда І.П., 2022 [6]), можливості використання

туристично-рекреаційного потенціалу в умовах децентралізації на прикладі ОТГ (Мельник А.В. та ін., 2021 [10]), вивчення поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку (Шубалий О.М., Гриник І.С., 2023 [12]).

В той же час, проблема забезпечення належного економічного стимулювання соціально відповідального бізнесу, зайнятості працівників та муніципальних проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності на прикладі певного регіону (наприклад Волинської області) залишається мало дослідженою.

Мета статті (постановка завдання). Мета статті полягає у проведенні аналізу, оцінки та обґрунтуванні пропозицій для вдосконалення системи економічного стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу, зайнятості працівників, розробки та реалізації на рівні територіальних громад проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності.

Дослідження проведено на основі використання таких наукових методів: аналіз та візуалізація даних (для наочного візуального представлення у вигляді різних типів діаграм та аналізу динаміки показників розвитку бізнесу, зайнятості та фінансування сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності), картографічний метод (для представлення просторових даних за територіальними громадами регіону); метод порівняння (для порівняння показників розвитку підприємств сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності на фоні усіх підприємств регіону), системний підхід (для систематизації пропозицій щодо розробки та реалізації на рівні територіальних громад проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності).

Виклад основного матеріалу. Сферу оздоровчо-рекреаційної рухової активності згідно з Національною класифікацією видів економічної діяльності України (КВЕД-2010) можна віднести до секції R «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок». Оскільки ця сфера охоплює різні аспекти – від тренувань у залах до активного відпочинку на природі, вона може класифікуватися за кількома конкретними кодами залежно від характеру послуг.

Загалом оздоровчо-рекреаційна рухова активність у системі економічних відносин постає як комплексна сфера послуг, що забезпечує відтворення людського капіталу шляхом задоволення потреб громадян у фізичному вдосконаленні та активному

відпочинку. Основним вектором її розвитку є трансформація з суто спортивного напрямку в універсальний інструмент забезпечення якості життя населення.

Про розвиток сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності в окремому

регіоні, зокрема у Волинській області, можна зробити висновок на основі аналізу зміни економічної активності бізнесу, вивчивши динаміку кількості підприємств за розмірами (рис. 1).

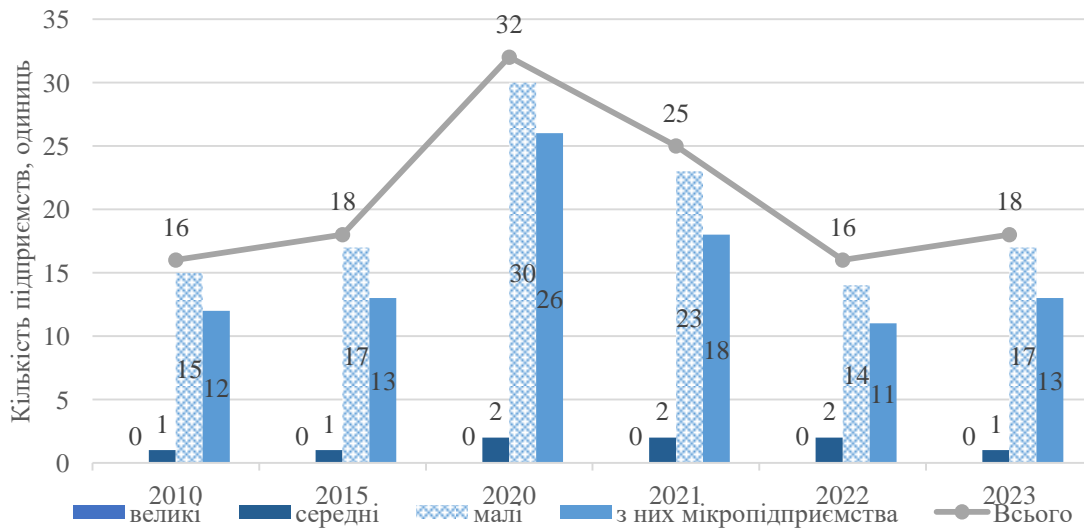


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності за розмірами у Волинській області за 2010-2023 роки

Побудовано авторами за даними [3]

Бачимо, що протягом аналізованого періоду дана сфера демонструвала нерівномірну динаміку з тенденцією до стрімкого зростання з досягненням максимуму у 32 одиниці підприємств у 2020 році та подальшим зниженням у наступні роки. Основу сфери оздоровчо-рекреаційних послуг регіону складають малі підприємства, кількість яких у 2020 році становила 30 одиниць, що складає понад 93% від загальної сукупності. В межах сегменту малого підприємництва ключову роль відіграють мікропідприємства, кількість яких досягла максимуму у 26 одиниць у 2020 році, проте згодом знизилася до 13 одиниць у 2023 році. У даній сфері у регіоні відсутні великі підприємства, а кількість середніх підприємств була мінімальною, коливаючись у межах 1–2 одиниць упродовж усього періоду.

Після відчутного спаду ділової активності у 2022 році (до 16 підприємств), за результатами 2023 року спостерігається фаза відновлення ринку оздоровчо-рекреаційних послуг зі зростанням загальної кількості підприємств до 18 одиниць.

Надалі вивчимо динаміку зайнятих працівників на підприємствах сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області (рис. 2). Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка динаміка зниження загальної чисельності зайнятих працівників, яка скоротилася з 328 осіб у 2010 році до 176 осіб у 2023 році, що становить падіння на понад 46%. Найбільш стрімке абсолютне скорочення персоналу зафіксовано у період між 2021 роком (320 осіб) та 2023 роком (176 осіб), що вказує на значний вплив макроекономічних та безпекових факторів на кадрову стійкість даної сфери. При цьому, чисельність працівників у сегменті мікропідприємництва демонструє тенденцію до поступового зниження в абсолютних величинах – з 63 осіб у 2010 році до 27 осіб у 2023 році. Частка зайнятих на мікропідприємствах у загальній структурі персоналу сфери характеризується нестабільністю, адже після досягнення локального мінімуму у 2015 році (10,4%), спостерігається зростання цього показника до 15,3% у 2023 році.

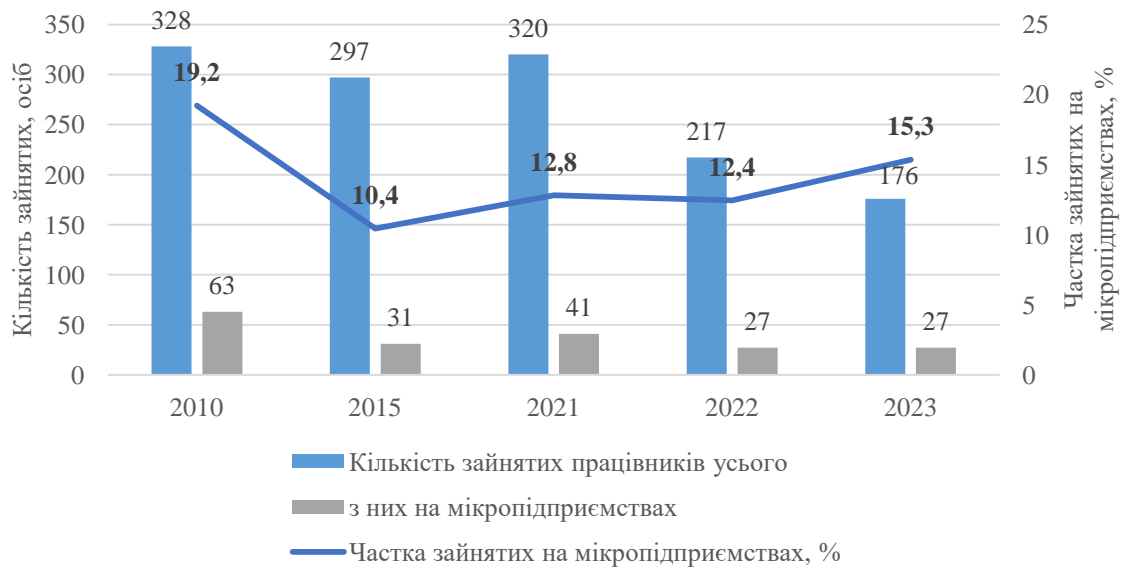


Рис. 2. Динаміка чисельності зайнятих працівників на підприємствах сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області за 2010-2023 роки
Побудовано авторами за даними [3]

Попри загальне скорочення чисельності, зростання частки зайнятих на мікропідприємствах у 2023 році порівняно з 2022 роком (з 12,4% до 15,3%) свідчить про зміщення вектору зайнятості в бік малих, більш гнучких організаційних форм ведення бізнесу.

Отже, кадровий потенціал сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області перебуває у стані значної трансформації, що супроводжується оптимізацією чисельності персоналу та зростанням відносної ролі мікропідприємницьких структур.

Для оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області по відношенню до власних працівників важливо порівняти середню заробітну із мінімальним законодавчо визначеним рівнем (рис. 3).

Протягом 2010-2023 років спостерігається стійка позитивна динаміка як середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, так і законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати.

Середньомісячні витрати на оплату праці даної сфери перевищували рівень мінімальної

заробітної плати, проте ступінь цього перевищення суттєво варіювалася в часі. Найвищий рівень розриву між середньою заробітною платою та державним мінімумом зафіксовано у 2015 році, коли відповідний коефіцієнт досяг свого максимуму – 3,01. Після цього спостерігалася тенденція до звуження розриву, адже у 2021 році коефіцієнт перевищення становив 1,67, а у 2022 році він знизився до мінімуму за весь аналізований період – 1,18. За результатами 2023 року зафіксовано помірне відновлення дистанції між показниками: при середньомісячних витратах на рівні 10 575 грн та мінімальній заробітній платі 6 700 грн, коефіцієнт перевищення склав 1,58.

Отже, незважаючи на номінальне зростання виплат, сфера оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області демонструє тенденцію до зниження середньої оплати праці відносно мінімальних соціальних стандартів, що свідчить про можливі проблеми щодо утримання кваліфікованого персоналу в довгостроковій перспективі.



Рис. 3. Порівняння середньомісячних витрат на оплату праці на 1 працівника підприємств сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області і мінімальної заробітної плати в Україні на кінець року за 2010-2023 роки, грн.

Побудовано авторами за даними [3]

Для оцінки ефективності функціонування підприємств сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у

Волинській області порівняємо рівні рентабельності операційної діяльності усіх підприємств та даної сфери (рис. 4).

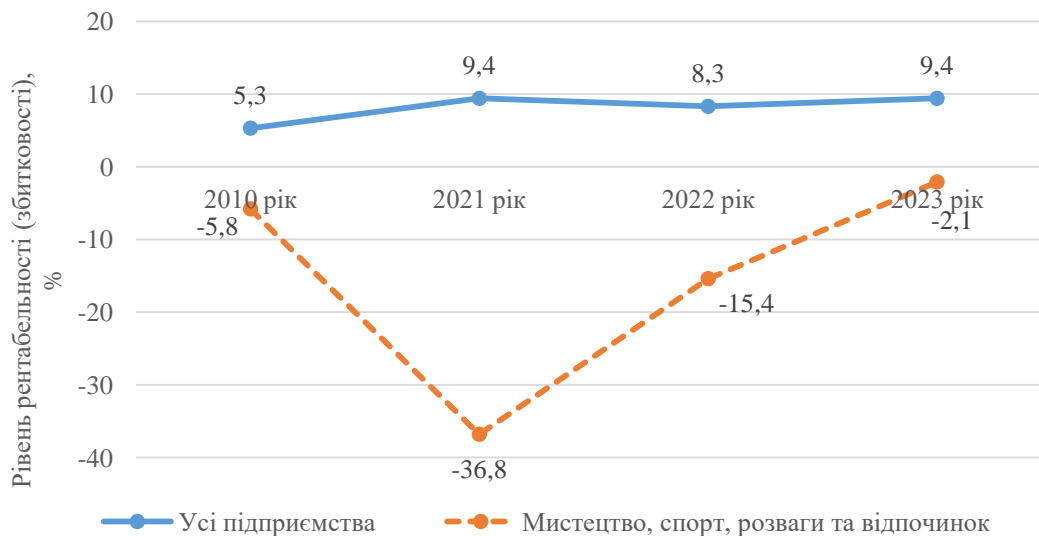


Рис. 5. Порівняння рівнів рентабельності операційної діяльності усіх підприємств та у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області за 2010-2023 роки, %

Побудовано авторами за даними [3]

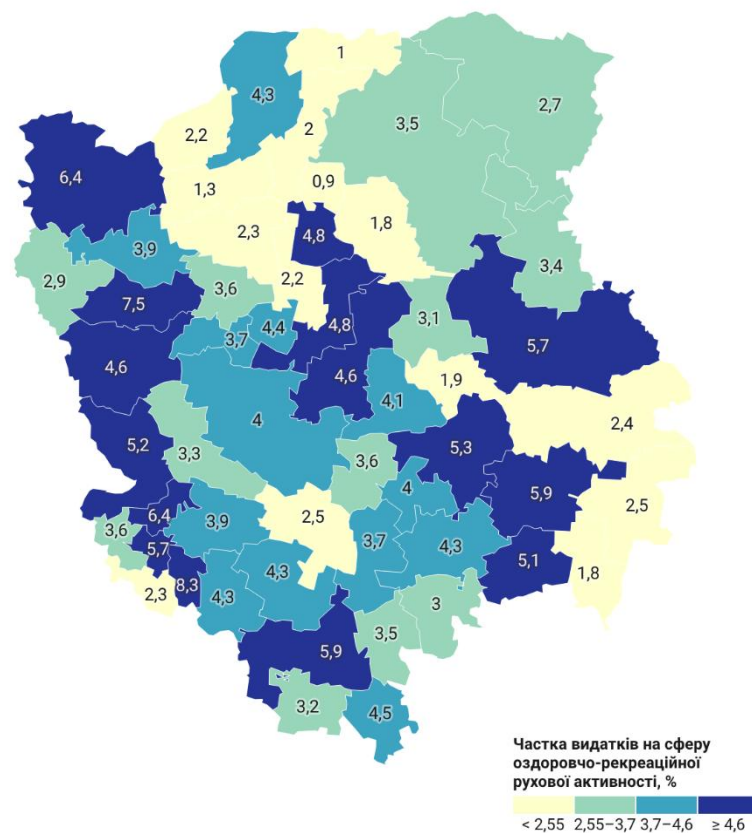
Протягом досліджуваного періоду загальний рівень рентабельності операційної діяльності всіх підприємств області демонстрував відносну стабільність із тенденцією до зростання, піднявшись з 5,3% у 2010 році до 9,4% у 2023 році. На відміну від загальноекономічних показників, сфера

мистецтва, спорту, розваг та відпочинку протягом майже всього періоду залишалася збитковою, досягнувши мінімуму у 2021 році з показником -36,8%. Найбільший розрив між середньобласним показником та рентабельністю у сфері рекреації зафіксовано у 2021 році, коли різниця становила 46,2

відсоткових пункти, що свідчить про глибоку кризу в даному секторі. Але починаючи з 2022 року, спостерігається стрімка позитивна динаміка відновлення рентабельності у сфері оздоровчо-рекреаційної діяльності, коли показник збитковості скоротився з -15,4% у 2022 році до майже беззбиткового рівня -2,1% у 2023 році.

Результати порівняння вказують на значну вразливість сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності до зовнішніх чинників порівняно з іншими галузями економіки області, проте поточна динаміка свідчить про поступову адаптацію та вихід сектору з тривалої системної кризи.

Надалі важливо вивчити роль місцевих бюджетів для економічного стимулювання розвитку сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області. Серед статей видатків місцевих бюджетів за функціональною класифікацією на цілі стимулювання оздоровчо-рекреаційної рухової активності здійснюється фінансування за статтями «Культура і мистецтво» (ТПК 4000) та «Фізична культура і спорт» (ТПК 5000). Відповідно, проведемо порівняння частки видатків бюджетів територіальних громад Волинської області на сферу оздоровчо-рекреаційної рухової активності у загальних видатках у 2024 році на основі просторової візуалізації (рис. 6).



Мапа: Oleksandr Shubalyi • Джерело: Департамент фінансів Волинської ОДА • Дані карти: © HDX • Створено за допомогою Datawrapper

Рис. 6. Порівняння частки видатків бюджетів територіальних громад Волинської області на сферу оздоровчо-рекреаційної рухової активності у 2024р., %
Побудовано авторами за даними [4, 5]

Мінімальні частки видатків (до 2,5%) характерні для значної кількості громад північного сходу та окремих прикордонних територій на півночі. Показники у 0,9%, 1,3% та 1,8% вказують на обмежений фінансовий ресурс або низьку інституційну спроможність громад щодо реалізації програм оздоровчої

рухової активності. Значна частина громад центральної та південної частин території області демонструє помірну активність із часткою видатків у діапазоні 2,55–4,6%, що формує основу для розвитку сфери у регіоні.

Проведений аналіз видатків бюджетів Волинської області підтверджує певну залежність між рівнем самодостатності територіальних громад, наявністю оздоровчо-

рекреаційного інфраструктури та їх здатністю інвестувати у здоров'я населення через механізми сприяння оздоровчо-рекреаційній активності.

Формування та реалізація проектів у сфері оздоровчо-рекреаційної рухової активності на рівні територіальних громад Волинської області має базуватися на

комплексному підході, що поєднуватиме використання природно-ресурсного потенціалу регіону та розвиток сучасної соціальної інфраструктури. Відповідно, представлено основні напрями реалізації проектів для розвитку сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у територіальних громадах Волинської області (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями, результати, економічні стимули реалізації проектів розвитку сфери оздоровчо-рекреаційної рухової активності у територіальних громадах Волинської області

Напрямок реалізації	Основний зміст та інструментарій проектів	Очікуваний результат для громади	Види економічних стимулів
Модернізація та розвиток інфраструктури	Будівництво у кожній громаді багатофункціональних спортивних майданчиків, облаштування «Активних парків» [1] та веломаршрутів у природних зонах (наприклад, Шацьке поозер'я, русла річок).	Підвищення рівня фізичної доступності об'єктів для масового спорту.	Державні субвенції на розвиток спортивної інфраструктури; пільгова оренда комунальної землі для будівництва приватних рекреаційних об'єктів.
Розвиток еко-рекреаційної інфраструктури	Створення мережі маркованих екологічних стежок для скандинавської ходьби, бігу та оздоровчого туризму на базі лісових масивів області.	Поєднання рухової активності з природно-заповідним фондом регіону.	Звільнення від земельного податку для територій, що використовуються під загальнодоступні оздоровчі траси; надання грантів на розвиток «зеленого» туризму.
Соціально-адаптивна реабілітація	Розробка проектів «Ветеранського спорту» та створення центрів фізичної реабілітації для учасників бойових дій та ВПО.	Соціальна інтеграція та відновлення здоров'я соціально вразливих груп населення.	Пільгове кредитування бізнесу, що надає реабілітаційні послуги; цільові дотації з місцевого бюджету на оплату послуг для пільгових категорій.
Цифровізація та промоція	Впровадження муніципальних мобільних додатків для навігації спортивними локаціями та гейміфікації занять спортом (челенджі, онлайн-марафони).	Формування сталої мотивації до активного способу життя серед молоді.	Ваучерна підтримка (муніципальні спортивні ваучери); податкові знижки для ІТ-компаній, що розробляють соціальні продукти для громади.
Грантова та міжнародна співпраця	Участь у програмах транскордонного співробітництва (Intereg) для будівництва великих спортивних комплексів та басейнів.	Залучення зовнішніх інвестицій та використання досвіду країн ЄС.	Співфінансування з ДФРР (до 90% вартості проекту); залучення капіталу через механізми державно-приватного партнерства.
Інклюзивний розвиток	Адаптація наявної інфраструктури до стандартів безбар'єрності (пандуси, спеціальне обладнання, тактильні елементи).	Забезпечення рівних можливостей для оздоровлення всіх категорій громадян.	Знижені ставки для об'єктів, які пройшли сертифікацію на інклюзивність; компенсація витрат на модернізацію обладнання.

Примітка. Побудовано авторами.

Особливу увагу має бути приділено модернізації матеріально-технічної бази та використанню унікального природно-заповідного фонду Волині, що стимулюється через механізми державних субвенцій та пільгове землекористування для інвесторів. Виокремлено види фінансової підтримки, такі як податкові преференції, пільгове кредитування та муніципальні ваучери, що спрямовані на подолання від'ємної

рентабельності галузі та стимулювання підприємницької ініціативи в територіальних громадах у цій сфері.

Звертаємо увагу на важливість розвитку адаптивного спорту та безбар'єрності, де економічним стимулом виступає пряма компенсація витрат на модернізацію об'єктів та цільове дотування послуг для вразливих верств населення.

Сукупність описаних у таблиці заходів

спрямована на трансформацію рекреаційної галузі з дотаційного сектора в інвестиційно привабливий елемент економіки громади, що забезпечує одночасно соціальний ефект (здоров'я населення) та економічну самодостатність.

Визначені напрями дозволять сформувати дорожню карту для органів місцевого самоврядування щодо перетворення природного потенціалу Волинської області на стійку систему оздоровчих послуг на основі залучення додаткових фінансових ресурсів з різних джерел.

Обговорення результатів. Встановлено, що сфера оздоровчо-рекреаційної рухової активності у Волинській області характеризується переважанням суб'єктів малого підприємництва, частка яких у 2020 році сягнула 93% (30 одиниць), при повній відсутності великих підприємств у регіональному секторі. Виявлено нестабільну динаміку чисельності підприємств, яка після досягнення піку у 2020 році (32 одиниці) зазнала суттєвого скорочення у 2022 році (до 16 одиниць) з подальшою фазою поступового відновлення у 2023 році (до 18 одиниць). Доведено, що стратегічним вектором розвитку галузі є її трансформація з вузькоспеціалізованого спортивного напрямку в універсальний інструмент відтворення людського капіталу та забезпечення якості життя населення.

Зафіксовано стійку тенденцію до скорочення загальної чисельності зайнятих працівників (на 46% за період 2010–2023 рр.), що свідчить про значну вразливість кадрового складу до макроекономічних та безпекових викликів. Визначено зміщення вектора зайнятості в бік мікропідприємницьких структур, частка яких у загальній структурі персоналу зросла до 15,3% у 2023 році, що підтверджує вищу адаптивність малих організаційних форм. Встановлено, що попри номінальне зростання заробітної плати, спостерігається скорочення розриву між середньомісячними витратами на оплату праці та законодавчим мінімумом (коефіцієнт перевищення знизився з 3,01 у 2015 році до 1,58 у 2023 році), що створює ризики для утримання кваліфікованого персоналу.

Виявлено тривалий стан системної кризи в галузі, що підтверджується від'ємними показниками рентабельності операційної діяльності (до -36,8% у 2021 році) порівняно з загальною позитивною рентабельністю підприємств області. Але спостерігається початок фази адаптації сектору у 2023 році, про

що свідчить вихід на майже беззбитковий рівень рентабельності (-2,1%).

Доведено наявність значної просторової нерівномірності у бюджетному фінансуванні галузі, адже частка видатків територіальних громад коливається від 0,9% на північному сході до 8,3% у центральній та південно-західній частинах області. Встановлено кореляцію між рівнем самодостатності громад, наявністю інфраструктури та їхньою здатністю інвестувати у розвиток рекреаційної сфери.

Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до модернізації інфраструктури, що включає створення багатофункціональних майданчиків, «Активних парків» [1] та інклюзивних об'єктів. Визначено ключові економічні стимули для активізації галузі: державні субвенції, пільгове кредитування, ваучерна підтримка та податкові преференції для соціально відповідального бізнесу. Акцентовано на пріоритетності проектів із соціально-адаптивної реабілітації ветеранів та цифровізації муніципальних спортивних послуг як факторів підвищення інвестиційної привабливості регіону.

Висновок. На основі проведеного дослідження можна констатувати, що сфера оздоровчо-рекреаційної рухової активності Волинської області перебуває у стані структурної трансформації, де домінуючу роль відіграють мікропідприємства, які демонструють вищу адаптивність до кризових явищ порівняно з іншими суб'єктами господарювання. На основі проведеного аналізу виявлено негативні тенденції у кадровому забезпеченні даної сфери, що проявляються у постійному скороченні чисельності персоналу та зниженні рівня середньої оплати праці відносно мінімальних соціальних стандартів, що створює загрозу дефіциту кваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансово-господарської діяльності засвідчив поступовий вихід сектору із системної кризи, про що свідчить позитивна динаміка відновлення операційної рентабельності та наближення її до беззбиткового рівня за підсумками 2023 року. На основі картографічного аналізу виявлено значну просторову нерівномірність фінансування цієї сфери з місцевих бюджетів, яка безпосередньо залежить від фінансової спроможності територіальних громад та пріоритетності розвитку рекреаційної інфраструктури в їхніх стратегічних планах. Вважаємо, що перетворення оздоровчо-рекреаційної сфери на інвестиційно привабливий елемент регіональної економіки потребує впровадження

комплексних механізмів стимулювання, зокрема через цифровізацію послуг, розвиток інклюзивної інфраструктури та активізацію

державно-приватного партнерства.

Список літератури

1. «Активні парки – локації здорової України»: Указ Президента України від 17 грудня 2020 року № 574/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5742020-36049>.
2. Андрєєва О., Дутчак М., Благій О. Теоретичні засади оздоровчо-рекреаційної рухової активності різних груп населення. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2020; 2: 59–66. DOI: 10.32652/tmfvs.2020.2.59–66
3. Головне управління статистики у Волинській області. 2025: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>
4. Департамент фінансів Волинської обласної державної адміністрації. 2025. Виконання бюджетів області. URL: <http://www.finance.voladm.gov.ua/category/c-19-23/> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Децентралізація в Україні. 2025. Територіальні громади. Волинська область. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0332> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Добинда І.П. Історико-культурні рекреаційні ресурси поселень Волинської області: монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, 2022. 332 с.
7. Коваленко, Ю., Новак, В., & Гуріна, Г. (2025). Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>
8. Ковтун А. (2025). Оздоровчо-рекреаційна рухова активність у сучасному суспільстві: сутність, функції та перспективи розвитку. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2025. № 3. С. 64-72. <https://doi.org/10.32540/2071-1476-2025-3-064>
9. Кузнецова, О. Т., Кучер, Т. В., & Хома О. В. (2025). Використання природно-рекреаційного потенціалу регіону в фізкультурно-оздоровчій діяльності. *Rehabilitation and Recreation*, 19(2), 159–166. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2025.19.2.14>
10. Мельник А.В., Мельник Н.В., Качаровський Р.Є., Єрко І.В. Можливості використання туристично-рекреаційного потенціалу в умовах децентралізації (на прикладі ОТГ Волинської області). *Міжрегіональний науковий вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Часопис соціально-економічної*

географії». 2021. № 30. С.67-75 . DOI: 10.26565/2076-1333-2021-30-07

11. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №1(13). С. 308-317. <https://doi.org/10.32750/2024-0130>

12. Шубалий О.М., Гриник І.С. Аналіз поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 20(79). 2023. С. 244-250. / URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30)

References

1. President of Ukraine. (2020, December 17). Pro "Aktyvni parky – lokatsii zdravoi Ukrainy" [On "Active Parks – Locations of Healthy Ukraine"] (Decree No. 574/2020). <https://www.president.gov.ua/documents/5742020-36049>
2. Andrieieva, O., Dutchak, M., & Blahii, O. (2020). Teoretychni zasady ozdorovcho-rekreatsiinoi rukhovoї aktyvnosti riznykh hrup naseleńnia [Theoretical principles of health and recreational motor activity of different population groups]. *Theory and Methods of Physical Education and Sport*, (2), 59–66. <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2020.2.59–66>
3. Main Department of Statistics in Volyn Region. (2025). Ofitsiyni veb-sait [Official website]. <https://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>
4. Department of Finance of the Volyn Regional State Administration. (2025). Vykonannia biudzhetyv oblasti [Implementation of regional budgets]. <http://www.finance.voladm.gov.ua/category/c-19-23/>
5. Decentralization in Ukraine. (2025). Terytorialni hromady. Volynska oblast [Territorial communities. Volyn region]. <https://decentralization.gov.ua/areas/0332>
6. Dobynda, I. P. (2022). Istoryko-kulturni rekreatsiini resursy poselen Volynskoi oblasti [Historical and cultural recreational resources of settlements of the Volyn region: monograph]. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.
7. Kovalenko, Yu., Novak, V., & Hurina, H. (2025). Transformatsii sotsialno vidpovidalnoho biznesu v umovakh viiny

[Transformations of socially responsible business in war conditions]. *Economy and Society*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

8. Kovtun, A. (2025). Ozdorovcho-rekreatsiina rukhova aktyvnist u suchasnomu suspilstvi: sutnist, funktsii ta perspektyvy rozvytku [Health-improving and recreational physical activity in modern society: essence, functions and development prospects]. *Sportyvnyi Visnyk Prydniprovia* [Prydniprovia Journal of Sports Science], (3), 64–72. <https://doi.org/10.32540/2071-1476-2025-3-064>

9. Kuznietsova, O. T., Kucher, T. V., & Khoma, O. V. (2025). Vykorystannia pryrodno-rekreatsiinoho potentsialu rehionu v fizkulturno-ozdorovchii diialnosti [The use of the natural and recreational potential of the region in physical culture and health-improving activities]. *Rehabilitation and Recreation*, 19(2), 159–166. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2025.19.2.14>

10. Melnyk, A. V., Melnyk, N. V., Kacharovskiy, R. Ye., & Yerko, I. V. (2021). Mozhlyvosti vykorystannia turystychno-rekreatsiinoho potentsialu v umovakh detsentralizatsii (na prykladi OTH Volynskoi

oblasti) [Possibilities of using tourist and recreational potential in conditions of decentralization (on the example of TC of Volyn region)]. *Journal of Socio-Economic Geography*, (30), 67–75. <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-07>

11. Sobko, O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh viiny [Social responsibility of business and development of entrepreneurship in Ukraine in the conditions of war]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(13), 308–317. <https://doi.org/10.32750/2024-0130>

12. Shubalyi, O. M., & Hrynyk, I. S. (2023). Analiz povedinky terytorialnykh hromad rehionu v umovakh viiny shchodo finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku [Analysis of the behavior of territorial communities of the region in the conditions of war regarding the financial support of sustainable development]. *Economic Sciences: Regional Economy (LNTU)*, 20(79), 244–250. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30)

Надійшла до редакції 03.11.2025 р.

Шубалий Олександр Михайлович – д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: 0000-0002-9131-1896
E-mail: shubalyi@ukr.net

Гордійчук Антоніна Іванівна – к.е.н., доц., доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: 0000-0003-3274-8219
E-mail: allure77@ukr.net

Шубала Ірина Володимирівна – к.е.н., доц., доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: 0000-0002-1541-0227
E-mail: irynashubala@ukr.net

ECONOMIC STIMULATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS, EMPLOYMENT OF EMPLOYEES AND MUNICIPAL PROJECTS IN THE SPHERE OF HEALTH AND RECREATIONAL ACTIVITIES IN THE REGION

Purpose. *Conducting analysis, evaluation and substantiation of proposals for improving the system of economic stimulation of the development of socially responsible business, employment of employees, development and implementation at the level of territorial communities of projects in the field of health and recreational physical activity.*

Methodology. *The study was conducted based on the use of the following scientific methods: data analysis and visualization, cartographic method, comparison method, system approach.*

Results. *The results of the analysis showed that the field of health and recreational physical activity of the Volyn region is in a state of structural transformation, where the dominant role is played by micro-enterprises that demonstrate higher adaptability to crisis phenomena compared to other business entities. Negative trends in the staffing of this area were identified, which are manifested in the constant reduction of the number of*

personnel and a decrease in the level of average wages relative to minimum social standards, which creates a threat of a shortage of qualified specialists in the long term. The analysis of financial and economic activity showed the gradual recovery of the sector from the systemic crisis, as evidenced by the positive dynamics of the restoration of operating profitability and its approach to the break-even level by the end of 2023. Based on the cartographic analysis, a significant spatial unevenness of financing this area from local budgets was revealed, which directly depends on the financial capacity of territorial communities and the priority of the development of recreational infrastructure in their strategic plans. It was concluded that the transformation of the health and recreation sector into an investment-attractive element of the regional economy requires the implementation of comprehensive incentive mechanisms, in particular through the digitalization of services, the development of inclusive infrastructure and the activation of public-private partnership.

Scientific novelty. Based on the comprehensive analysis, proposals were substantiated for improving the system of economic incentives for the development of socially responsible business, employee employment, and the development and implementation of projects in the field of health and recreation physical activity at the level of territorial communities of the Volyn region.

Practical significance. The results of the analysis of the number of enterprises, the number of employees at enterprises, the comparison of average monthly labor costs per 1 employee of enterprises, the levels of profitability of operating activities, as well as the comparison of the share of budget expenditures for the development of the sphere of health and recreational physical activity can be used by territorial communities of the Volyn region to develop strategies, programs, and projects of socio-economic development.

Keywords: health and recreational physical activity, social responsibility of business, municipal projects, territorial communities, economic stimulation, sphere of art, sports and recreation, Volyn region

Shubalyi Oleksandr – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics
Lutsk National Technical University
ORCID ID: 0000-0002-9131-1896
E-mail: shubalyi@ukr.net

Gordiichuk Antonina – Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Department of Economics
Lutsk National Technical University
ORCID ID: 0000-0003-3274-8219
E-mail: allure77@ukr.net

Shubala Iryna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Economics
Lutsk National Technical University
ORCID ID: 0000-0002-1541-0227
E-mail: irynashubala@ukr.net