

УДК 338.48:005.511

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-17>

## КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Ю. Р. ГОЙ**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3479-0559>

**Анотація.** Метою дослідження є обґрунтування оновленого алгоритму стратегії розвитку рекреаційних підприємств як комплексного інструменту стратегічного управління. **Методика дослідження.** У дослідженні використано системний і процесний підходи до формування стратегії розвитку, методи багатовимірного статистичного аналізу, зокрема метод головних компонент (РСА), а також ентропійний підхід для визначення вагових коефіцієнтів показників. **Результати.** Обґрунтовано, що вдосконалений алгоритм стратегії розвитку рекреаційних підприємств підвищує гнучкість стратегічного управління та забезпечує адаптацію до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, економічної нестабільності й конкурентного тиску, а використання сценарного аналізу підсилює обґрунтованість управлінських рішень. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання рекреаційними підприємствами для розроблення та коригування стратегії розвитку.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, рекреаційні підприємства, РСА, ентропійний метод, інтегральний показник, сценарний аналіз, КРІ, стратегічне управління.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Активні трансформаційні процеси у сфері рекреаційного бізнесу, зумовлені зростанням конкуренції, зміною споживчих пріоритетів, посиленням екологічних вимог і нестабільністю макроекономічного середовища, актуалізують проблему результативності стратегічного управління рекреаційними підприємствами. На практиці навіть обґрунтовані та формально збалансовані стратегії розвитку не завжди забезпечують досягнення запланованих цілей, що зумовлює необхідність їх своєчасного перегляду та адаптації до нових умов функціонування. У цьому контексті ключового значення набуває формування гнучких механізмів регулювання стратегічних рішень, здатних оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Якщо цілі стратегії розвитку рекреаційних підприємств не були досягнуті, доцільним є впровадження інструментів адаптивного управління, спрямованих на корекцію пріоритетів, показників та управлінських заходів. Розроблений алгоритм стратегічного регулювання, що ґрунтується на використанні багатовимірного статистичного аналізу та методу ентропії, передбачає декілька альтернативних шляхів корекції стратегії залежно від результатів її реалізації. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати факт відхилення від цільових орієнтирів, а й виявити причини неефективності окремих стратегічних компонентів.

Таким чином, адаптивна корекція стратегії розвитку рекреаційних підприємств на основі багатовимірного аналізу та ентропійного підходу створює надійне методологічне підґрунтя для підвищення гнучкості стратегічного управління. Вона дозволяє забезпечити більш точне узгодження стратегічних цілей з реальними можливостями підприємств і динамікою зовнішнього середовища, що є необхідною умовою досягнення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах зростання ролі рекреаційної діяльності як складової національної економіки та інструменту підвищення якості життя населення особливої актуальності набуває наукове осмислення підходів до оцінювання ефективності функціонування рекреаційних підприємств. Посилення конкуренції, зміна споживчих очікувань, вплив глобальних економічних та безпекових чинників зумовлюють необхідність удосконалення методів аналізу результативності рекреаційного бізнесу й пошуку нових управлінських рішень, орієнтованих на стійкий розвиток.

Проаналізовані науковці, а саме: Смовженко Т. С., Графська О. І. [1], Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. [2], Pitas N. A., Murray A., Olsen M., Graefe A. A. [3], Hung C. H. [4], Mokaya S. O., Gitari J. W. [5], Khalilzadeh J., Tasci A. D. A. [6], Zeng B., Gerritsen R. [7], Pencarelli T. [8] пропонують різні аспекти оцінювання ефективності рекреаційних підприємств та туристично-рекре-

аційної сфери. У їхніх роботах розглядаються як загальноекономічні аспекти результативності діяльності, так і специфічні питання управління рекреаційними підприємствами, рівня та якості обслуговування, соціального ефекту рекреації та її впливу на продуктивність праці й відтворення людського капіталу.

Представлені дослідження становлять важливу теоретико-методичну базу для подальшого вивчення ефективності рекреаційної сфери. Спільним для більшості публікацій є акцент на економічному аналізі діяльності підприємств, оцінюванні якості рекреаційних послуг і дослідженні соціального впливу рекреаційної діяльності. Водночас значна частина наукових підходів ґрунтується на традиційних методах оцінювання та не повною мірою враховує динамічні зміни зовнішнього середовища, цифрову трансформацію бізнес-процесів і зростання ролі нефінансових чинників ефективності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розроблення та обґрунтування науково-методичного підходу до адаптації й коригування стратегії розвитку рекреаційних підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасний розвиток рекреаційних підприємств відбувається в умовах високої невизначеності, що зумовлена динамічними змінами ринкового середовища, зростанням конкурентного тиску, трансформацією споживчого попиту та посиленням екологічних і соціальних вимог. За таких обставин стратегічне управління не може ґрунтуватися виключно на фіксованих довгострокових орієнтирах, а потребує впровадження адаптивних механізмів регулювання, здатних забезпечити своєчасну корекцію цілей, інструментів і заходів розвитку. Практика свідчить, що навіть економічно обґрунтовані стратегії можуть втрачати ефективність у разі зміни ключових факторів впливу, що вимагає регулярного перегляду сценарних припущень і параметрів прогнозування.

У разі виявлення недосяжності базового сценарію слід внести зміни до сценарного аналізу. Наприклад, можна розробити «кризовий сценарій» для умов обмежених ресурсів або уточнити ймовірності реалізації існуючих сценаріїв з урахуванням нових даних, таких як сезонні коливання чи економічна нестабільність.

Якщо бюджетні обмеження унеможливають реалізацію певних заходів, варто зосередитися на оптимізації витрат. Аналіз ефективності витрат дозволить зменшити фінансування другорядних ініціатив і перерозподілити ресурси на більш ефективні проекти. Наприклад, замість дорогих маркетингових кампаній можна спрямувати

кошти на покращення інфраструктури. Крім того, необхідно враховувати нові фактори впливу, які можуть виникнути під час реалізації стратегії. Це можуть бути зміни в законодавстві, зміни клієнтських пріоритетів або нові конкурентні умови. Врахування цих факторів можливе через оновлення моделей залежності показників із використанням методів регресійного аналізу або машинного навчання.

Якщо реалізовані заходи виявились недостатньо широкими, необхідно розширити їхній спектр. Це може включати інвестиції в нові послуги, наприклад, цифровізацію сервісів, або розробку програм для залучення нових сегментів клієнтів, таких як wellness-програми для молоді. Крім того, слід адаптувати КРІ для моніторингу прогресу. Якщо використовувані показники не дозволяють своєчасно виявляти проблеми, варто розробити додаткові індикатори, наприклад, показники задоволеності клієнтів або впровадження інновацій. Нарешті, за необхідності варто переглянути часові рамки. Якщо реалізація заходів вимагає більше часу, доцільно скоригувати графік, зосередивши ресурси на найважливіших завданнях.

Стратегія розвитку має бути динамічною та адаптивною, з можливістю гнучкого регулювання. Обґрунтовано, що впровадження зазначених змін дозволяє врахувати зовнішні виклики та внутрішні обмеження, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей навіть за складних обставин. Доведено, що систематичний моніторинг, оптимізація ресурсів і оновлення сценарного аналізу є ключовими для успішної реалізації стратегії.

У табл. 1 наведено можливості регулювання стратегії розвитку рекреаційних підприємств.

Розглянемо математичний апарат коригування стратегії:

1. Перегляд вагових коефіцієнтів і головних компонент. Перерахунок вагових коефіцієнтів виконується за формулою методу ентропії:

$$w_k = \frac{1 - H_k}{\sum_{j=1}^K (1 - H_j)}, \quad (1)$$

$$\text{де } H_k = -\frac{1}{\ln N} \sum_{i=1}^N p_{ik} \ln p_{ik}, \text{ а } p_{ik} = \frac{x_{ik}}{\sum_{i=1}^N x_{ik}}.$$

Оновлений інтегральний показник визначається як:

$$IE = \sum_{k=1}^K w_k \cdot T_k, \quad (2)$$

де  $T_k$  – головні компоненти, розраховані через РСА.

У табл. 2. наведено обставини, які вимагають перегляду вагових коефіцієнтів і головних компонент.

2. Уточнення цільових значень. Цільові значення коригуються через динаміку показників:

Таблиця 1

**Можливості регулювання стратегії розвитку рекреаційних підприємств**

Напрямок	Ідея	Реалізація
Перегляд вагових коефіцієнтів і головних компонент	Якщо виявлено, що деякі показники мають менший вплив на інтегральний показник ефективності, ніж очікувалося.	Використати дані моніторингу для повторного розрахунку вагових коефіцієнтів за методом ентропії і проведення нового РСА.
Уточнення цільових значень	Якщо початкові цілі були надто амбітними або не враховували реальних можливостей підприємства.	Оцінити динаміку кожного показника і встановити реалістичніші цілі відповідно до актуального стану підприємства.
Внесення змін до сценарного аналізу	Якщо базовий сценарій виявився недосяжним через зовнішні фактори.	Оновити сценарії, додати кризовий сценарій та уточнити ймовірності їх реалізації.
Оптимізація витрат	Якщо бюджетні обмеження перешкоджають досягненню цілей.	Перерозподілити ресурси на більш ефективні ініціативи та зменшити витрати на другорядні заходи.
Врахування нових факторів впливу	Якщо зовнішні умови змінюються (законодавчі вимоги, зміна клієнтських пріоритетів тощо).	Оновити моделі залежності показників від факторів з використанням регресійного аналізу чи машинного навчання.
Розширення стратегічних заходів	Якщо реалізовані заходи були недостатньо широкими.	Інвестувати у нові послуги, наприклад, цифровізацію сервісів, або залучити нові сегменти клієнтів.
Адаптація КРІ для моніторингу	Якщо використовувані КРІ не дозволяють своєчасно виявляти проблеми.	Розробити додаткові КРІ, такі як показник задоволеності клієнтів або індикатор впровадження інновацій.
Перегляд часових рамок	Якщо реалізація заходів вимагає більше часу.	Скоригувати графік досягнення цілей, зосередивши ресурси на пріоритетних завданнях.

Джерело: побудовано автором на основі літератури [1–8]

Таблиця 2

**Обставини, які вимагають перегляду вагових коефіцієнтів і головних компонент**

Обставина	Опис
Зміна зовнішнього середовища	Рекреаційні підприємства залежать від зовнішніх факторів, таких як економічна стабільність, рівень доходів населення, погодні умови чи пандемії. Наприклад, пандемія COVID-19 змінила пріоритети туристів, збільшивши попит на внутрішній туризм та екологічно безпечні послуги.
Недооцінка чи переоцінка показників	На етапі планування певні показники можуть бути недооцінені або переоцінені. Наприклад, якщо показник «рівень повторних відвідувань» недооцінено, але аналіз показує його ключовий вплив на дохідність, слід збільшити його вагу.
Виявлення нових факторів впливу	Під час реалізації стратегії можуть з'явитися нові фактори, як-от вимоги екологічного законодавства чи цифрові технології, що потребують повторного аналізу компонент.
Зміна структури бізнес-моделі	Перехід від масового до нішового туризму змінює пріоритети. Наприклад, для нішового туризму важливішими стають якість обслуговування та екологічні стандарти.
Сезонні коливання	Сезонність визначає пріоритети: у зимовий період важливими є завантаженість об'єктів і операційний прибуток, у літній – екологічні аспекти та тривалість перебування клієнтів.
Відхилення у досягненні цілей	Якщо моніторинг виявляє значні відхилення між плановими та фактичними значеннями, потрібно перевірити відповідність вагових коефіцієнтів ситуації.
Нова конкурентна динаміка	Поява нових конкурентів або активне впровадження ними інновацій може вимагати збільшення ваги інноваційного компоненту для відповідності ринковим викликам.

Джерело: побудовано автором на основі літератури [1–8]

$$T_k^{нов} = T_k^{план} \cdot \alpha \quad (3) \quad \text{змін інтегрального показника за різних умов:}$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт корекції, розрахований як:

$$IE^{сцен} = \sum_{k=1}^K w_k \cdot T_k^{сцен} \quad (5)$$

$$\alpha = \frac{T_k^{факт}}{T_k^{план}} \quad (4) \quad \text{де } T_k^{сцен} = f_k(F), \text{ а } F \text{ – набір зовнішніх факторів (наприклад, законодавчі зміни, конкуренція).}$$

3. Внесення змін до сценарного аналізу. Оновлення сценаріїв виконується через моделювання

4. Оптимізація витрат. Витрати переглядаються на основі оптимізації функції:

$$C_{\text{опт}} = \text{arg}_{C_i}^{\min} \sum_{i=1}^M \frac{C_i}{E_i} \quad (6)$$

де  $C_i$  – витрати на  $i$ -й захід,  $E_i$  – його ефективність.

5. Врахування нових факторів впливу. Моделі залежності оновлюються через регресійний аналіз:

$$T_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^P \beta_j F_j + \varepsilon, \quad (7)$$

де  $F_j$  – нові фактори впливу,  $\beta_j$  – їхні коефіцієнти впливу.

6. Розширення стратегічних заходів. Додаються нові заходи із оцінкою їхнього внеску в інтегральний показник:

$$IE_{\text{нов}} = IE_{\text{поточн}} + \sum_{j=1}^L \Delta T_j, \quad (8)$$

де  $\Delta T_j$  – ефект від впровадження  $j$ -го нового заходу.

7. Адаптація КРІ для моніторингу. Нові КРІ інтегруються у систему моніторингу:

$$KPI_{\text{нов}} = \sum_{i=1}^N \frac{W_i R_i}{\sum_{i=1}^N W_i}, \quad (9)$$

де  $W_i$  – ваги критеріїв,  $R_i$  – результати оцінки.

8. Перегляд часових рамок. Часові рамки коригуються на основі функції залежності між часом та ресурсами:

$$T_{\text{нов}} = T_{\text{початк}} + \Delta T, \quad (10)$$

де  $\Delta T$  розраховується як:

$$\Delta T = \frac{R_{\text{необх}} - R_{\text{наявн}}}{P}, \quad (11)$$

де  $R_{\text{необх}}$  – необхідні ресурси,  $R_{\text{наявн}}$  – наявні ресурси,  $P$  – продуктивність реалізації заходів.

Комплекс цього формалізованого апарату забезпечує системний підхід до адаптації та коригування стратегії. Гнучке використання багатовимірного аналізу, оптимізації витрат, актуалізації КРІ і сценарного аналізу дозволяє ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей.

Уточнення цільових значень для рекреаційних підприємств є важливим етапом адаптації стратегії розвитку, який дозволяє врахувати реальні умови діяльності та коригувати заплановані орієнтири. Ця необхідність виникає в умовах змін зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсних обмежень або неточностей, що виникають на етапі початкового планування.

Однією з основних причин є зміна попиту на послуги рекреаційних підприємств, зумовлена економічною ситуацією чи соціальними факторами. Наприклад, у періоди економічного спаду споживачі можуть віддавати перевагу менш витратним формам відпочинку, що робить цілі щодо збільшення доходів надто амбітними.

У такому випадку доцільно переглянути планові значення фінансових показників і зосередитися на оптимізації витрат.

Іншою важливою обставиною є зміна поведінки клієнтів. Наприклад, у постпандемічний період спостерігається збільшення попиту на індивідуальні або екологічні види туризму. Це вимагає уточнення цільових значень, орієнтуючись на тривалість перебування клієнтів і рівень задоволеності послугами, адже такі фактори можуть стати ключовими у забезпеченні повторних відвідувань.

Неточності у первинному прогнозуванні також є причиною для перегляду цільових значень. Наприклад, під час розробки стратегії могли бути переоцінені або недооцінені можливості підприємства щодо впровадження інновацій. Якщо аналіз показує, що планові значення, наприклад, щодо збільшення рівня інноваційності послуг, перевищують технічні чи фінансові можливості, цільові значення мають бути скориговані для відображення реальних умов.

Сезонні коливання, притаманні більшості рекреаційних підприємств, також потребують уточнення цільових значень. Наприклад, у літній сезон для курортних зон важливими показниками є завантаженість об'єктів і прибутковість, тоді як у міжсезоння можуть домінувати цілі, пов'язані з оптимізацією витрат або залученням локальних клієнтів.

Поява нових конкурентів або зміна конкурентного середовища також може вимагати перегляду цільових орієнтирів. Якщо конкуренти впроваджують нові послуги або пропонують кращу цінову політику, підприємство може бути змушене знизити заплановані показники доходів чи переглянути стратегію для підвищення рентабельності.

Уточнення цільових значень також може бути зумовлено обмеженістю ресурсів. Наприклад, якщо у підприємства бракує інвестицій для реалізації запланованих заходів, слід адаптувати цілі до доступних фінансових можливостей, концентруючись на найбільш пріоритетних напрямках.

Таким чином, уточнення цільових значень є ключовим інструментом адаптації стратегії рекреаційних підприємств до реальних умов. Воно дозволяє зберігати актуальність і досяжність стратегічних цілей, враховуючи зміни у попиті, ресурсних обмеженнях, поведінці клієнтів, сезонних коливаннях та конкурентному середовищі. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує гнучкість стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Розширення стратегічних заходів для рекреаційних підприємств є важливим інструментом адаптації стратегії до нових умов, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі, конкурентній динаміці, потребах клієнтів або техноло-

гічному прогресі. Ця потреба виникає у випадках, коли реалізовані заходи не приносять очікуваних результатів або є недостатніми для досягнення стратегічних цілей.

Однією з ключових обставин, що потребують розширення заходів, є поява нових потреб у клієнтів. Наприклад, сучасні туристи дедалі частіше надають перевагу індивідуалізованим послугам і активностям, таким як wellness-програми, гастрономічні тури чи еко-відпочинок. Якщо підприємство зосереджене лише на традиційних послугах, воно ризикує втратити частину аудиторії. У таких випадках доцільно розширити спектр послуг, додаючи нові напрямки, наприклад, створення центрів йоги, організація кулінарних майстер-класів чи екскурсій до природних заповідників.

Іншою важливою причиною є посилення конкурентного тиску. Наприклад, якщо конкуренти активно впроваджують цифрові технології, такі як онлайн-бронювання, віртуальні тури чи мобільні додатки для управління відпочинком, підприємство може втратити свою конкурентоспроможність. У цьому разі розширення стратегічних заходів може включати впровадження цифрових рішень, таких як інтерактивні платформи для замовлення послуг або використання big data для персоналізації пропозицій.

Суттєві зміни у зовнішньому середовищі також можуть вимагати додаткових заходів. Наприклад, зміни екологічного законодавства можуть зобов'язати підприємства впроваджувати енергозберігаючі технології, зменшувати обсяг відходів чи забезпечувати використання екологічно чистих матеріалів. Розширення заходів у цьому напрямку може включати встановлення сонячних панелей, організацію програм вторинної переробки або сертифікацію за міжнародними екологічними стандартами.

Зміни у демографічних показниках і структурах ринку також можуть викликати необхідність розширення заходів. Наприклад, зростання частки літніх туристів може вимагати адаптації інфраструктури для людей похилого віку, таких як спеціальні транспортні послуги, медичний супровід або спрощений доступ до об'єктів. Водночас, збільшення попиту з боку молоді може стимулювати розвиток активних видів відпочинку, таких як велосипедні маршрути, каякінг або пригодницькі квести.

Ще одним прикладом є глобалізація туристичного ринку, яка вимагає активнішого залучення іноземних туристів. У цьому разі розширення заходів може включати маркетингові кампанії на міжнародних платформах, створення багатомовних сайтів або співпрацю з міжнародними туроператорами.

Розширення заходів також може бути зумовлене необхідністю диверсифікації доходів.

Наприклад, підприємство може додати нові джерела прибутку, такі як організація корпоративних заходів, проведення тематичних фестивалів чи використання територій для зйомок фільмів. Це дозволить зменшити залежність від сезонності та стабілізувати доходи в міжсезоння. Таким чином, розширення стратегічних заходів для рекреаційних підприємств є відповіддю на виклики, що виникають у результаті змін у клієнтських потребах, конкурентному середовищі, законодавчих вимогах чи демографічній структурі. Приклади таких заходів включають впровадження інноваційних послуг, цифровізацію процесів, розвиток екологічних ініціатив, адаптацію інфраструктури та диверсифікацію доходів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Адаптація ключових показників ефективності (КПІ) для моніторингу діяльності рекреаційних підприємств є важливим інструментом удосконалення стратегії управління та оцінки результатів. Необхідність адаптації КПІ може виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі, трансформації бізнес-моделі підприємства, впровадження нових стратегічних ініціатив чи недостатньої інформативності існуючих показників.

Однією з основних причин для адаптації КПІ є зміна ринкових умов або клієнтських очікувань. Наприклад, якщо на ринку зростає попит на екологічно відповідальні послуги, підприємство має включити до системи моніторингу нові показники, такі як рівень вуглецевого сліду або частка повторно використаних матеріалів. Це дозволить оцінювати успішність впровадження екологічних ініціатив та їхній вплив на загальну конкурентоспроможність.

Ще однією обставиною є впровадження інновацій чи розширення асортименту послуг. Наприклад, якщо підприємство починає пропонувати digital-сервіси, такі як мобільні додатки для бронювання чи віртуальні тури, необхідно додати КПІ, які оцінюють рівень залучення користувачів цих сервісів або відсоток конверсії з онлайн-бронювань у загальному обсязі послуг. Це допоможе виявити ефективність нових ініціатив і приймати своєчасні рішення щодо їхнього вдосконалення.

Крім того, адаптація КПІ може бути викликана змінами в бізнес-моделі підприємства. Наприклад, якщо підприємство переходить від масового туризму до нішового, варто додати показники, які оцінюють задоволеність клієнтів або частку лояльних клієнтів. Це дозволить підприємству краще розуміти потреби аудиторії та вдосконалити пропозиції.

Поява нових каналів взаємодії з клієнтами також може вимагати перегляду КПІ. Наприклад, якщо підприємство починає активно працювати у соціальних мережах, можна впровадити показ-

ники, що оцінюють рівень залучення в соцмережах (наприклад, кількість взаємодій із публікаціями чи рівень зростання аудиторії). Це дозволить оцінювати ефективність цифрового маркетингу та його вплив на загальну стратегію підприємства.

Сезонні коливання, що є характерними для більшості рекреаційних підприємств, також можуть впливати на необхідність адаптації КРІ. Наприклад, у піковий сезон доцільно зосередитися на таких показниках, як завантаженість об'єктів чи рівень операційного прибутку, тоді як у міжсезоння варто додати КРІ, які оцінюють ефективність витрат чи обсяг залучення місцевих клієнтів.

Впровадження нових стратегічних ініціатив також вимагає адаптації КРІ. Наприклад, якщо підприємство запускає програму лояльності, необхідно додати такі показники, як частка повторних відвідувань чи середній дохід на лояльного клієнта. Це допоможе оцінити, наскільки успішно програма сприяє досягненню стратегічних цілей.

Ще одним важливим фактором є зміна конкурентного середовища. Якщо конкуренти активно впроваджують нові технології або послуги, підприємству слід додати КРІ, які оцінюють час впровадження нових послуг або індекс інноваційності. Це дозволить аналізувати позиції підприємства на ринку та його здатність реагувати на виклики.

Наприклад, підприємство, яке функціонує у курортному регіоні, може додати КРІ, які оцінюють внесок у місцеву економіку, такі як кількість створених робочих місць або відсоток співпраці з місцевими постачальниками. Це може стати важливим елементом стратегії сталого розвитку та зміцнення репутації підприємства. Таким чином, адаптація КРІ для моніторингу діяльності рекреаційних підприємств є динамічним процесом, який враховує зміни в ринкових умовах, поведінці клієнтів, технологічному прогресі та конкурентному середовищі. Впровадження нових показників, таких як задоволеність клієнтів, ефективність витрат, індекс інноваційності чи внесок у місцеву економіку, сприяє більш

гнучкому управлінню підприємством та досягненню стратегічних цілей.

Отже, оновлений алгоритм поєднує гнучкість, адаптивність і аналітичну точність. Він враховує складність сучасного середовища рекреаційних підприємств і пропонує системний підхід до управління їхнім розвитком, що базується на кількісних даних та інноваційних методах аналізу. Логічна інтеграція всіх етапів забезпечує комплексність моделі та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Ефективне стратегічне управління розвитком рекреаційних підприємств у сучасних умовах потребує переходу від статичних моделей планування до гнучких і адаптивних алгоритмів регулювання. Доведено, що поєднання багатовимірного аналізу, методу ентропії, сценарного підходу та оптимізаційних моделей дозволяє не лише підвищити точність оцінювання поточного стану підприємств, а й своєчасно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонований формалізований апарат забезпечує системність процесу адаптації стратегії через перегляд вагових коефіцієнтів, уточнення цільових значень, оновлення сценаріїв розвитку, оптимізацію витрат і розширення стратегічних заходів. Обґрунтовано, що адаптація КРІ та їх інтеграція в систему моніторингу підвищують керованість стратегії та дозволяють оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів.

Узагальнено доведено, що оновлений алгоритм стратегічного управління є комплексним і динамічним інструментом, який сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності рекреаційних підприємств. Його практичне застосування створює передумови для досягнення стійкого розвитку, адаптації до невизначеності та забезпечення довгострокових стратегічних цілей у рекреаційній сфері.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Смовженко Т. С., Графська О. І. Оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів України. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 44–55. URL: [https://re.gov.ua/re202002/re202002\\_044\\_SmovzhenkoTS%2CHrafaskaOI.pdf](https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrafaskaOI.pdf)
2. Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. Управління ефективністю рекреаційного комплексу регіону. *Економіка України*. 2009. № 4. С. 50–58. URL: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3>
3. Pitas N. A., Murray A., Olsen M., Graefe A. A Modified Importance-Performance Framework for Evaluating Recreation-Based Experiential Learning Programs. *Journal of Extension*. 2017. Vol. 55, No. 1. URL: <https://archives.joe.org/joe/2017february/tt5.php>
4. Hung C. H. The Evaluation and Improvement of Service Quality Performance in Sports and Recreation Facilities. *Journal of Social Sciences*. 2007. Vol. 13, No. 2. pp. 85–92.
5. Mokaya S. O., Gitari J. W. Effects of Workplace Recreation on Employee Performance: The Case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2012. Vol. 2, No. 3. pp. 176–183. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=d3f5dd76b997ef2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>

6. Khalilzadeh J., Tasci A. D. A. Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management*. 2017. vol. 62, pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.026>
7. Zeng B., Gerritsen R. What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*. 2014. vol. 10, pp. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>
8. Pencarelli T. The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*. 2020. vol. 22 (3), pp. 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

#### REFERENCES:

1. Smovzhenko T. S. & Hrafs'ka O. I. (2020) Otsynuyannya potentsialu rozvytku turystychno-rekreatsiynoyi sfery v ekonomitsi rehioniv Ukrayiny [Assessment of the Development Potential of the Tourist and Recreational Sector in the Economy of Ukrainian Regions]. *Rehional'na ekonomika*. No. 2, pp. 44–55. Available at: [https://re.gov.ua/re202002/re202002\\_044\\_SmovzhenkoTS%2CHrafskaOI.pdf](https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrafskaOI.pdf)
2. Herasymchuk V. H., & Korohodova O. O. (2009). Upravlinnya efektyvnisty rekreatsionoho kompleksu rehionu [Management of the Efficiency of the Recreational Complex of the Region Ekonomika Ukrayiny]. *Economy of Ukraine*, No. 4, pp. 50–58. Available at: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf>
3. Pitas, N. A., Murray, A., Olsen, M., & Graefe, A. A. (2017) Modified Importance-Performance Framework for Evaluating Recreation-Based Experiential Learning Programs. *Journal of Extension*. Vol. 55, No. 1. Available at: <https://archives.joe.org/joe/2017february/tt5.php>
4. Hung, C. H. (2007) The Evaluation and Improvement of Service Quality Performance in Sports and Recreation Facilities. *Journal of Social Sciences*. Vol. 13, No. 2, 85–92.
5. Mokaya, S. O., & Gitari, J. W. (2012) Effects of Workplace Recreation on Employee Performance: The Case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2, No. 3, pp. 176–183. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=d3f5dd76b997cf2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>
6. Khalilzadeh, J., & Tasci, A. D. A. (2017). Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management*, vol. 62, pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.026>
7. Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, vol. 10, pp. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>
8. Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, vol. 22 (3), 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

**Yuriy Hoy**, Lviv Polytechnic National University. *Adjustment of the development strategy of recreational enterprises.*

**Abstract.** The purpose of the study is to substantiate an updated algorithm for the development strategy of recreational enterprises as a comprehensive strategic management tool capable of ensuring sustainable development and improving operational efficiency under conditions of an unstable and dynamic external environment. **Research methodology.** The study applies system-based and process-oriented approaches to the formation of development strategies, as well as methods of multivariate statistical analysis, in particular principal component analysis (PCA) and the entropy method for determining indicator weight coefficients. To substantiate managerial decisions, scenario analysis is employed, taking into account the probabilities of optimistic, baseline, and crisis scenarios, along with methods of integrated assessment and monitoring of key performance indicators (KPIs). **Results.** It is substantiated that the improved algorithm of the development strategy for recreational enterprises, supplemented with regulatory decision-making mechanisms, enhances the flexibility of strategic management and ensures timely adaptation to changes in market conditions, consumer behavior, economic instability, and competitive pressure. It is proven that the combination of PCA and entropy-based methods enables a more accurate assessment of the impact of individual indicators on overall enterprise efficiency and facilitates the identification of key influencing factors. It is established that adjusting weight coefficients and the integrated indicator based on updated data increases the reliability of assessing the current state of enterprises. The study demonstrates that the application of scenario analysis and modeling of changes in the integrated indicator under different scenarios improves the soundness of strategic managerial decisions. The feasibility of adapting the KPI system to new market priorities, including customer orientation, innovativeness, and environmental responsibility, is substantiated. **Practical significance of the research results.** The practical value of the obtained results lies in their applicability by recreational enterprises for developing and adjusting development strategies, improving resource management efficiency, diversifying revenue sources, and strengthening competitive positions. The proposed algorithm and analytical toolkit can be applied in the operational practice of recreational enterprises as well as in regional strategic planning processes.

**Keywords:** development strategy, recreational enterprises, PCA, entropy method, integrated indicator, scenario analysis, KPI, strategic management.

Стаття надійшла: 05.01.2026  
Стаття прийнята: 19.01.2026  
Стаття опублікована: 30.01.2026