

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Вступ. Сучасний розвиток індустрії гостинності визначається інтенсивними трансформаційними процесами, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією та зростанням вимог споживачів до якості послуг. У цих умовах підприємства галузі стикаються з необхідністю пошуку ефективних шляхів забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкого функціонування. Одним із ключових завдань стає формування такої моделі організаційно-економічного розвитку, яка б поєднувала адаптивність до зовнішніх змін із внутрішньою ефективністю управління ресурсами, бізнес-процесами та персоналом.

Наукова і практична актуальність проблеми полягає в тому, що традиційні підходи до управління підприємствами гостинності вже не відповідають сучасним викликам. Висока динамічність ринку, конкуренція з боку міжнародних компаній, швидке впровадження інноваційних технологій та підвищення ролі сервісного менеджменту вимагають від підприємств переосмислення стратегій розвитку. У цьому контексті важливим є дослідження методологічних основ та інструментів оцінювання рівня організаційно-економічного розвитку, що дозволяють комплексно відобразити стан підприємства та виявити напрями його вдосконалення.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних і конкурентних сфер економіки, розвиток якої безпосередньо залежить від здатності підприємств ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання вимог споживачів традиційні підходи до управління підприємствами галузі втрачають свою результативність. Більшість готельно-ресторанних підприємств стикається з проблемами неузгодженості організаційних структур, недостатньої інноваційної активності, низької ефективності використання ресурсів та обмеженості систем стратегічного планування. Це ускладнює формування стійких конкурентних переваг і знижує їхню здатність забезпечувати сталий розвиток.

Наявні методики оцінювання діяльності здебільшого орієнтовані на фінансові результати, проте вони не враховують у повній мірі організаційні чинники, інноваційний потенціал та якість управління бізнес-процесами. Унаслідок цього відсутнє комплексне уявлення про реальний рівень організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності, що унеможливує ефективне стратегічне управління та прийняття зважених управлінських рішень. Таким чином, постає потреба у формуванні сучасних підходів до поєднання організаційних та економічних аспектів розвитку підприємств та у створенні дієвих методів їх оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стислий аналітичний огляд сучасної наукової літератури з проблеми формування та оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності (теми, тренди, методологічні підходи й наявні прогалини) дозволив виокремити наступні вектори:

Загальні тренди досліджень. За останні кілька років науковий дискурс у сфері гостинності змістився в бік вивчення цифрової трансформації, стійкості (sustainability), кадрової політики й організаційної гнучкості як ключових детермінант розвитку підприємств. Це відображено в численних оглядах і бібліометричних дослідженнях, які картографують зростання публікацій з лідерства, цифрової культури та стійких практик у готельно-ресторанному секторі.

Цифровізація і інновації як рушійні сили розвитку. Окрема група праць присвячена впливу електронних систем, AI, Big Data, IoT та цифрового лідерства на операційну ефективність, якість сервісу й конкурентоспроможність підприємств. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація покращує гнучкість управління попитом і підвищує продуктивність, але потребує змін у культурі організації та компетенціях персоналу.

Стійкість (екологічна та соціальна) як новий стандарт оцінювання. У роботах-оглядах за 2023-2024 рр. наголошується увага на поширенні екологічних стандартів, сертифікацій (ISO, Green Key, Earth Check) і показників сталості як складової оцінювання розвитку готелів. Дослідження вказують на зростаючу вагу екологічних критеріїв у сприйнятті споживачів і фінансових результатах підприємств.

Людський капітал, навчання та організаційна відданість. Емпіричні дослідження показують, що інвестиції в навчання, розвиток кар'єри та забезпечення організаційної відданості суттєво підвищують продуктивність персоналу і зменшують плинність кадрів – фактори, критичні для стабільного розвитку підприємств гостинності. Водночас наголошується на ролі організаційних ресурсів і динамічних здібностей у формуванні конкурентних переваг.

Регіональна специфіка і кризова стійкість (на прикладі регіонів України). Для країн, що пережили кризові потрясіння (пандемія, воєнні дії), актуальні дослідження фокусуються на адаптивних стратегіях: орієнтація на внутрішній туризм, підвищення безпеки, реструктуризація портфеля послуг і підвищення операційної гнучкості. Українські огляди 2023-2024 рр. підкреслюють стійкість ринку та потребу у відновленні інфраструктури й модернізації управлінських практик.

Методологічні підходи до оцінювання розвитку – стан та прогалини. Огляди вказують на дві



домінуючі тенденції: (1) застосування багатокри-теріальних і інтегральних індикаторів (комбінація фінансових, операційних, інноваційних та екологічних показників) і (2) активне використання комбінованих методів – бенчмаркінг, DEA, багатовимірні індекси, моделі фінансового та нефінансового вимірювання. Водночас у літературі фіксують нестачу уніфікованих підходів для малого й середнього бізнесу гостинності та обмежену кількість досліджень, що верифікують інтегральні індикатори на прикладі українських підприємств.

Дослідницькі ніші. Сучасна наукова панорама дає міцну базу знань про значення цифровізації, сталості та людського капіталу для організаційно-економічного розвитку, але лишає низку відкритих питань:

(а) стандартизація інтегральних індикаторів оцінювання для різних типів підприємств;

(б) емпірична верифікація моделей у посткризових/воєнних умовах (зокрема в Україні);

(в) механізми трансформації організаційної культури під впливом цифрового лідерства.

Подальші дослідження мають поєднувати кількісні та якісні підходи й приділяти увагу практичній апробації рекомендацій на рівні МСП.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація підходів до формування організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності та визначення критеріїв і методів його оцінювання з урахуванням сучасних тенденцій ринку. Завданням дослідження є уточнення сутності поняття «організаційно-економічний розвиток», визначення ключових чинників впливу, обґрунтування доцільності застосування інтегральних показників оцінювання та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств галузі.

Доцільним є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до формування й оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності, а також розробка методичних засад для визначення рівня їх розвитку в умовах сучасних трансформацій ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань:

уточнити сутність та зміст поняття «організаційно-економічний розвиток підприємства індустрії гостинності»;

проаналізувати існуючі наукові підходи до формування та оцінювання розвитку підприємств у готельно-ресторанній сфері;

визначити систему критеріїв і показників, що комплексно характеризують рівень організаційно-економічного розвитку;

обґрунтувати доцільність застосування інтегральних методів та індикаторів для оцінювання розвитку підприємств індустрії гостинності;

сформулювати практичні рекомендації щодо використання отриманих результатів у процесі стратегічного управління підприємствами галузі.

Таким чином, отримані результати сприятимуть розробці сучасних стратегій управління та формуванню практичних рішень, що забезпечать конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «організаційно-економічний розвиток під-

приємства індустрії гостинності» відображає комплексний процес якісних та кількісних змін у діяльності готельно-ресторанних підприємств, що зумовлюють підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати стійке функціонування на ринку. Його сутність полягає в гармонійному поєднанні організаційних і економічних чинників, які формують основу для динамічного зростання, підвищення якості послуг і задоволення потреб споживачів.

Організаційний аспект охоплює вдосконалення управлінських структур, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури, системи мотивації та професійної підготовки персоналу, а також впровадження інноваційних форм і методів управління. Економічний аспект передбачає забезпечення фінансової стабільності, ефективне використання ресурсів, нарощування доходів, раціоналізацію витрат, залучення інвестицій та впровадження сучасних інструментів маркетингу.

Зміст організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності полягає у створенні такої моделі управління, яка здатна забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищення якості сервісу, формування довгострокових конкурентних переваг та сталий економічний результат. Це інтегральна категорія, що поєднує як стратегічні, так і операційні складові розвитку та забезпечує синергійний ефект від взаємодії організаційних і економічних ресурсів підприємства.

Для практичного вимірювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності важливим є визначення системи критеріїв і показників, які б відображали як організаційні, так і економічні аспекти діяльності.

До організаційних критеріїв належать: ефективність організаційної структури управління (чіткість розподілу функцій, рівень децентралізації, адаптивність до змін);

якість бізнес-процесів (рівень стандартизації та автоматизації, впровадження цифрових технологій);

розвиток людського капіталу (професійна підготовка, плінність кадрів, задоволеність персоналу);

корпоративна культура та інноваційна активність (здатність до впровадження нових сервісів і технологій).

До економічних критеріїв відносять: фінансову стійкість (ліквідність, платоспроможність, рівень заборгованості);

рентабельність діяльності (прибутковість готельних та ресторанных послуг, маржинальність);

ефективність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових);

інвестиційну привабливість (динаміка капіталовкладень, здатність до залучення зовнішніх ресурсів);

рівень конкурентоспроможності на ринку (частка ринку, індекс задоволеності клієнтів, рівень лояльності споживачів).

Важливим є комплексний підхід, за якого окремі показники об'єднуються в інтегральний індекс організаційно-економічного розвитку підприємства. Це дозволяє узагальнити результати оцінювання, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати підґрунтя для розробки стратегічних управлінських рішень. Такий підхід забезпечує можливість не лише констатації поточного стану, але й прогнозування динаміки розвитку підприємств індустрії

гостинності в умовах конкурентного та нестабільного ринкового середовища.

Аналітичний огляд існуючих наукових підходів до формування та оцінювання розвитку підприємств у готельно-ресторанній сфері з позначенням сильних сторін методів та наявних прогалин показав наступні результати.

1. Мультикритеріальні підходи (MCDM: AHP, TOPSIS, їх гібриди, fuzzy-версії). Дослідження широко використовують AHP, TOPSIS та їхні поєднання (Fuzzy AHP-TOPSIS, AHP-TOPSIS) для ранжування альтернатив, вагування критеріїв та оцінювання управлінських рішень (вибір стратегії, оцінка онлайн-маркетингу, сайтів тощо). Ці методи зручні для поєднання фінансових і нефінансових критеріїв і дають прозору структуру для прийняття рішень, проте результат залежить від якісної побудови матриць порівнянь і експертних оцінок.

2. Ефективність через стохастичні та фронтальні моделі (DEA, SFA та гібридні DEA-підходи). DEA (Data Envelopment Analysis) і варіанти дво-/багатовимірних моделей застосовують для вимірювання продуктивності та порівняння готелів/ресторанів за входами й виходами; також з'являються гібридні DEA-підходи для виявлення синергій (наприклад злиттях) або формування індексів ефективності. Перевага – об'єктивність у роботі з кількісними показниками; обмеження – складність інтерпретації причин неефективності без доповнення якісними даними.

3. Інтегральні індекси та багатовимірні агреговані показники. Дослідники пропонують комбінувати фінансові, операційні, інноваційні та екологічні показники в інтегральні індекси (індекс розвитку, індекс сталості тощо). Такий підхід дає зручний агрегований інструмент для моніторингу, але постає питання коректного нормування, вагування і верифікації індексу для різних типів підприємств (MСП vs. мережеві готелі).

4. Підходи, орієнтовані на сталий розвиток і сертифікації. Оцінювання розвитку дедалі частіше включає екологічні та соціальні показники – енергоспоживання, відходи, вуглецевий слід, соціальна відповідальність; широко використовуються стандарти/сертифікації (Green Key, LEED, EarthCheck, ISO), які дають практичну рамку для змін і мають вплив на репутацію та економічні результати. Водночас в літературі вказують на неоднорідність наборів індикаторів і потребу гармонізації.

5. Цифрова трансформація як окремий вимір розвитку. Останні огляди підкреслюють, що цифрові технології (AI, Big Data, IoT, CRM-системи, автоматизація сервісів) стають ключовим фактором підвищення гнучкості, якості сервісу й економічної ефективності; проте багато робіт фіксують фрагментарність досліджень та потребу у системних показниках цифрового розвитку.

6. Людський капітал, організаційна культура і динамічні здібності. Частина досліджень зосереджена на людському факторі: навчанні, мотивації, організаційній відданості як детермінантах сервісної якості і стабільності. Методологічно ці дослідження часто опираються на опитування, кейс-дослідження та якісні методи, що добре розкриває механізми, але важко агрегується у загальні індекси. (джерела: суміжні огляди і емпіричні статті).

7. Бенчмаркінг, Balanced Scorecard та комбіновані підходи. Практична література й частина наукових робіт рекомендують використовувати збалансовані системи показників (BSC), бенчмаркінг по ключових процесах та гібридні моделі (наприклад: MCDM + DEA, індекси + сертифікації) для отримання цілісної оцінки. Ці комбінації зменшують слабкі сторони окремих методик, але підвищують складність збору й обробки даних.

Основні методологічні прогалини й практичні виклики:

1. Відсутність універсалізованої, визнаної на міжнародному рівні системи інтегральних індикаторів, придатної як для мережевих гравців, так і для малого/середнього бізнесу.

2. Недостатня кількість довготермінових (лонгитюдінальних) досліджень, що верифікують динаміку розвитку після впровадження інновацій або сертифікацій.

Потреба у стандартизованих метриках цифрової трансформації, які поєднують технічні, організаційні та фінансові виміри.

3. Обмежена емпірична верифікація гібридних методик (DEA+MCDM, індекси + сертифікації) у контексті посткризових умов або в особливих ринкових середовищах (наприклад, країни з воєнними/економічними потрясіннями).

Рекомендації для актуалізації проведення дослідження (методична дорожня карта):

1. Поєднати кількісні (DEA/SFA, фінансові коефіцієнти) та якісні (AHP/Fuzzy AHP, експертні інтерв'ю) підходи; використовувати гібридну модель для коректного вагування критеріїв.

2. Сформулювати інтегральний індекс розвитку з окремими підіндексами: організаційний, економічний, цифровий, екологічний; чітко описати процедуру нормалізації й присвоєння ваг (AHP або статистичні методи).

3. Верифікувати модель на репрезентативній вибірці (включно з МСП) і провести аналіз чутливості ваг і параметрів.

4. Додати модуль практичних рекомендацій – дорожню карту впровадження (кроки, ресурси, KPI) з урахуванням сертифікацій і цифрових ініціатив.

Щоб комплексно охарактеризувати рівень організаційно-економічного розвитку, необхідно сформулювати систему критеріїв і відповідних показників, яка дозволяє оцінити як економічні, так і організаційні аспекти функціонування підприємства, регіону або країни. Нижче запропоновано структурований підхід:

1. Економічні критерії.

Мета: оцінити фінансово-економічний стан та ефективність використання ресурсів.

Показники:

1.1. Фінансово-економічні показники:

1.1.1. Обсяг валового продукту/прибутку (ВВП, валова додана вартість).

1.1.2. Рентабельність діяльності (прибуток/витрати, ROI).

1.1.3. Динаміка доходів та витрат.

1.1.4. Структура витрат (матеріальні, трудові, адміністративні).

1.1.5. Капіталовіддача (прибуток на одиницю вкладеного капіталу).

1.2. Продуктивність і ефективність:

1.2.1. Виробіток на одного працівника.

1.2.2. Витрати ресурсів на одиницю продукції.
 1.2.3. Рівень енерго- та ресурсоефективності.
 1.3. Інвестиційна активність:
 1.3.1. Обсяг інвестицій у основні засоби.
 1.3.2. Частка інноваційних витрат у загальних інвестиціях.
 1.3.3. Динаміка модернізації виробництва.
 2. Організаційні критерії.
 Мета: оцінити внутрішню структуру, управлінські процеси та ступінь організаційної зрілості.
 Показники:
 2.1. Організаційна структура:
 2.1.1. Ступінь централізації/децентралізації управління.
 2.1.2. Наявність формалізованих процедур та стандартів.
 2.1.3. Кількість рівнів управління та співвідношення між ними.
 2.2. Управлінські процеси:
 2.2.1. Система планування та контролю.
 2.2.2. Якість інформаційного забезпечення прийняття рішень.
 2.2.3. Кількість впроваджених управлінських технологій.
 2.3. Інноваційний потенціал:
 2.3.1. Кількість нових продуктів/послуг.
 2.3.2. Частка витрат на НДДКР у загальному бюджеті.
 2.3.4. Наявність стратегій розвитку та їх реалізація.
 2.4. Кадровий потенціал:
 2.4.1. Кваліфікаційний рівень персоналу.
 2.4.2. Мотиваційні та стимулювальні системи.
 2.4.3. Рівень плинності кадрів.
 3. Соціально-економічні критерії.
 Мета: оцінити вплив організаційно-економічного розвитку на соціальну сферу.
 Показники:
 3.1. Рівень зайнятості та безробіття.
 3.2. Оплата праці та соціальні гарантії.
 3.3. Соціальна відповідальність підприємства.
 3.4. Рівень задоволеності працівників.
 4. Інтегральні показники.
 Для комплексної оцінки можна обчислювати індекс організаційно-економічного розвитку, що агрегує економічні, організаційні та соціальні показники за допомогою вагових коефіцієнтів.

Розрахунок проводиться за запропонованою формулою:

$$IOEP = w_1 * E_k + w_2 * O_p + w_3 * C_{oc} \quad (1)$$

де E_k – економічний компонент;

O_p – організаційний компонент,

C_{oc} – соціальний компонент,

$w_1; w_2; w_3$ – вагові коефіцієнти, що відображають пріоритети оцінки.

Обґрунтування доцільності застосування інтегральних методів та індикаторів для оцінювання розвитку підприємств індустрії гостинності є необхідним та забезпечує:

1. Комплексність оцінки.

Підприємства індустрії гостинності (готелі, ресторани, туристичні компанії) функціонують у складному середовищі, де одночасно взаємодіють економічні, організаційні та соціальні фактори.

Економічний аспект: прибутковість, витрати на обслуговування, ефективність інвестицій у модер-

нізацію номерного фонду, ресторанного обладнання та маркетинг.

Організаційний аспект: структура управління, стандарти обслуговування, інноваційні підходи (CRM-системи, автоматизація).

Соціальний аспект: якість обслуговування, задоволеність клієнтів, кваліфікація персоналу, мотивація працівників.

Інтегральні методи дозволяють об'єднати всі ці аспекти в одну комплексну оцінку, замість того щоб оцінювати кожен фактор окремо.

2. Об'єктивність та порівнянність.

Підприємства індустрії гостинності часто мають різні масштаби, форми власності та спеціалізацію.

Використання індикаторів і інтегральних індексів дозволяє нормалізувати дані, усунути вплив одиниць вимірювання та створити універсальну систему порівняння.

Наприклад, можна порівняти ефективність маленького бутик-готелю та великого мережевого комплексу за одними інтегральними критеріями.

3. Виявлення сильних і слабких сторін.

Інтегральні методи дозволяють:

визначити слабкі компоненти розвитку (наприклад, низький рівень інновацій або недостатньо кваліфікований персонал);

виявити сильні сторони, які забезпечують конкурентні переваги (наприклад, висока рентабельність або ефективна організаційна структура);

цілеспрямовано планувати розвиток підприємства та інвестувати ресурси ефективніше.

4. Динамічний моніторинг.

Інтегральні індекси можна використовувати для відстеження змін у часі, оцінюючи ефект від управлінських рішень або нових інвестицій.

Наприклад, після впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу або модернізації готельного обладнання можна кількісно оцінити покращення організаційно-економічного розвитку.

5. Підтримка стратегічного управління.

Інтегральні методи надають збалансовану інформацію для управлінців, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Наприклад, інтегральний індекс може допомогти вирішити, куди спрямувати капіталовкладення: у підвищення комфорту номерів, розвиток ресторанного сервісу чи навчання персоналу.

Отже, застосування інтегральних методів та індикаторів для оцінки розвитку підприємств індустрії гостинності є доцільним і ефективним, оскільки: дає комплексну та багатофакторну оцінку; забезпечує об'єктивність та порівнянність між різними підприємствами; виявляє сильні та слабкі сторони управління і економічної діяльності; підтримує динамічний моніторинг розвитку; сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень.

У підсумку доцільно надати практичні рекомендації щодо використання результатів оцінки організаційно-економічного розвитку у процесі стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності:

1. Використання інтегрального індексу для стратегічного планування.

Визначення пріоритетів розвитку: результати дозволяють ідентифікувати слабкі та сильні компоненти розвитку (економічні, організаційні, соціальні) та розставити пріоритети у стратегічному плані.

Наприклад: якщо низький показник інноваційної активності – пріоритетом стає модернізація номерного фонду або впровадження CRM-системи.

Планування інвестицій: використовувати інтегральний індекс для визначення напрямів капіталовкладень, що принесуть максимальний ефект у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності.

2. Моніторинг і оцінка ефективності управлінських рішень.

Динамічне відстеження змін: регулярне обчислення інтегрального індексу дозволяє оцінювати ефект від стратегічних заходів, таких як запуск нових послуг, тренінги для персоналу, маркетингові кампанії.

Корекція стратегії: при виявленні відставання певного підпоказника (наприклад, рівня зайнятості персоналу або рентабельності ресторанного бізнесу) стратегія коригується, щоб усунути слабкі місця.

3. Підтримка прийняття управлінських рішень.

Обґрунтування рішень перед інвесторами та керівництвом: інтегральний індекс є наочним і кількісним показником, що демонструє загальний рівень розвитку підприємства.

Сценарне моделювання: використовувати результати для прогнозування наслідків різних стратегічних рішень (наприклад, збільшення витрат на маркетинг або модернізацію сервісу).

4. Підвищення конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз: порівнювати результати з іншими підприємствами галузі для визначення конкурентних переваг.

Фокус на клієнтоорієнтованість: соціальні підпоказники інтегрального індексу допомагають зрозуміти, які аспекти обслуговування потребують поліпшення, щоб підвищити задоволеність клієнтів.

5. Формування системи внутрішніх KPI.

Результати оцінки слугують основою для розробки внутрішніх KPI для різних департаментів підприємства:

Економічний блок: рентабельність, витрати на 1 клієнта, доходи на номер.

Організаційний блок: ефективність управління, впровадження стандартів обслуговування.

Соціальний блок: кваліфікація персоналу, рівень задоволеності клієнтів.

6. Рекомендації щодо впровадження.

6.1. Впровадити регулярний розрахунок інтегрального індексу (щоквартально або щорічно).

6.2. Встановити відповідальних за збір даних та аналіз результатів.

6.3. Використовувати результати як основу для стратегічних сесій управління.

6.4. Розробити план покращення слабких показників із конкретними термінами і відповідальними особами.

6.5. Використовувати результати для мотивації персоналу через KPI, які пов'язані з інтегральним індексом.

Висновки. Оцінка організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності є надзвичайно важливою умовою забезпечення їх конкурентоспроможності, ефективності та сталого розвитку в сучасних умовах ринку. Підприємства цієї галузі функціонують у складному, динамічному середовищі, де одночасно взаємодіють економічні, організаційні та соціальні фактори. Традиційні методи оцінки окремих показників, таких як фінансові результати або кількість клієнтів, не дозволяють повною мірою оцінити комплексний стан підприємства та виявити ключові резерви розвитку.

Застосування інтегральних методів та індикаторів забезпечує багатогорно, кількісну і порівняльну оцінку рівня розвитку підприємства. Інтегральний підхід дозволяє об'єднати економічні показники (прибутковість, ефективність інвестицій, продуктивність), організаційні аспекти (структура управління, стандарти сервісу, інноваційний потенціал) та соціальні фактори (кваліфікація персоналу, задоволеність клієнтів, мотивація працівників) в єдину систему оцінки. Це сприяє більш об'єктивному та наочному виявленню сильних і слабких сторін підприємства, формуванню пріоритетів розвитку та плануванню стратегічних заходів.

Отримані інтегральні показники є цінним інструментом стратегічного управління, оскільки вони дозволяють:

ефективно розподіляти ресурси та інвестиції у напрямки з максимальним ефектом;

динамічно відстежувати результати реалізації стратегічних рішень і коригувати план дій;

порівнювати розвиток власного підприємства з конкурентами та галузевими стандартами;

формувати систему KPI для департаментів та мотиваційних програм для персоналу.

Практичне використання інтегрального індексу дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, підвищувати ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства, а також створює основу для сталого розвитку та інноваційних трансформацій.

Таким чином, інтегральні методи оцінки організаційно-економічного розвитку є доцільним, ефективним і необхідним інструментом сучасного стратегічного менеджменту у сфері гостинності. Вони дозволяють підприємствам не тільки оцінювати свій поточний стан, але й системно планувати майбутній розвиток, підвищуючи якість обслуговування, фінансову стабільність і соціальну відповідальність.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бугаєва М. В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. *Централь-ноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36)

2. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>

3. Гуцалюк О. М., Зайченко В. В., Бондар Ю. А., Чень М. Динамічні процеси готельно-ресторанного і туристично-рекреаційного бізнесу в стратегічному розвитку національної економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 43-49. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).43-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49)



4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.). Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Зайченко В. В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15189585>
6. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Бугаєва М. В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. С. 113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121>
7. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2 (87). С. 184-200. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-186-202>
8. Gonchar V., Yakushev O., Trushkina N. Innovative activity of corporate-integrated structures in the system of activation of organizational resources of marketing management. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 85-103. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2024-1-85-103>
9. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Zhurylo I. V., Dub V. V. Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*. 2024. № 4 (78). P. 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90)
10. Kolodynskyi S. B., Zakharchenko O. V., Kramskyi S. O. Directions of increasing the level of economic security of enterprises under the influence of digitalization. *Economics: time realities*. 2022. Vol. 6 (64). P. 33-39. <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.4>

Надійшла до редакції 18.08.2025 р.
Прийнята до друку 15.09.2025 р.

REFERENCES

1. Bugayeva, M. V. (2023). Analysis of the conditions for the formation and functioning of the corporate sector of Ukraine. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10 (43), 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of the activities of hotel, restaurant and tourism businesses. *Development of management methods and management in transport*, 4 (89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Zaichenko, V. V., Bondar, Iu. A., & Chen M. (2024). Dynamic processes of hotel-restaurant and tourist-recreational business in the strategic development of the national economy of Ukraine. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (47), 43-49. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).43-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Bugayeva, M. V. (2024, November 26-27). Actualization of the processes of digitalization of the service economy. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [collection abstracts of the reports of the II International Scientific-Practical Conf.] (Part 2, pp. 205-208.) Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Zaichenko, V. V. (2025). Organizational imperatives of forming economic security of corporate-integrated enterprises and associations in the hospitality industry. *Strategy for the restoration of deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* [collective monograph]. Ivano-Frankivsk: KhDU, (pp. 566-581). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15189585> [in Ukrainian].
6. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B. V., & Bugayeva, M. V. (2025). Digital transformations and intellectual business: new prospects for the development of human potential and socio-economic systems. *Economic space*, 113-121. <https://doi.org/10.30838/EP.199.113-121> [in Ukrainian].
7. Us, G. O., Remzina, N. A., & Bash, S. O. (2024). Modeling corporate governance systems from the perspective of integration processes, innovative development and marketing management. *Development of management and management methods in transport*, 2 (87), 184-200. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-186-202> [in Ukrainian].
8. Gonchar, V., Yakushev, O., & Trushkina, N. (2024). Innovative activity of corporate-integrated structures in the system of activation of organizational resources of marketing management. *Philosophy, Economics and Law Review*, 4 (1), 85-103. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2024-1-85-103> [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Zhurylo, I. V., & Dub, V.V. (2024). Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*, 4 (78), 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90) [in Ukrainian].
10. Kolodynskyi, S. B., Zakharchenko, O. V., & Kramskyi, S. O. (2022). Directions of increasing the level of economic security of enterprises under the influence of digitalization. *Economics: time realities*, 6 (64), 33-39. <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.4> [in Ukrainian].

Received: 18.08.2025
Accepted: 15.09.2025

Височин В. В. Підходи до формування та оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності

У статті досліджено теоретико-методологічні підходи до формування та оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано важливість забезпечення комплексного розвитку підприємств, який охоплює взаємопов'язані організаційні та економічні складові, що

дозволяє досягати конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Визначено, що ефективність функціонування готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від узгодження організаційних структур, систем управління, бізнес-процесів та фінансово-економічних механізмів із сучасними викликами. Особлива увага приділяється інноваційним та цифровим інструментам, які сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності підприємств до змін попиту, глобалізаційних тенденцій і трансформацій у сфері обслуговування.

На основі аналізу наукових джерел і практичних підходів систематизовано критерії та показники оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності. Запропоновано розглядати оцінювання розвитку як багаторівневий процес, що включає аналіз ресурсного потенціалу, результативності управлінських рішень, інноваційної активності, фінансових результатів та якості надання послуг. Акцент зроблено на доцільності застосування інтегральних індикаторів, що дають змогу комплексно відобразити рівень розвитку підприємства. Доведено, що використання сучасних методів оцінювання та моделювання організаційно-економічних процесів сприяє формуванню ефективних стратегій і підвищенню конкурентоспроможності підприємств гостинності. Отримані результати мають практичне значення для власників, менеджерів та аналітиків галузі, оскільки дозволяють оптимізувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталого зростання та посилення ринкових позицій підприємств.

Ключові слова: індустрія гостинності, організаційно-економічний розвиток, управління, оцінювання, інновації, стратегія, конкурентоспроможність.

Vysochyn V. V. Approaches to the formation and assessment of organizational and economic development of hospitality industry enterprises

The article explores theoretical and methodological approaches to the formation and evaluation of organizational and economic development of enterprises in the hospitality industry. The importance of ensuring comprehensive development, which covers interrelated organizational and economic components, is substantiated, as it enables enterprises to achieve competitive advantages in a dynamic market environment. It is determined that the efficiency of hotel and restaurant enterprises largely depends on the alignment of organizational structures, management systems, business processes, and financial and economic mechanisms with current challenges. Particular attention is paid to innovative and digital tools that enhance the flexibility and adaptability of enterprises to changes in demand, globalization trends, and transformations in the service sector.

Based on the analysis of scientific sources and practical approaches, the criteria and indicators for evaluating organizational and economic development of hospitality enterprises are systematized. Evaluation of development is proposed as a multi-level process that includes the analysis of resource potential, effectiveness of management decisions, innovation activity, financial results, and service quality. Emphasis is placed on the expediency of applying integral indicators that allow a comprehensive reflection of the level of enterprise development. It is proven that the use of modern evaluation and modeling methods of organizational and economic processes contributes to the formation of effective strategies and enhances the competitiveness of hospitality enterprises. The obtained results have practical significance for owners, managers, and industry analysts, as they provide opportunities to optimize managerial decisions aimed at ensuring sustainable growth and strengthening the market position of enterprises.

Keywords: hospitality industry, organizational and economic development, management, evaluation, innovation, strategy, competitiveness.

Формат цитування:

Височин В. В. Підходи до формування та оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 219-225. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).219-225](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).219-225)

Vysochyn, V. V. (2025). Approaches to the formation and assessment of organizational and economic development of hospitality industry enterprises). *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), 219-225. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).219-225](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).219-225)