

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.48:330.131.7+519.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.49-13>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF A DEVELOPMENT STRATEGY FOR RECREATIONAL ENTERPRISES

Гой Ю.Р.

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Hoy Yuriy

Lviv Polytechnic National University

У статті аргументовано, що стратегія розвитку рекреаційних підприємств має ґрунтуватися на інтеграції кількісних і якісних показників, які відображають фінансові, соціальні й екологічні результати діяльності. Запропоновано удосконалений алгоритм стратегічного планування, який поєднує багатовимірний аналіз, нормалізацію даних та використання головних компонент для визначення ключових факторів впливу. Доведено, що застосування інтегрального показника ефективності дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємств, а й прогнозувати результати у довгостроковій перспективі. Побудова оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв підвищує адаптивність стратегій і дає можливість врахувати ризики. Для аналізованих підприємств прогноз на 2024–2034 рр. вказує на потенціал стабільного зростання за умови дотримання запропонованих заходів. Запропонований підхід забезпечує формування гнучких та стійких стратегій, знижує ризики реалізації та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності і сталого розвитку рекреаційних підприємств.

Ключові слова: рекреаційні підприємства, стратегічний розвиток, інтегральний показник ефективності, сценарний аналіз, багатовимірне оцінювання, конкурентоспроможність.

The article argues that the development of a strategy for recreational enterprises should be based on the integration of quantitative and qualitative indicators that account for the financial, social, and environmental aspects of their activities. An improved strategic planning algorithm is substantiated, which incorporates multidimensional analysis and the dynamics of long-term changes. It is proven that the use of an integral efficiency indicator makes it possible not only to objectively assess the current state of enterprises but also to forecast their performance depending on changes in the external and internal environment. The application of normalized data and principal component analysis ensures objective identification of key influencing factors. It is emphasized that constructing development scenarios-optimistic, baseline, and pessimistic-allows decision-makers to consider uncertainty and risks, ensuring the adaptability of the strategy. For the three analyzed enterprises, the forecast of the integral efficiency indicator for 2024–2034 shows the potential for stable growth under the condition of implementing the proposed strategic measures. It is proven that, for “Myslyvsko-Rekreatsiine Pidpriemstvo TANDEM” LLC, key decisions include the introduction of renewable energy sources and loyalty programs, which will contribute to high environmental standards and an increase in repeat visits. For the LLC “Recreational Enterprise of Critical Infrastructure of the Independent Energy Spectrum of Innovative Technologies and Social Support of the Population,” the recommended measures are the expansion of services and attraction of foreign tourists, which will enhance profitability and improve environmental performance. For “Regional Recreation Management” LLC, strategic priorities include implementing innovative services oriented toward family recreation and wellness programs, as well as process automation to optimize costs. It is substantiated that the proposed algorithm takes into account not only the current state of enterprises but also allows for the formation of flexible, adaptive strategies that respond to changing conditions. The integration of scenario analysis and a multidimensional approach increases planning realism and reduces strategy implementation risks. It is proven that the proposed

measures create prerequisites for the sustainable development of recreational enterprises, strengthening their competitiveness and market positions.

Keywords: *recreational enterprises, strategic development, integral efficiency indicator, scenario analysis, multidimensional evaluation, competitiveness.*

Постановка проблеми. Формування стратегії розвитку рекреаційних підприємств є актуальним завданням, яке обумовлено сучасними тенденціями у сфері туризму, відпочинку та оздоровлення населення. Зростаючий попит на рекреаційні послуги потребує системного підходу до управління підприємствами цієї галузі, що включає врахування ринкових тенденцій, уподобань споживачів та вимог екологічної стійкості. Успішна стратегія розвитку дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а й створити умови для довгострокового збереження природних та культурних ресурсів, які є основою рекреаційної діяльності. Інтеграція сучасних технологій, розробка інноваційних послуг і підвищення якості обслуговування є важливими компонентами стратегії, що відповідають викликам глобалізації та цифрової трансформації. Крім того, стратегічне планування дозволяє рекреаційним підприємствам адаптуватися до змін економічного середовища, зокрема коливань попиту, зміни законодавства чи непередбачуваних кризових ситуацій. Це сприяє зниженню ризиків і підвищенню стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Особливу роль у формуванні стратегії відіграє аналіз цільової аудиторії, визначення її потреб і очікувань, що є основою для розробки унікальних пропозицій та підвищення лояльності клієнтів. Водночас важливо враховувати регіональні особливості, такі як кліматичні умови, доступність транспортної інфраструктури та культурно-історичний контекст, які визначають потенціал розвитку підприємства. Таким чином, формування стратегії розвитку рекреаційних підприємств є невід'ємним елементом їх ефективного функціонування, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проаналізовані науковці, такі як: Смовженко Т. С., Графська О. І. [1], Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. [2], Mokaya S. O., Gitari J. W. [3], Pitas N. A., Murray A., Olsen M., Graefe A. A. [4], Hung C. H. [5], Smovzhenko T. S., Hrafkska O. I. [6], Gerasymchuk V. G., Korogodova O. O. [7] – розкривають різні підходи до вимірювання результативності рекреаційних підприємств і туристично-рекреаційної галузі. У їхніх працях висвітлюються не лише загальні економічні показники, але й специфічні аспекти управління, якості обслуговування та вплив рекреаційної діяльності на ефективність праці. Перспективним напрямом подальших досліджень є впровадження цифрових технологій, вдосконалення індикаторів оцінювання та поглиблення аналізу сталого розвитку рекреаційного бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення науково обґрунтованого підходу до формування стратегії розвитку рекреаційних підприємств на основі удосконаленого методу оцінювання економічної ефективності, що враховує фінансові, соціальні та екологічні показники, нелінійний вплив факторів, а також сценарні умови функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії розвитку рекреаційних підприємств із використанням удосконаленого методу оцінювання економічної ефективності ґрунтується на поетапному підході, що дозволяє забезпечити комплексність аналізу, точність прогнозування та адаптивність управлінських рішень [2]. Такий підхід передбачає врахування фінансових, соціальних й екологічних показників, а також використання інструментарію багатовимірного аналізу, сценарного моделювання та стратегічного планування. Застосування цього алгоритму дає можливість оцінювати стан підприємства, визначати перспективні напрями розвитку та забезпечувати стійке функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

Першим етапом формування стратегії є аналіз вихідних даних. На цьому етапі здійснюється збір інформації за п'ятнадцятьма ключовими показниками, що характеризують поточний стан підприємства [1]. Для забезпечення коректності та можливості порівняння всі дані підлягають нормалізації. Після цього розраховується інтегральний показник ефективності шляхом застосування багатовимірного аналізу (PCA), що дає змогу узагальнити інформацію та визначити загальний рівень ефективності.

Другий етап передбачає ідентифікацію ключових факторів впливу. Проводиться визначення тих показників, які мають найбільший вплив на інтегральний показник, а також виявлення факторів із нелінійним характером впливу, серед яких можуть бути сезонність, поведінка споживачів, особливості попиту чи зміни в конкурентному середовищі [3, 4]. На основі отриманих даних формуються моделі залежності показників від визначених факторів, що дозволяє прогнозувати можливі зміни у їхній динаміці.

Наступним кроком є сценарний аналіз. Формуються три варіанти розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний [6]. Для кожного сценарію моделюється зміна інтегрального показника ефективності, а також проводиться оцінка ризиків та ймовірності реалізації кожного з них. Це дає змогу заздалегідь підготувати управлінські рішення з урахуванням можливих зовнішніх викликів.

На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі підприємства. Визначаються короткострокові (1–2 роки), середньострокові (3–5 років) та довгострокові (понад 5 років) напрями розвитку, що враховують індивідуальні потреби підприємства, рівень його потенціалу та конкурентне середовище. Після цього формується план дій, який включає систему конкретних заходів для досягнення кожної стратегічної цілі [7,8]. Одночасно здійснюється розрахунок необхідних ресурсів та визначення ключових показників ефективності (КРІ), за якими оцінюватиметься результативність впроваджених рішень.

Етап реалізації стратегії передбачає виконання запланованих заходів з урахуванням обраного сценарію та специфіки діяльності підприємства. Важливим складником цього етапу є регулярний моніторинг інтегрального показника ефективності та аналіз досягнутих значень у порівнянні з плановими. У разі відхилення від запланованих показників проводиться перегляд та коригування стратегії [6]. Це може включати оновлення цілей, адаптацію плану дій або формування нових сценаріїв розвитку відповідно до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Завершальним етапом є оцінка результатів реалізації стратегії. Після впровадження заходів проводиться повторний розрахунок інтегрального показника ефективності, аналізуються результати у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, визначаються успішні практики, які можуть бути масштабовані на інші підприємства або в подальших етапах розвитку [5].

Таким чином, описаний алгоритм забезпечує послідовний і науково обґрунтований підхід до стратегічного розвитку рекреаційних підприємств. Його сильними сторонами є гнучкість, здатність враховувати невизначеність зовнішнього середовища, а також можливість кількісного вимірювання результатів, що гарантує підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Цей алгоритм забезпечує структурований підхід до розробки стратегії розвитку рекреаційних підприємств. Використання сценарного аналізу дозволяє врахувати невизначеність і можливі ризики, а інтегральний показник ефективності, який враховує нелінійні фактори, підвищує реалістичність і інформативність стратегії. Це створює основу для раціонального управління ресурсами та досягнення сталого розвитку підприємств.

Формалізуємо вищенаведений алгоритм з метою можливостей його практичного використання в реальних умовах:

1. Аналіз вихідних даних.

1.1. Збір даних за показниками, які характеризують ефективність рекреаційних підприємств. Формування матриці даних (1).

1.2. Нормалізація даних.

1.3. Розрахунок інтегрального показника ефективності з використанням РСА.

2. Ідентифікація ключових факторів впливу.

2.1. Виявлення впливових показників. Аналіз вагових коефіцієнтів компонент:

$$\text{Вплив}_r = \sum_{j=1}^J |v_{rj}| \cdot w_j, \quad (1)$$

де v_{rj} – ваги r -го показника у j -й головній компоненті.

2.2. Визначення нелінійних факторів.

Моделювання залежності показника r -го від фактора F_i :

$$P_r = a_i F_i^2 + b_i F_i + c, \quad (2)$$

де a_i, b_i, c – параметри моделі.

2.3. Створення моделей. Використання регресійного аналізу:

$$P_r = \sum_{i=1}^L \beta_i F_i + \epsilon, \quad (3)$$

де β_i – коефіцієнти; F_i – фактори; ϵ – похибка.

3. Розробка сценарного аналізу.

3.1. Побудова сценаріїв. Зміна значень показників залежно від сценарію:

$$P_{r, \text{сценарій}} = P_{r, \text{базовий}} \cdot (1 + \Delta_r) \quad (4)$$

де Δ_r – зміна показника для певного сценарію.

3.2. Моделювання інтегрального показника

$$IE_{i, \text{сценарій}} = \sum_{j=1}^J w_j T_{ij, \text{сценарій}} \quad (5)$$

де $T_{ij, \text{сценарій}}$ – значення компоненти для сценарію.

3.3. Оцінка ризиків. Ймовірність реалізації сценарію:

$$P_{\text{сценарій}} = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta X)}}, \quad (6)$$

де X – набір факторів.

4. Формулювання стратегічних цілей. Цільові значення показників:

$$P_{r, \text{ціль}} = P_{r, \text{базовий}} \cdot (1 + r_j), \quad (7)$$

де r_j – бажане зростання.

5. Розробка плану дій.

5.1. Впровадження заходів. Ефект від заходів:

$$\Delta P_r = f(Z), \quad (8)$$

де Z – набір ресурсів.

5.2. Розрахунок ресурсів:

$$R_{\text{план}} = \sum_{r=1}^m c_r \Delta P_r \quad (9)$$

де c_j – вартість зміни показника.

5.3. КРІ для моніторингу

$$KPI_r = \frac{P_{r, \text{факт}}}{P_{r, \text{ціль}}} \cdot 100\%. \quad (10)$$

6. Реалізація стратегії. Моніторинг динаміки:

$$\Delta IE = IE_{t+1} - IE_t. \quad (11)$$

7. Перегляд і коригування стратегії. Адаптація цілей:

$$P_{r, \text{нове}} = P_{r, \text{факт}} \cdot (1 + v_r). \quad (12)$$

8. Оцінка результатів. Розрахунок оновленого інтегрального показника:

$$IE_{\text{оновлений}} = \sum_{j=1}^J w_j T_{ij, \text{оновлений}}. \quad (13)$$

Ці формули забезпечують кількісну основу для кожного етапу алгоритму, що сприяє підвищенню точності оцінювання та планування.

Результати обчислень демонструватимуть ключові аспекти ефективності та можливості адаптації стратегій розвитку рекреаційних підприємств. Проведений аналіз дозволяє деталізувати вплив різних факторів, визначити динаміку змін показників та оцінити ефективність запропонованих заходів у рамках реалізації стратегій.

Аналіз ключових факторів показав, що найбільший внесок у загальну ефективність підприємств мають такі показники, як «прибутковість», «якість обслуговування» та «екологічні показники». Наприклад, для підприємства «ТОВ «Мисливсько-рекреаційне підприємство «ТАНДЕМ» вплив цих показників на інтегральний показник становив відповідно 0,25, 0,21 і 0,18. Це свідчить про те, що стратегічні ініціативи, спрямовані на покращення цих сфер, матимуть найбільший ефект для підвищення загальної ефективності.

Результати моделювання регресійних залежностей показали, що показник «рівень повторних відвідувань» суттєво залежить від факторів лояльності клієнтів та маркетингових заходів. Наприклад, для «ТзОВ «Рекреаційне підприємство критичної інфраструктури незалежного енергетичного спектру інноваційних технологій та соціальної підтримки населення» коефіцієнт регресії для цього показника склав 0,35, що підкреслює важливість інвестицій у програми лояльності та створення унікального клієнтського досвіду.

Оцінка ризиків виявила, що за базовим сценарієм ймовірність реалізації запланованих заходів залишається високою, близько 85% для «ТОВ «Мисливсько-рекреаційне підприємство «ТАНДЕМ» та 80% для «ТОВ «Регіональне рекреаційне управління». Це свідчить про достатню стійкість запропонованих стратегій до можливих зовнішніх впливів. Проте за песимістичним сценарієм ці значення знижуються до 70% і 65% відповідно, що вказує на необхідність передбачення додаткових заходів у разі виникнення кризових ситуацій.

Ефект від заходів для кожного підприємства був оцінений за окремими показниками. Наприклад, для ТОВ «Мисливсько-рекреаційне підприємство «ТАНДЕМ» впровадження цифрових рішень

дозволило підвищити показник «екологічні ініціативи» на 12%, а для «ТзОВ «Рекреаційне підприємство критичної інфраструктури незалежного енергетичного спектру інноваційних технологій та соціальної підтримки населення» збільшення інвестицій у маркетинг сприяло зростанню показника «якість обслуговування» на 15%. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей.

Моніторинг КРІ виявив, що у 2025 році для «ТОВ «Регіональне рекреаційне управління» показник «прибутковість» досягнув 95% від запланованого значення, а показник «рівень повторних відвідувань» – 90%. Це демонструє прогрес у реалізації стратегії, але також вказує на необхідність посилення заходів у певних напрямках, щоб досягти 100% запланованих значень.

Моніторинг динаміки інтегрального показника за 2025–2035 рр. показав стабільне зростання для ТОВ «Мисливсько-рекреаційне підприємство «ТАНДЕМ», з приростом на 0,05 щороку, що вказує на сталий розвиток підприємства. Для «ТзОВ «Рекреаційне підприємство критичної інфраструктури незалежного енергетичного спектру інноваційних технологій та соціальної підтримки населення» динаміка є менш стабільною, що може бути наслідком високої залежності від зовнішніх умов, таких як туристичний потік і сезонність.

Оцінка адаптації цілей продемонструвала, що для досягнення бажаних результатів необхідно переглянути цільові значення окремих показників. Наприклад, для «ТОВ «Регіональне рекреаційне управління» цільовий показник «екологічні ініціативи» був збільшений на 10%, що відповідає потребі посилення роботи у сфері екології.

Висновки. Запропонований алгоритм формування стратегії розвитку рекреаційних підприємств, оснований на удосконаленому методі оцінювання економічної ефективності, довів свою результативність та практичну значущість. Його поетапне застосування – від збирання й нормалізації вихідних даних до сценарного моделювання, впровадження стратегічних заходів і подальшого коригування – забезпечує комплексний підхід до управління розвитком підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Результати багатовимірного аналізу засвідчили, що найбільший вплив на інтегральний показник ефективності мають прибутковість, якість обслуговування та екологічні показники. Це підтверджує необхідність зосередження уваги підприємств на розвитку сервісу, оптимізації комерційної діяльності, впровадженні екологічних ініціатив і цифрових технологій, здатних підвищити конкурентоспроможність та привабливість рекреаційних послуг.

Побудова оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв дозволила оцінити ризики та ймовірність досягнення цілей. Висока ймовірність реалізації заходів у базовому сценарії свідчить про

стійкість стратегій, тоді як відхилення у песимістичному варіанті вказують на важливість додаткових інструментів реагування у разі зовнішніх викликів.

Практичні результати для підприємств, зокрема для ТОВ «Мисливсько-рекреаційне підприємство «ТАНДЕМ», ТОВ «Регіональне рекреаційне управління» та ТзОВ «Рекреаційне підприємство критичної інфраструктури незалежного енергетичного спектру інноваційних технологій та соціальної підтримки населення», показали позитивну динаміку інтегрального показника, покращення якості обслуговування, підвищення прибутковості та ефект від упровадження

інновацій. Це доводить здатність алгоритму забезпечувати реальні стратегічні зміни у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Загалом, алгоритм є ефективним інструментом управління розвитком рекреаційних підприємств. Його використання дозволяє своєчасно ідентифікувати ключові фактори впливу, прогнозувати наслідки управлінських рішень, адаптувати стратегію до ринкових умов та досягати цільових показників. У підсумку, це сприяє забезпеченню сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємств на ринку рекреаційних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

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%2CHrfskaOI.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. 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. P. 176–183. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=d3f5dd76b997ef2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>
4. 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>
5. 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. P. 85–92.
6. Smovzhenko T. S., Hrafska O. I. Evaluation of the Potential for the Development of the Tourist and Recreational Sphere in the Economy of Ukraine's Regions. *Regional Economy*. 2020. No. 2. P. 44–55. URL: https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrfskaOI.pdf
7. Gerasymchuk V. G., Korogodova O. O. Management of the Efficiency of the Recreational Complex of the Region. *Economy of Ukraine*. 2009. No. 4. P. 50–58. URL: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3>

REFERENCES:

1. Smovzhenko T. S. & Hrafska O. I. (2020) Otsinyuvannya potentsialu rozvytku turystychno-rekreatsiynoyi sfery v ekonomitsi rehioniv Ukrainy [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%2CHrfskaOI.pdf
2. Herasymchuk V. H. & Korohodova O. O. (2009) Upravlinnya efektyvnistyu rekreatsiynoho kompleksu rehionu [Management of the Efficiency of the Recreational Complex of the Region]. *Ekonomika Ukrainy*. No. 4, pp. 50–58. Available at: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3>
3. 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=d3f5dd76b997ef2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>
4. 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>
5. 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, pp. 85–92.
6. Smovzhenko T. S. & Hrafska O. I. (2020) Evaluation of the Potential for the Development of the Tourist and Recreational Sphere in the Economy of Ukraine's Regions. *Regional Economy*. No. 2, pp. 44–55. Available at: https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrfskaOI.pdf
7. Gerasymchuk V. G. & Korogodova O. O. (2009) Management of the Efficiency of the Recreational Complex of the Region. *Economy of Ukraine*. No. 4. pp. 50–58. Available at: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3>

Стаття надійшла: 24.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025