

УДК 338:48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-3.7>**Іванов А.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
директор навчально-наукового інституту морського бізнесу,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

Ткаченко Т.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління туризмом та креативними індустріями,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Савельєва І.В.

доктор економічних наук, професор,
виконувачка обов'язки ректора,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6492-2130>

АРХІТЕКТУРНО-АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

У статті обґрунтовано архітектурно-адаптивний підхід до стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Запропонований підхід інтегрує стратегічний моніторинг, аналітичну діагностику, сценарне моделювання, реалізацію стратегії, оцінювання результативності та адаптивне коригування в єдиний управлінський цикл. Розроблено індекс архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління (ІАЗСУ), що охоплює сім складових та дає змогу комплексно оцінювати стан системи стратегічного управління підприємства. Проведено апробаційне оцінювання підприємств туристично-рекреаційного комплексу Одеської області, за результатами якого встановлено диференціацію рівнів їх архітектурно-адаптивної зрілості. Запропонований індекс може бути використаний для стратегічної діагностики та визначення пріоритетних напрямів удосконалення систем стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, архітектурно-адаптивне управління, підприємства туристично-рекреаційного комплексу, стратегічний моніторинг, сценарне моделювання, індекс архітектурно-адаптивної зрілості, цифрова трансформація.

Ivanov Andriy

Odesa National Maritime University

Tkachenko Tetyana

State University of Trade and Economics

Savelieva Iryna

Odesa National Maritime University

ARCHITECTURAL-ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES WITHIN THE TOURISM AND RECREATION COMPLEX

The article substantiates an architectural-adaptive approach to the strategic management of enterprises within the tourism and recreation complex under conditions of a dynamic and uncertain external environment, digital transformation, changing consumer demand and increasing risks. The proposed approach integrates strategic monitoring, analytical diagnostics, scenario modelling, strategic choice, strategy implementation, performance



© Іванов А.М., Ткаченко Т.І., Савельєва І.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

evaluation and adaptive adjustment into a single management cycle. This architecture ensures continuous interaction between the components of strategic management and enables enterprises to revise strategic priorities in response to changes in the external and internal environment. To assess the level of implementation of the proposed approach, the Architectural-Adaptive Maturity Index for Strategic Management (AAMI) is developed. It comprises seven interrelated components: monitoring capability, analytical maturity, scenario readiness, managerial flexibility, organisational integration, digital support and feedback effectiveness. The integral index is calculated as a weighted sum of normalised component values. For the initial testing of the methodology, equal weights are applied. The index makes it possible to determine the overall maturity level of the strategic management system and identify the components that constrain its adaptability. The methodology was tested through an expert assessment of nine enterprises representing different segments of the tourism and recreation complex of Odesa region. The average integral index was 0,717 corresponding to a medium level of architectural-adaptive maturity. Three enterprises demonstrated a high level and six a medium level. The greatest variation was observed in digital support, scenario readiness and managerial flexibility, while organisational integration showed the lowest variability. The results confirm that enterprises with similar integral scores may have different maturity profiles and therefore require different strategic improvement measures. The proposed index can be used for comprehensive strategic diagnostics, comparative assessment, identification of priority areas for improving strategic management systems, and periodic monitoring of their development. Further research should focus on empirical verification of the index, refinement of indicators and weighting coefficients, and expansion of the sample of enterprises.

Keywords: strategic management, architectural-adaptive management, enterprises in the tourism and leisure sector, strategic monitoring, scenario modelling, architectural-adaptive maturity index, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств туристично-рекреаційного комплексу характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією, мінливістю споживчого попиту, посиленням конкуренції та зростанням ризиків. Особлива чутливість підприємств цієї сфери до ринкових коливань, сезонності та змін споживчої поведінки посилює вимоги до гнучкості й оперативності стратегічного управління.

За таких умов традиційні моделі стратегічного управління, що ґрунтуються на послідовному здійсненні аналізу, планування, реалізації та контролю, не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування на зміни та своєчасне коригування стратегічних пріоритетів.

Це зумовлює потребу у формуванні гнучкої системи стратегічного управління, здатної поєднати моніторинг середовища, аналітичну діагностику, сценарне моделювання, реалізацію стратегії, оцінювання результативності та адаптивне коригування в єдиний управлінський цикл. Необхідність системної інтеграції зазначених складових актуалізує обґрунтування архітектурно-адаптивного підходу до стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику цифрової трансформації туристичної сфери, розвитку інформаційної інфраструктури та формування конкурентних переваг досліджують Н. Валінкевич, А. Шестакова [1], О. Носирєв [2] та Т. Pencarelli [9]. Адаптивні механізми стратегічного управління та адаптивно-інноваційного розвитку розкрито у працях Т. Обиден-

нової, І. Чобіток [4], О. Федірця та ін. [5]. Питання організаційної гнучкості, стійкості та динамічних спроможностей підприємств туристичної сфери досліджено Р. Chasapi [6], Y. Jiang, B. W. Ritchie, M.-L. Verreynne [7], Н. Т. Т. Nguyen, Н. S. T. Pham та S. Freeman [8], А. N. Seow та ін. [10].

Водночас недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до формування цілісної архітектури стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу, що поєднувала б моніторинг, аналітичну діагностику, сценарне моделювання, цифрову підтримку, оцінювання результативності та адаптивне коригування. Це актуалізує необхідність обґрунтування архітектурно-адаптивного підходу та розроблення інструментарію оцінювання зрілості системи стратегічного управління.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування архітектурно-адаптивного підходу до стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу та розроблення інструментарію оцінювання рівня його зрілості.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від традиційного підходу, що передбачає послідовне проходження етапів стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю, архітектурно-адаптивне стратегічне управління ґрунтується на безперервній взаємодії елементів системи та циклічному коригуванні стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [3; 5; 8].

Під архітектурно-адаптивним стратегічним управлінням підприємствами туристично-рекреаційного комплексу пропонується розуміти інтегровану систему організаційних, інформаційно-

аналітичних та управлінських компонентів, об'єднаних у єдиний контур формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує адаптацію стратегічних пріоритетів до змін середовища та спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Концептуально архітектурно-адаптивний підхід базується на взаємодії семи функціональних блоків: стратегічного моніторингу, аналітичної діагностики, сценарного прогнозування, вибору стратегічних альтернатив, реалізації управлінських рішень, оцінювання результативності та механізму адаптивного коригування. Узгоджене функціонування цих блоків формує безперервний цикл стратегічного управління, який забезпечує не лише досягнення визначених цілей, а й їх актуалізацію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Функціональне призначення, інструментарій реалізації, очікувані результати та ключові ризики складових архітектурно-адаптивної моделі систематизовано в табл. 1.

Взаємодія функціональних блоків формує замкнений контур стратегічного управління та створює передумови для інтеграції цифрових систем підтримки прийняття рішень, прогнозової аналітики й інструментів управління ризиками [1; 2; 9]. Це підвищує оперативність та обґрунтованість стратегічних рішень в умовах мінливого середовища [5; 6; 8].

Для оцінювання рівня реалізації архітектурно-адаптивного підходу запропоновано інтегральний індекс архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління (ІАЗСУ), що характеризує

організаційну, аналітичну, адаптивну та цифрову спроможність системи стратегічного управління підприємства.

Структуру ІАЗСУ формують сім взаємопов'язаних компонентів:

1. Моніторингова спроможність – характеризує системність збору та аналізу інформації про зміни зовнішнього середовища.

2. Аналітична зрілість – відображає якість використання сучасних методів стратегічного аналізу й прогнозування.

3. Сценарна готовність – визначає здатність підприємства формувати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати їх наслідки.

4. Управлінська гнучкість – характеризує швидкість адаптації стратегічних рішень до нових умов функціонування.

5. Організаційна інтегрованість – відображає рівень координації між структурними підрозділами у процесі реалізації стратегії.

6. Цифрова підтримка стратегічного управління – оцінює використання цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів у процесі управління.

7. Ефективність механізму зворотного зв'язку – характеризує здатність підприємства переглядати стратегічні рішення на основі результатів моніторингу та оцінювання.

Методичне забезпечення оцінювання ІАЗСУ передбачає послідовне формування інформаційної бази, визначення значень часткових індикаторів, їх нормування та агрегування на рівні окремих складових індексу. Інформаційною основою оцінювання можуть виступати дані управлінської звітності підприємства, результати стратегічного

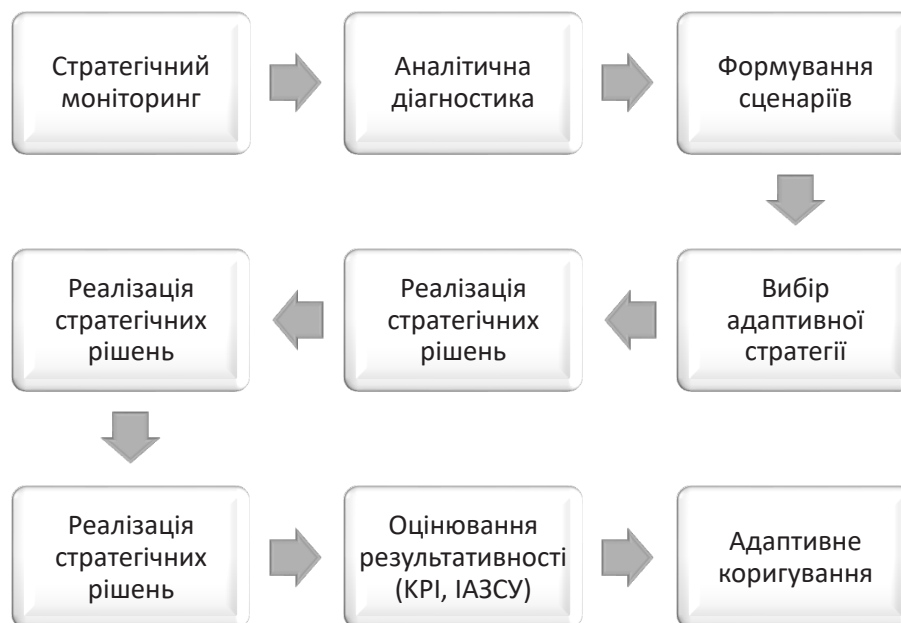


Рис. 1. Архітектурно-адаптивний контур

Джерело: складено авторами на основі [3]

Таблиця 1

Характеристика функціональних блоків архітектурно-адаптивної моделі

Функціональний блок	Основні функції	Інструменти реалізації	Очікуваний управлінський результат	Ключові ризики
Стратегічний моніторинг	Виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	PESTEL, SWOT, маркетинговий аналіз, конкурентна розвідка	Своєчасне отримання релевантної інформації	Неповнота або несвоєчасність даних
Аналітична діагностика	Оцінювання ресурсів і потенціалу підприємства	KPI, фінансовий аналіз, бенчмаркінг	Визначення сильних і слабких сторін	Помилки інтерпретації показників
Сценарне моделювання	Розроблення альтернативних траєкторій розвитку	Прогнозування, експертні методи, сценарний аналіз	Підготовка до різних варіантів розвитку подій	Недооцінка ймовірних ризиків
Стратегічний вибір	Обґрунтування найбільш ефективної стратегії	Багатокритеріальний аналіз, оцінювання ризиків	Оптимізація стратегічних рішень	Помилковий вибір пріоритетів
Реалізація стратегії	Виконання стратегічних програм і проєктів	Проєктне управління, бюджетування, цифрові системи	Досягнення стратегічних цілей	Дефіцит ресурсів або координації
Оцінювання результативності	Контроль виконання та вимірювання ефективності	KPI, ІАЗСУ, управлінська звітність	Виявлення відхилень і резервів	Невідповідність показників реальному стану
Адаптивне коригування	Перегляд і оновлення стратегічних рішень	Стратегічний аудит, механізми зворотного зв'язку	Підвищення гнучкості та адаптивності	Запізнена реакція на зміни

Джерело: складено авторами з використанням [5]

Таблиця 2

Система показників для оцінювання індексу архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління підприємств туристично-рекреаційного комплексу (ІАЗСУ)

Складова індексу / Позначення	Зміст оцінювання	Основні індикатори	Очікуваний вплив на стратегічне управління
Моніторингова спроможність / <i>M</i>	Здатність підприємства здійснювати систематичний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	регулярність стратегічного аналізу; повнота інформаційної бази; використання аналітичних систем	Підвищення якості інформаційного забезпечення управлінських рішень
Аналітична зрілість / <i>A</i>	Рівень застосування сучасних методів стратегічного аналізу та прогнозування	використання SWOT, PESTEL, конкурентного аналізу, прогнозних моделей	Поліпшення обґрунтованості стратегічних рішень
Сценарна готовність / <i>S</i>	Здатність підприємства формувати та оцінювати альтернативні сценарії розвитку	кількість розроблених сценаріїв; наявність сценарного планування; оцінювання ризиків	Зменшення стратегічної невизначеності
Управлінська гнучкість / <i>F</i>	Швидкість і здатність адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища	швидкість ухвалення рішень; оперативність перегляду стратегії; рівень делегування повноважень	Скорочення часу реагування на виклики
Організаційна інтегрованість / <i>O</i>	Узгодженість взаємодії структурних підрозділів у процесі реалізації стратегії	рівень міжфункціональної координації; ефективність внутрішніх комунікацій	Посилення цілісності стратегічного управління
Цифрова підтримка / <i>D</i>	Ступінь використання цифрових технологій у процесах стратегічного управління	застосування ERP, CRM, BI-систем; цифровізація бізнес-процесів	Підвищення швидкості обробки інформації та прийняття рішень
Ефективність зворотного зв'язку / <i>C</i>	Здатність системи управління до самооцінювання та коригування	частота стратегічного аудиту; перегляд KPI; оновлення стратегічних документів	Забезпечення безперервного вдосконалення системи управління

Джерело: складено авторами на основі [9]

та фінансового аналізу, показники використання цифрових систем, внутрішні регламенти, стратегічні документи, а також результати експертного оцінювання. Поєднання кількісних і якісних характеристик дає змогу врахувати ті параметри стратегічного управління, які не завжди можуть бути безпосередньо представлені абсолютними або відносними статистичними показниками.

Оцінювання кожної складової здійснюється в нормованому діапазоні від 0 до 1. Значення, наближені до 0, характеризують відсутність або фрагментарність відповідного елементу стратегічного управління; проміжні значення відображають часткове впровадження необхідних управлінських процедур та інструментів; значення, наближені до 1, відповідають системному характеру їх застосування та інтеграції в процес прийняття стратегічних рішень. Така уніфікація шкали забезпечує порівнянність різномірних характеристик і створює можливість їх подальшого агрегування в єдиний інтегральний показник.

При цьому оцінювання ІАЗСУ доцільно розглядати не лише як процедуру визначення підсумкового рейтингового значення. Аналітична цінність індексу полягає насамперед у формуванні профілю архітектурно-адаптивної зрілості підприємства за сімома складовими. Два підприємства можуть мати близькі інтегральні значення ІАЗСУ, але суттєво відрізнятися за структурою його компонентів. Наприклад, відносно високий рівень цифрової підтримки може поєднуватися з недостатньою сценарною готовністю або низькою управлінською гнучкістю. У такому разі однакове інтегральне значення потребуватиме різних управлінських заходів. Саме тому поряд із загальним ІАЗСУ необхідно аналізувати значення кожної його складової та визначати компоненти, які обмежують адаптивність системи стратегічного управління.

Важливою властивістю запропонованого підходу є можливість його періодичного застосування. Повторне оцінювання через визначені часові інтервали дає змогу аналізувати не лише поточний рівень зрілості, а й динаміку окремих

складових ІАЗСУ. Зростання інтегрального показника за одночасного скорочення диспропорцій між його компонентами може розглядатися як ознака системного вдосконалення стратегічного управління. Натомість стабільність загального індексу за суттєвих змін його складових може свідчити про структурні дисбаланси, які не відображаються безпосередньо в агрегованому значенні.

Інтегральний індекс архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління визначається як зважена сума нормованих значень його складових:

$$ІАЗСУ = w_1M + w_2A + w_3S + w_4F + w_5O + w_6D + w_7C$$

де M, A, S, F, O, D, C – нормовані значення відповідних складових; $w_1...w_7$ – їх вагові коефіцієнти, причому сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

У межах апробації методики застосовано рівноваговий підхід, за якого кожний складовий ІАЗСУ присвоєно однаковий ваговий коефіцієнт ($w_i = \frac{1}{7}$). Такий підхід дає змогу уникнути суб'єктивного пріоритезування окремих складових на етапі первинної апробації методики.

Для інтерпретації ІАЗСУ запропоновано таку шкалу:

- 0,00–0,49 – низький рівень;
- 0,50–0,74 – середній рівень;
- 0,75–1,00 – високий рівень.

Порогові значення мають рекомендаційний характер і можуть уточнюватися з урахуванням галузевої специфіки та результатів подальшої емпіричної апробації.

Практичне застосування ІАЗСУ передбачає оцінювання його складових на основі нормованих кількісних та експертних показників із подальшим агрегуванням в інтегральний індекс. Отримане значення дає змогу визначити рівень архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління, виявити його проблемні компоненти та обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення.

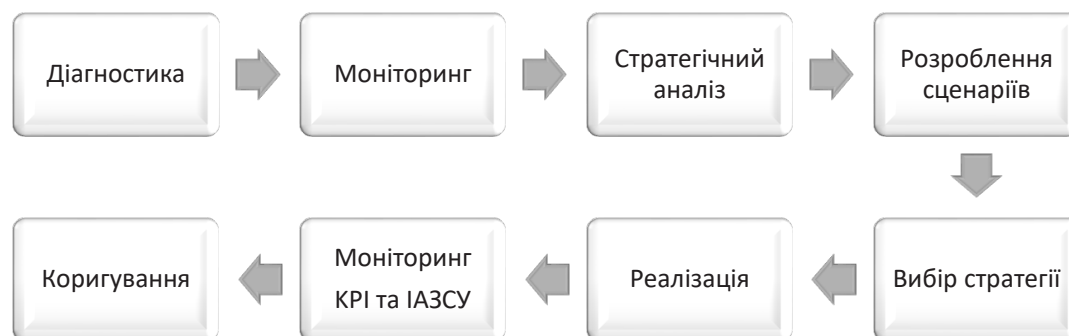


Рис. 2. Алгоритм упровадження архітектурно-адаптивного підходу до стратегічного управління підприємствами ТРК

Джерело: розроблено авторами з використанням [3]

На першому етапі здійснюється комплексна діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища з оцінюванням ринкових, конкурентних, ресурсних, фінансових та організаційно-технологічних чинників діяльності підприємства.

Другий етап передбачає формування стратегічного профілю підприємства шляхом визначення його сильних і слабких сторін, можливостей, загроз та ключових чинників досягнення стратегічних цілей.

На третьому етапі розробляються альтернативні сценарії розвитку з визначенням відповідних управлінських дій, ресурсного забезпечення, ризиків та очікуваних результатів.

Четвертий етап охоплює реалізацію обраної стратегії через систему взаємоузгоджених програм, проєктів та організаційних заходів із відповідним інформаційно-цифровим забезпеченням.

П'ятий етап передбачає оцінювання результативності реалізації стратегії на основі системи ключових показників, що характеризують досягнення стратегічних цілей та адаптивність підприємства.

На заключному етапі здійснюється адаптивне коригування стратегічних пріоритетів, цільових показників і ресурсного забезпечення відповідно до результатів моніторингу та змін середовища.

Для апробації ІАЗСУ нами проведено експертне оцінювання підприємств Одеської області, що представляють різні сегменти туристично-рекреаційного комплексу. Інформаційною базою слугували відкриті дані про діяльність підприємств та доступна інформація щодо їх управлін-

ських, організаційних і цифрових характеристик [4]. Кожну складову ІАЗСУ оцінено в нормованому діапазоні від 0 до 1, де 0 відповідає мінімальному, а 1 – максимальному рівню прояву відповідної характеристики. Інтегральне значення ІАЗСУ визначено за рівноваговим підходом ($w_i = \frac{1}{7}$) як середнє значення семи його складових. Результати оцінювання наведено в табл. 3.

Для поглиблення інтерпретації отриманих результатів проведено порівняльний аналіз середніх значень складових ІАЗСУ за сукупністю досліджуваних підприємств. Середнє інтегральне значення індексу становить близько 0,72, що відповідає середньому рівню архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління. У розрізі окремих складових середні значення становлять: моніторингова спроможність (М) – 0,73; аналітична зрілість (А) – 0,71; сценарна готовність (S) – 0,70; управлінська гнучкість (F) – 0,73; організаційна інтегрованість (O) – 0,72; цифрова підтримка (D) – 0,73; ефективність зворотного зв'язку (C) – 0,71. Отримані результати свідчать про відносно збалансований характер розвитку складових ІАЗСУ, водночас найнижче середнє значення зафіксовано за сценарною готовністю, що вказує на доцільність посилення інструментарію сценарного планування та оцінювання альтернативних траєкторій розвитку.

Порівняння підприємств за інтегральним показником демонструє наявність помітної диференціації: максимальне значення ІАЗСУ становить 0,80 у туроператора «Join UP!» та

Таблиця 3

Експертне оцінювання архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління підприємств ТРК Одеської області

М	А	S	F	O	D	C		ІАЗСУ	Рівень
Готель «Hotel Otrada»									
0,80	0,78	0,75	0,82	0,79	0,84	0,76		0,79	Високий
Ресторан «Bernardazzi»									
0,72	0,71	0,69	0,74	0,73	0,77	0,70		0,72	Середній
Туроператор «Join UP!»									
0,81	0,79	0,84	0,82	0,76	0,83	0,78		0,80	Високий
Одеський музей західного і східного мистецтва									
0,63	0,65	0,60	0,58	0,69	0,61	0,64		0,63	Середній
Санаторій «Куяльник»									
0,75	0,72	0,70	0,73	0,74	0,69	0,71		0,72	Середній
Курортний комплекс «Ruta Resort & Event»									
0,61	0,60	0,57	0,63	0,62	0,55	0,60		0,60	Середній
Транспортне підприємство «Автолюкс»									
0,83	0,80	0,77	0,81	0,79	0,82	0,78		0,80	Високий
Концертний майданчик «Одеська обласна філармонія»									
0,69	0,68	0,66	0,67	0,71	0,72	0,69		0,69	Середній
Екскурсійне бюро «Тудой-Сюдой»									
0,70	0,68	0,72	0,74	0,67	0,71	0,69		0,70	Середній

Джерело: авторська експертна оцінка за запропонованою методикою на основі даних [4]

транспортного підприємства «Автолюкс», мінімальне – 0,60 у курортного комплексу «Ruta Resort & Event», а розмах варіації дорівнює 0,20. Високий рівень архітектурно-адаптивної зрілості мають три із дев'яти досліджуваних підприємств (33,3%), тоді як шість підприємств (66,7%) характеризуються середнім рівнем. Підприємств із низьким рівнем ІАЗСУ у сформованій вибірці не виявлено.

Компонентний аналіз дає змогу конкретизувати сильні та слабкі сторони окремих підприємств. Зокрема, для «Hotel Otrada» найвище значення має цифрова підтримка ($D = 0,84$), для «Join UP!» – сценарна готовність ($S = 0,84$), а для «Автолюкс» – моніторингова спроможність ($M = 0,83$). Натомість у курортного комплексу «Ruta Resort & Event» найнижчими є цифрова підтримка ($D = 0,55$) та сценарна готовність ($S = 0,57$), а в Одеського музею західного і східного мистецтва – управлінська гнучкість ($F = 0,58$). Отже, застосування ІАЗСУ дає змогу не лише ранжувати підприємства за інтегральним рівнем зрілості, а й ідентифікувати конкретні функціональні складові, які формують потенційні напрями вдосконалення системи стратегічного управління.

Для узагальнення результатів оцінювання та визначення ступеня варіативності окремих складових ІАЗСУ розраховано основні описові статистичні характеристики: середнє, мінімальне та максимальне значення, розмах варіації і стандартне відхилення. Результати розрахунків наведено в табл. 4.

Як бачимо з табл. 4., середнє значення ІАЗСУ за сукупністю досліджуваних підприємств становить 0,717 за стандартного відхилення 0,072, що відповідає середньому рівню архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління. Серед компонентів індексу найвищі середні значення мають моніторингова спроможність ($M = 0,727$), управлінська гнучкість ($F = 0,727$) та цифрова підтримка ($D = 0,727$), тоді як найнижче середнє значення характерне для сценарної готовності ($S = 0,700$).

Водночас аналіз розмаху варіації та стандартного відхилення дає змогу виявити більш сейозні відмінності між підприємствами за окремими складовими ІАЗСУ. Найбільший розмах варіації встановлено для цифрової підтримки (D) – 0,29, сценарної готовності (S) – 0,27 та управлінської гнучкості (F) – 0,24. Цифрова підтримка характеризується також найбільшим стандартним відхиленням ($S = 0,100$), що свідчить про найвищу диференціацію досліджуваних підприємств саме за рівнем використання цифрових технологій у стратегічному управлінні. Найменший розмах варіації спостерігається за організаційною інтегрованістю ($O = 0,17$), яка одночасно має найнижче стандартне відхилення ($S = 0,056$).

Отримані результати дають підстави стверджувати, що відмінності в інтегральному рівні архітектурно-адаптивної зрілості досліджуваних підприємств формуються насамперед за рахунок неоднорідності цифрової підтримки, сценарної готовності та управлінської гнучкості. Саме ці компоненти доцільно розглядати як пріоритетні напрями поглибленої стратегічної діагностики підприємств туристично-рекреаційного комплексу.

Поряд зі статистичним узагальненням компонентів ІАЗСУ доцільним є порівняння інтегральних значень індексу в розрізі окремих підприємств. Графічне представлення результатів дає змогу наочно відобразити диференціацію рівнів архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного управління та позиціонування досліджуваних підприємств за величиною ІАЗСУ (рис. 3).

Як свідчать дані рис. 3, найвищі інтегральні значення ІАЗСУ характерні для туроператора «Join UP!» та транспортного підприємства «Автолюкс» (по 0,80), а також готелю «Hotel Otrada» (0,79), що відповідає високому рівню архітектурно-адаптивної зрілості. Найнижче значення зафіксовано для курортного комплексу «Ruta Resort & Event» (0,60). Графічне порівняння підтверджує диференціацію досліджуваних підприємств за рівнем ІАЗСУ та демонструє

Таблиця 4

Порівняльні параметри ІАЗСУ за результатами оцінювання підприємств ТРК

Показник	Середнє значення	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіації	Стандартне відхилення
Моніторингова спроможність, M	0,727	0,61	0,83	0,22	0,078
Аналітична зрілість, A	0,712	0,60	0,80	0,20	0,068
Сценарна готовність, S	0,700	0,57	0,84	0,27	0,084
Управлінська гнучкість, F	0,727	0,58	0,82	0,24	0,086
Організаційна інтегрованість, O	0,722	0,62	0,79	0,17	0,056
Цифрова підтримка, D	0,727	0,55	0,84	0,29	0,100
Ефективність зворотного зв'язку, C	0,706	0,60	0,78	0,18	0,061
ІАЗСУ	0,717	0,60	0,80	0,20	0,072

Примітка: стандартне відхилення розраховано для вибіркової сукупності ($n = 9$).

Джерело: розраховано авторами за результатами авторського оцінювання на основі даних [4]

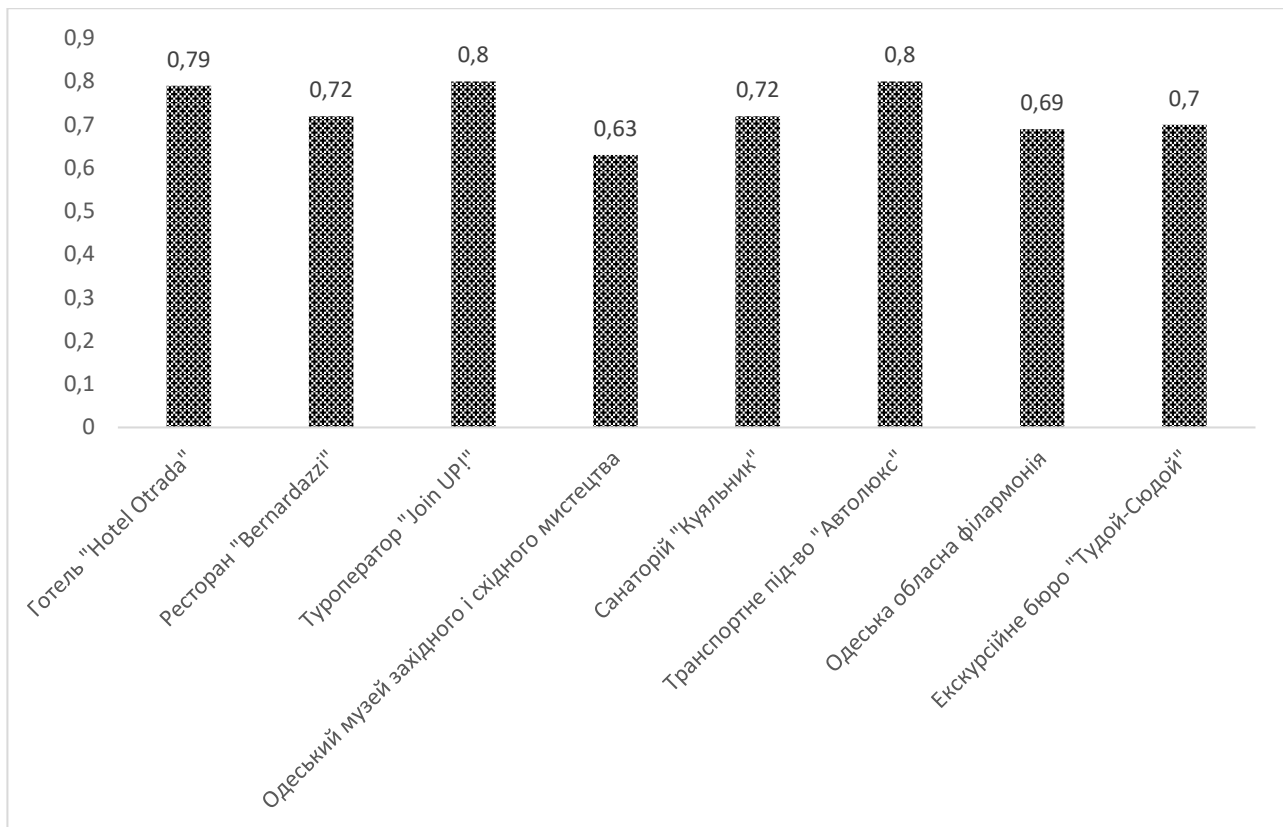


Рис. 3. Порівняльна оцінка ІАЗСУ підприємств ТРК Одеської області

Джерело: складено авторами за результатами авторського оцінювання на основі даних [4]

можливість використання запропонованого індексу як інструменту порівняльної стратегічної діагностики.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті дослідження обґрунтовано архітектурно-адаптивний підхід до стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу, що інтегрує стратегічний моніторинг, аналітичну діагностику, сценарне моделювання, реалізацію стратегії, оцінювання результативності та адаптивне коригування в єдиний управлінський цикл. Запропоновано індекс архітектурно-адаптивної зрілості стратегічного

управління (ІАЗСУ), який дає змогу комплексно оцінювати стан системи стратегічного управління та визначати її проблемні складові.

Апробаційне оцінювання підприємств туристично-рекреаційного комплексу Одеської області засвідчило диференціацію рівнів їх архітектурно-адаптивної зрілості та можливість практичного застосування ІАЗСУ для стратегічної діагностики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованого індексу, уточненням системи індикаторів і вагових коефіцієнтів та розширенням вибірки підприємств.

Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>
2. Носирев О. О. Інформаційна інфраструктура сучасного туризму: цифрова трансформація та механізми підвищення конкурентоспроможності дестинацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-154>
3. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 342, № 3 (1). С. 191–197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)
4. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 10.09.2026)
5. Федірець О., Зось-Киор М., Гнатенко І., Земцов М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 468–476. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>
6. Chasapi P., Pateli A., Mylonas N., Kourouthanassis P. (2024) The Impact of Organizational Resources on Organizational Agility in Hospitality Industry: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Tourism Research*. vol. 26, no. 5. e2779. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2779>

7. Jiang Y., Ritchie B. W., Verreynne M.-L. (2019) Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*. vol. 21, no. 6. pp. 882–900. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
8. Nguyen H. T. T., Pham H. S. T., Freeman S. (2023) Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*. vol. 17. pp. 1645–1680. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>
9. Pencarelli T. (2020) 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>
10. Seow A. N., Choong Y. O., Low M. P., Ismail N. H., Choong C. K. (2024) Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 32, no. 2. e12564. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12564>

References:

1. Valinkevych N. V., Shestakova A. V. (2024) Tsyfrova transformatsiia yak konkurentna perevaha v industrii turizmu ta hostynnosti [Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37> (in Ukrainian).
2. Nosyriev O. O. (2025) Informatsiina infrastruktura suchasnoho turizmu: tsyfrova transformatsiia ta mekhanizmy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti destynatsii [The Information Infrastructure of Modern Tourism: Digital Transformation and Mechanisms for Enhancing the Competitiveness of Destinations]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-154> (in Ukrainian).
3. Obydiennova T., Chobitok I. (2025) Formuvannia stratehii adaptivno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Formulating a strategy for the adaptive and innovative development of enterprises in the context of digitalisation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. T. 342, vol. 3 (1). pp. 191–197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28) (in Ukrainian).
4. Opendatobot [OpenDatabot]. URL: <https://opendatobot.ua> (accessed September 10, 2026)
5. Fedirets O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Zemtsov M. (2025) Innovatsiina kontseptsiiia bezperervnoi adaptatsii v stratehichnomu upravlinni konkurentospromozhnosti turystychnykh pidpriemstv [An innovative concept of continuous adaptation in the strategic management of competitiveness in the tourism sector]. *Modeling the Development of the Economic Systems*. vol. 1. pp. 468–476. DOI: <https://doi.org/10.31891/ndes/2025-15-60> (in Ukrainian)
6. Chasapi P., Pateli A., Mylonas N., Kourouthanassis P. (2024) The Impact of Organizational Resources on Organizational Agility in Hospitality Industry: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Tourism Research*. vol. 26, no. 5. e2779. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2779>
7. Jiang Y., Ritchie B. W., Verreynne M.-L. (2019) Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*. vol. 21, no. 6. pp. 882–900. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
8. Nguyen H. T. T., Pham H. S. T., Freeman S. (2023) Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*. vol. 17. pp. 1645–1680. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>
9. Pencarelli T. (2020) 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>
10. Seow A. N., Choong Y. O., Low M. P., Ismail N. H., Choong C. K. (2024) Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 32, no. 2. e12564. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12564>

E-mail: andriy5555@i.ua

Дата надходження статті: 10.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 09.10.2026

Дата публікації статті: 22.10.2026