

Валентина Вікторівна Височин,

старший викладач, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0008-9633-7666

e-mail: mandrivnyk_ch@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Вступ. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, клієнтоорієнтованістю та постійною необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища. Умови глобалізації, цифровізації, трансформації споживчих уподобань, а також вплив кризових явищ зумовлюють потребу у вдосконаленні систем управління підприємствами готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності як ключових елементів забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку.

Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між підрозділами, тоді як бізнес-процеси відображають логіку створення та надання сервісного продукту споживачам. Недосконалість організаційної структури або неефективність бізнес-процесів призводять до зростання витрат, зниження якості обслуговування та втрати конкурентних позицій на ринку. Тому своєчасна та комплексна оцінка цих складових управління є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління підприємствами сфери послуг, питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів з урахуванням галузевої специфіки індустрії гостинності потребують подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність розроблення та застосування адаптованих підходів і методів оцінювання, які б враховували сервісний характер діяльності, роль персоналу та орієнтацію на споживача.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується посиленням конкурентної боротьби, зростанням вимог споживачів до якості сервісу, а також активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств галузі. За таких умов ефективність управління готельно-ресторанними та туристичними підприємствами значною мірою визначається раціональністю організаційної структури та результативністю бізнес-про-

цесів, що забезпечують створення й надання сервісного продукту. Проте на практиці багато підприємств індустрії гостинності функціонують на основі застарілих організаційних структур і недостатньо формалізованих бізнес-процесів, що знижує рівень їх адаптивності та конкурентоспроможності.

Проблема полягає у відсутності універсального та водночас галузево адаптованого підходу до оцінки організаційної структури й бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. Традиційні методи оцінювання, які ефективно застосовуються у виробничих галузях, не завжди враховують специфіку сервісної діяльності, високий рівень взаємодії з клієнтом, сезонність попиту та значну роль людського фактора. У результаті управлінські рішення часто приймаються без достатнього аналітичного обґрунтування, що призводить до неефективного використання ресурсів і зниження якості обслуговування.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення та застосування комплексних підходів до оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, які б поєднували управлінські, процесні та клієнтоорієнтовані аспекти. Така оцінка дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» в системі управління, підвищувати ефективність діяльності підприємств, забезпечувати гнучкість організаційних структур і сприяти їх сталому розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств сфери послуг активно висвітлюється в сучасній науковій літературі з менеджменту, економіки та сервісології. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників організаційну структуру розглядають як інструмент розподілу повноважень і відповідальності, що визначає швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У цьому контексті значна увага приділяється порівнянню ієрархічних, дивізіональних, матричних і процесно-орієнтованих структур, а також визначенню критеріїв їх ефективності (керованість, гнучкість, витратність управління, якість комунікацій).



Окремий напрям досліджень присвячений бізнес-процесному підходу та інструментам його реалізації. У наукових публікаціях доведено, що процесне управління сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, стандартизації сервісу та оптимізації ресурсів. Найчастіше для діагностики та удосконалення бізнес-процесів пропонують методи моделювання (BPMN, IDEF0), реінжиніринг (BPR), а також системи показників результативності (KPI) і збалансовану систему показників (BSC). Водночас підкреслюється, що для сфери гостинності важливо доповнювати процесні метрики показниками якості обслуговування та клієнтського досвіду (NPS, CSI, SERVQUAL), оскільки результат діяльності підприємства значною мірою визначається емоційною складовою сервісу та повторними зверненнями клієнтів.

У сучасних дослідженнях також простежується посилення уваги до цифрової трансформації як чинника зміни організаційних структур і бізнес-процесів. Автори аналізують вплив CRM-систем, PMS (у готелях), POS-систем (у ресторанах), онлайн-каналів бронювання, аналітики даних і автоматизації на ефективність управління. Наголошується, що цифрові рішення дають змогу зменшити витрати часу на операції, підвищити точність планування та забезпечити персоналізацію сервісу. Разом з тим підкреслюються ризики, пов'язані з нерівномірністю цифрової зрілості підприємств, кадровими дефіцитами та опором організаційним змінам.

Попри значний масив напрацювань, у науковій літературі зберігається дискусійність щодо адаптації універсальних методів оцінювання до специфіки індустрії гостинності. Недостатньо розробленими залишаються питання інтегрованої оцінки, яка б одночасно враховувала організаційну архітектуру підприємства, ефективність ключових бізнес-процесів і результати з позиції клієнтського досвіду. Додаткового дослідження потребує також формування практичних рекомендацій щодо вибору індикаторів оцінки з урахуванням сезонності, високої залежності від якості роботи персоналу та різної структури послуг у готельному, ресторанному й туристичному сегментах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності з урахуванням специфіки їх сервісної діяльності та сучасних умов функціонування, а також обґрунтування підходів до підвищення ефективності їх управління.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: узагальнити підходи до оцінки організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств сфери послуг; визначити галузеві особливості індустрії гостинності, що впливають на формування та оцінювання організаційної структури і бізнес-процесів; проаналізувати основні методи та інструменти оцінки

ефективності організаційних структур і бізнес-процесів, придатні для застосування на підприємствах індустрії гостинності; обґрунтувати систему показників оцінки результативності управління з урахуванням клієнтоорієнтованості, якості сервісу та використання ресурсів; визначити напрями вдосконалення організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Реалізація поставлених завдань дозволить сформулювати комплексний підхід до оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, орієнтований на практичне використання в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності базується на поєднанні класичних управлінських підходів і сучасних сервісно-орієнтованих концепцій. З урахуванням галузевої специфіки – високого рівня взаємодії з клієнтами, сезонності попиту, домінування людського фактора та необхідності забезпечення стабільної якості сервісу – доцільним є застосування комплексного підходу до оцінювання.

Функціональний підхід передбачає аналіз структури управління за функціями та рівнями ієрархії. Оцінюються чіткість розподілу повноважень і відповідальності, ефективність координації між підрозділами, кількість управлінських рівнів та навантаження на керівників. Для підприємств індустрії гостинності цей підхід дозволяє виявити дублювання функцій та надмірну бюрократизацію, проте є обмеженим, оскільки недостатньо враховує процес створення сервісної цінності для клієнта.

Процесний підхід ґрунтується на ідентифікації, описі та аналізі бізнес-процесів, що формують сервісний продукт. Оцінювання здійснюється за показниками тривалості процесів, витрат ресурсів, рівня стандартизації та якості виконання операцій. У сфері гостинності процесний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє оптимізувати ланцюг обслуговування клієнта – від бронювання до завершення послуги – та підвищити прозорість управління.

Системний підхід розглядає організаційну структуру та бізнес-процеси як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. У межах цього підходу оцінюється узгодженість стратегічних цілей підприємства з організаційною архітектурою та операційною діяльністю. Для підприємств індустрії гостинності системний підхід дає змогу враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема ринкових, соціальних і технологічних чинників.

Клієнтоорієнтований підхід зосереджується на оцінці організаційної структури й бізнес-процесів з позиції споживача послуг. Основними критеріями є рівень задоволеності клієнтів, швидкість реагування на запити, персоналізація сервісу та якість комунікацій. У цьому контексті використовуються показ-

ники NPS, CSI, SERVQUAL, які доповнюють традиційні управлінські метрики.

Ресурсно-економічний підхід передбачає оцінку ефективності використання трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Для підприємств гостинності важливими є показники продуктивності праці, витратомісткості бізнес-процесів, співвідношення управлінських і операційних витрат, а також рентабельності сервісних операцій.

Цифрово-аналітичний підхід базується на використанні сучасних інформаційних систем (CRM, PMS, BPM, ERP) і аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки діяльності. Він дозволяє здійснювати безперервний контроль ефективності організаційних структур і бізнес-процесів у режимі реального часу та швидко приймати управлінські рішення.

Узагальнення зазначених підходів свідчить, що найбільш ефективною для підприємств індустрії гостинності є інтегрована модель оцінки, яка поєднує функціональні, процесні, системні та клієнтоорієнтовані критерії з урахуванням цифрових інструментів управління. Саме такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності організаційної структури та бізнес-процесів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі.

Індустрія гостинності належить до сфери сервісної економіки та має низку специфічних характеристик, які істотно відрізняють її від виробничих галузей. Ці особливості визначають підходи до формування організаційної структури управління та критерії оцінювання бізнес-процесів підприємств галузі:

1. Високий рівень клієнтоорієнтованості.

Основною метою діяльності підприємств індустрії гостинності є задоволення індивідуальних потреб споживачів. Це зумовлює необхідність формування гнучких організаційних структур, орієнтованих на швидке прийняття рішень та безперервну взаємодію з клієнтом. У процесі оцінювання ефективності управління важливу роль відіграють показники задоволеності клієнтів, якості сервісу та рівня лояльності.

2. Невід'ємність процесу виробництва та споживання послуг.

У галузі гостинності послуга створюється і споживається одночасно, що ускладнює її стандартизацію та контроль якості. Це впливає на побудову бізнес-процесів, які мають бути чітко регламентованими, але водночас достатньо адаптивними. При оцінюванні бізнес-процесів особлива увага приділяється швидкості обслуговування, узгодженості дій персоналу та здатності реагувати на нестандартні ситуації.

3. Висока роль людського фактора.

Персонал є ключовим елементом створення сервісної цінності, що визначає якість обслуговування та імідж підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції HR-функцій у загальну організаційну структуру та включення показників продук-

тивності праці, компетентності й мотивації персоналу до системи оцінювання бізнес-процесів.

4. Сезонність та коливання попиту.

Попит на послуги гостинності часто має сезонний характер, що потребує гнучкого управління ресурсами та адаптивних організаційних структур. У процесі оцінювання ефективності бізнес-процесів враховуються показники завантаженості, рівень витрат у пікові та міжсезонні періоди, а також здатність підприємства швидко масштабувати свою діяльність.

5. Високий рівень операційної складності бізнес-процесів.

Підприємства індустрії гостинності поєднують значну кількість взаємопов'язаних процесів (бронювання, обслуговування, логістика, маркетинг, післясервісна підтримка). Це зумовлює необхідність процесно-орієнтованих організаційних структур і комплексних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів.

6. Значний вплив зовнішнього середовища.

Діяльність підприємств галузі істотно залежить від економічних, соціальних, політичних та епідеміологічних чинників. Це підвищує вимоги до гнучкості організаційної структури та стійкості бізнес-процесів. Оцінювання ефективності управління має враховувати рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

7. Активна цифровізація сервісних процесів.

Використання цифрових платформ, CRM- і PMS-систем, онлайн-каналів бронювання трансформують організаційні структури та бізнес-процеси підприємств індустрії гостинності. Це потребує врахування цифрової зрілості підприємства та ефективності використання інформаційних технологій під час оцінювання управлінських рішень.

8. Неможливість накопичення послуг.

Послуги індустрії гостинності не можуть бути збережені або складовані (незаповнений номер чи вільний столик означає втрачений дохід). Це зумовлює необхідність побудови організаційних структур і бізнес-процесів, орієнтованих на максимальну завантаженість потужностей. В оцінюванні ефективності важливими стають показники використання ресурсів, коефіцієнт завантаженості та оперативність управлінських рішень.

9. Висока залежність від репутації та нематеріальних активів.

Імідж бренду, онлайн-репутація, рейтинги та відгуки клієнтів істотно впливають на попит. Це вимагає інтеграції функцій маркетингу, сервісу та комунікацій у загальну організаційну структуру. Під час оцінювання бізнес-процесів доцільно враховувати репутаційні показники, рівень онлайн-відгуків і якість зворотного зв'язку з клієнтами.

10. Високі вимоги до міжфункціональної координації.

Процес обслуговування клієнта вимагає тісної взаємодії між різними підрозділами (служба прийому, обслуговування номерів, кухня, маркетинг,

адміністрація). Це впливає на вибір організаційної структури (процесна, матрична, гібридна) та потребує оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій і координаційних механізмів.

11. Варіативність формату підприємств галузі.

Індустрія гостинності охоплює різні формати бізнесу – від малих сімейних готелів і ресторанів до міжнародних мереж. Це ускладнює застосування універсальних моделей організаційної структури та стандартів оцінки бізнес-процесів. Відповідно, оцінювання має бути адаптивним до масштабів, типу підприємства та рівня стандартизації сервісу.

12. Високий рівень операційних ризиків.

Діяльність підприємств гостинності супроводжується підвищеними ризиками (санітарні, кадрові, фінансові, репутаційні). Це зумовлює необхідність включення елементів ризик-менеджменту до організаційної структури та врахування показників стійкості й надійності бізнес-процесів у системі оцінювання.

13. Регуляторні та стандартні обмеження.

Підприємства індустрії гостинності функціонують у межах жорстких нормативних вимог (санітарні норми, стандарти безпеки, сертифікація якості). Це впливає на формалізацію бізнес-процесів і структуру управління, а в процесі оцінювання потребує

врахування рівня відповідності нормативним стандартам.

14. Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами.

Повторні відвідування та лояльність клієнтів мають вирішальне значення для стабільності бізнесу. Це зумовлює інтеграцію CRM-функцій у організаційну структуру та необхідність оцінювання бізнес-процесів з позиції формування клієнтської цінності у довгостроковій перспективі.

Сукупність галузевих особливостей індустрії гостинності формує підвищені вимоги до гнучкості, клієнтоорієнтованості та процесної узгодженості організаційних структур управління. Відповідно, оцінювання організаційної структури й бізнес-процесів має здійснюватися з урахуванням не лише внутрішньої ефективності, а й якості сервісу, репутаційних чинників, цифрової зрілості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення зазначених галузевих особливостей свідчить, що оцінка організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності має здійснюватися з урахуванням сервісної специфіки діяльності, високої ролі персоналу, клієнтоорієнтованості та необхідності гнучкого реагування на зміни ринкового середовища.

Таблиця 1. Галузеві особливості індустрії гостинності та їх вплив на формування й оцінювання організаційної структури та бізнес-процесів

Галузева особливість	Вплив на організаційну структуру та бізнес-процеси	Основні показники оцінки
Високий рівень клієнтоорієнтованості	Формування гнучких структур управління, орієнтація процесів на потреби клієнта	Рівень задоволеності клієнтів (CSI), NPS, кількість повторних звернень
Невід'ємність виробництва та споживання послуг	Необхідність узгоджених і стандартизованих бізнес-процесів обслуговування	Швидкість обслуговування, кількість скарг, дотримання стандартів сервісу
Висока роль людського фактора	Інтеграція HR-функцій у структуру управління, підвищення ролі персоналу	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень навчання персоналу
Сезонність попиту	Гнучке управління персоналом і ресурсами, адаптація структури до навантажень	Коефіцієнт завантаженості, витрати на персонал у сезон/міжсезоння
Неможливість накопичення послуг	Орієнтація бізнес-процесів на максимальне використання потужностей	Рівень завантаженості номерів/столиків, втрачений дохід
Висока операційна складність	Потреба в процесно-орієнтованих або гібридних структурах управління	Тривалість бізнес-процесів, кількість операційних збоїв
Високі вимоги до міжфункціональної координації	Посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами	Якість внутрішніх комунікацій, час узгодження рішень
Залежність від репутації та бренду	Інтеграція маркетингових і сервісних функцій у структуру	Онлайн-рейтинг, кількість позитивних/негативних відгуків
Цифровізація сервісних процесів	Трансформація бізнес-процесів і управлінських функцій	Рівень автоматизації, ефективність CRM/PMS
Вплив зовнішнього середовища та криз	Потреба в адаптивних і стійких структурах управління	Рівень стійкості бізнесу, швидкість відновлення діяльності
Регуляторні обмеження та стандарти	Формалізація процесів і контроль дотримання норм	Відповідність стандартам, кількість порушень
Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами	Побудова бізнес-процесів з акцентом на лояльність	Lifetime value клієнта, частота повторних візитів

Джерело: авторська розробка

Наведена табл. 1 підтверджує, що оцінка організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності повинна базуватися на комплексному врахуванні галузевих особливостей, що

поєднують управлінські, процесні, клієнтоорієнтовані та цифрові аспекти. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну діагностику ефективності управ-

ління та формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка ефективності організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності є важливою складовою системи стратегічного й операційного управління. З огляду на сервісний характер діяльності, високу роль людського фактора та необхідність забезпечення стабільної якості обслуговування, доцільним є застосування комплексу методів, які поєднують управлінські, процесні, економічні та клієнтоорієнтовані інструменти:

Структурно-функціональний аналіз. Даний метод спрямований на оцінку побудови організаційної структури управління за рівнями ієрархії, функціональними підрозділами та розподілом повноважень. Основними індикаторами є кількість управлінських рівнів, співвідношення керівного та операційного персоналу, чіткість функціональних обов'язків. Для підприємств індустрії гостинності структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити дублювання функцій і надмірну централізацію управління, що негативно впливає на швидкість прийняття рішень.

Процесне моделювання та аналіз (BPM, BPMN, IDEF0). Процесні методи передбачають ідентифікацію, опис і оптимізацію бізнес-процесів, пов'язаних із наданням послуг. Застосування BPMN-діаграм дозволяє візуалізувати ланцюг створення сервісної цінності та виявити «вузькі місця». Для підприємств гостинності ці інструменти є особливо ефективними при аналізі процесів бронювання, обслуговування клієнтів, роботи служби прийому та розміщення.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Метод реінжинірингу спрямований на радикальне перепроектування ключових бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого зростання ефективності. У галузі гостинності BPR застосовується переважно в умовах криз або масштабної цифрової трансформації. Недоліком методу є високі ризики та значні організаційні витрати, що потребує обережного використання.

Система ключових показників ефективності (KPI). KPI є одним з найбільш поширених інструментів оцінки ефективності організаційної структури та бізнес-процесів. Для підприємств індустрії гостинності доцільно поєднувати фінансові (дохід на номер, рентабельність), операційні (час обслуговування, завантаженість), кадрові (плинність персоналу) та клієнтські показники (CSI, NPS). Перевагою KPI є можливість кількісної оцінки результативності управління.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Для підприємств індустрії гостинності цей інструмент є цінним,

оскільки інтегрує стратегічні цілі з операційною діяльністю та клієнтським досвідом.

Методи оцінки якості сервісу (SERVQUAL, CSI, NPS). Оцінка якості обслуговування є ключовою для галузі гостинності. Методи SERVQUAL дозволяють виміряти розрив між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем сервісу, тоді як CSI та NPS відображають рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Ці інструменти доповнюють традиційні методи оцінки бізнес-процесів, орієнтуючи управління на клієнта.

Економіко-фінансові методи аналізу. Включають аналіз витрат, доходів, рентабельності та продуктивності праці. У готельно-ресторанному бізнесі широко застосовуються показники RevPAR, ADR, GOP, food cost, labor cost, які дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів і організаційної структури з фінансової точки зору.

Цифрові інструменти та аналітичні системи. CRM-, PMS-, ERP- та BPM-системи забезпечують автоматизований збір даних і моніторинг ефективності управління. Для підприємств індустрії гостинності вони дозволяють здійснювати оцінку бізнес-процесів у режимі реального часу, підвищувати прозорість управління та оперативність прийняття рішень.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш ефективною для підприємств індустрії гостинності є комбінована система оцінки, яка поєднує структурно-функціональні, процесні, економічні та клієнтоорієнтовані методи з використанням сучасних цифрових інструментів. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку організаційної структури й бізнес-процесів та створює основу для їх подальшого вдосконалення.

Результативність управління підприємствами індустрії гостинності доцільно оцінювати на основі комплексної системи показників, яка відображає не лише фінансові результати діяльності, а й рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу та ефективність використання ресурсів. Такий підхід зумовлений сервісною природою галузі, високою роллю людського фактора та орієнтацією на формування довгострокових відносин зі споживачами.

Запропонована система показників базується на інтеграції клієнтоорієнтованих, процесних і ресурсно-економічних індикаторів, що дозволяє здійснювати всебічну оцінку результативності управлінських рішень:

1. Показники клієнтоорієнтованості.

Клієнтоорієнтованість є ключовим критерієм ефективності управління в індустрії гостинності, оскільки саме рівень задоволеності споживачів визначає повторні звернення, репутацію підприємства та його конкурентні позиції.

До основних показників належать:

- індекс задоволеності клієнтів (CSI) – відображає загальну оцінку сервісу;

- Net Promoter Score (NPS) – характеризує рівень лояльності клієнтів і готовність рекомендувати послугу;

- частка повторних клієнтів – свідчить про стабільність клієнтської бази;

- кількість та структура скарг – дозволяє оцінити проблемні зони сервісу.

Зазначені показники дають змогу оцінити, наскільки організаційна структура та бізнес-процеси відповідають очікуванням клієнтів.

2. Показники якості сервісу.

Якість сервісу є результатом ефективної взаємодії організаційної структури, бізнес-процесів і персоналу. Для її оцінки доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники.

Ключовими індикаторами є:

- рівень відповідності стандартам обслуговування;

- середній час обслуговування клієнта;

- показники SERVQUAL (надійність, чуйність, впевненість, емпатія, матеріальні елементи);

- оцінка якості роботи персоналу (за результатами внутрішнього та зовнішнього контролю).

Ці показники дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів безпосередньо у точці контакту з клієнтом.

3. Показники ефективності використання ресурсів.

Рациональне використання ресурсів є важливою умовою фінансової стійкості підприємств індустрії гостинності, особливо з урахуванням сезонності попиту та неможливості накопичення послуг.

Доцільно застосовувати такі показники:

- продуктивність праці персоналу;

- коефіцієнт завантаженості номерного фонду / посадкових місць;

- операційні витрати на одиницю послуги;

- рівень плинності кадрів;

- співвідношення управлінських і операційних витрат.

Ці індикатори дозволяють оцінити ефективність організаційної структури з позиції використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів.

Таблиця 2. Узагальнення системи показників оцінки результативності управління підприємствами індустрії гостинності

Напрямок оцінки	Група показників	Приклади показників
Клієнтоорієнтованість	Лояльність та задоволеність	CSI, NPS, повторні візити
Якість сервісу	Стандарти та швидкість обслуговування	SERVQUAL, час обслуговування
Використання ресурсів	Трудові та фінансові ресурси	Продуктивність праці, завантаженість
Організаційна ефективність	Управлінська результативність	Частка управлінських витрат

Джерело: авторська розробка

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності управління підприємствами індустрії гостинності з урахуванням клієнтоорієнтованості, якості сервісу та ефективності використання ресурсів. Її застосування забезпечує об'єктивне обґрунтування управлінських рішень, підвищення якості сервісу та формування стійких конкурентних переваг підприємств галузі.

Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності потребує системного вдосконалення організаційної структури управління та бізнес-процесів з урахуванням сервісної специфіки галузі, цифрової трансформації та зростаючих вимог споживачів. У сучасних умовах доцільно виокремити такі важливі напрями вдосконалення:

1. Перехід до гнучких та процесно-орієнтованих організаційних структур.

Традиційні ієрархічні структури управління доцільно трансформувати у процесні або гібридні моделі, що забезпечують горизонтальну взаємодію між підрозділами та скорочують час прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню швидкості реагування на запити клієнтів і зміни ринкового середовища.

2. Оптимізація та стандартизація ключових бізнес-процесів.

Вдосконалення бізнес-процесів має здійснюватися на основі їх чіткого опису, регламентації та усунення дублювання функцій. Стандартизація процесів обслуговування клієнтів дозволяє забезпечити стабільну якість сервісу, знизити операційні витрати та підвищити керованість діяльності підприємства.

3. Посилення клієнтоорієнтованості управління.

Організаційна структура та бізнес-процеси мають бути побудовані з урахуванням повного клієнтського шляху (customer journey). Це передбачає інтеграцію функцій сервісу, маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами, а також системне використання зворотного зв'язку для вдосконалення послуг.

4. Цифрова трансформація управлінських і сервісних процесів.

Активне впровадження CRM-, PMS-, BPM- та ERP-систем дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити прозорість управління та забезпечити аналітичну підтримку прийняття рішень. Цифровізація сприяє зниженню витрат, підвищенню якості сервісу та адаптивності підприємств.

5. Розвиток людського капіталу та сервісної культури.

Підвищення ефективності організаційної структури неможливе без інвестицій у персонал. Доцільним є впровадження систем навчання, мотивації та оцінки результативності роботи персоналу, орієнтованих на сервісну якість і клієнтоорієнтованість.

6. Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG).

Організаційна структура та бізнес-процеси мають враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Оптимізація використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, розвиток соціальної відповідальності та прозорості управління сприяють довгостроковій стійкості бізнесу.

7. Посилення антикризової та адаптивної складової управління.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища доцільно впроваджувати елементи ризик-

менеджменту та сценарного планування. Гнучкі організаційні структури та адаптивні бізнес-процеси дозволяють підприємствам індустрії гостинності швидше відновлювати діяльність і зберігати конкурентні позиції.

Реалізація зазначених напрямів удосконалення забезпечує формування ефективної, клієнтоорієнтованої та гнучкої системи управління підприємствами індустрії гостинності. Це створює передумови для підвищення їх конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів і досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3. Взаємозв'язок напрямів удосконалення організаційної структури і бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з KPI та очікуваними результатами

Напрямок удосконалення	Ключові KPI	Очікувані результати
Перехід до гнучких та процесно-орієнтованих організаційних структур	Час прийняття управлінських рішень; кількість управлінських рівнів; коефіцієнт координації підрозділів	Підвищення оперативності управління; скорочення бюрократії; зростання адаптивності підприємства
Оптимізація та стандартизація бізнес-процесів	Тривалість ключових бізнес-процесів; кількість операційних збоїв; витрати на одиницю послуги	Зниження операційних витрат; стабільна якість сервісу; підвищення прозорості процесів
Посилення клієнтоорієнтованості управління	CSI; NPS; частка повторних клієнтів; кількість скарг	Зростання лояльності клієнтів; покращення репутації; підвищення конкурентних переваг
Цифрова трансформація управління та сервісу	Рівень автоматизації процесів; частка онлайн-операцій; швидкість обробки даних	Підвищення ефективності управління; зменшення помилок; покращення аналітичної підтримки рішень
Розвиток людського капіталу та сервісної культури	Продуктивність праці; плинність персоналу; рівень задоволеності працівників	Покращення якості обслуговування; зниження кадрових ризиків; формування сервісної культури
Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG)	Енергоефективність; рівень ресурсоспоживання; соціальні показники	Зменшення екологічного впливу; підвищення соціальної відповідальності; довгострокова стійкість
Посилення антикризової та адаптивної складової	Рівень фінансової стійкості; швидкість відновлення діяльності; диверсифікація доходів	Підвищення стійкості до криз; зменшення ризиків; збереження ринкових позицій

Джерело: авторська розробка

Запропонований зв'язок між напрямками вдосконалення, KPI та очікуваними результатами дозволяє інтегрувати стратегічні цілі підприємств індустрії гостинності з операційною діяльністю. Використання відповідних KPI забезпечує об'єктивне оцінювання результативності управління, сприяє підвищенню якості сервісу та ефективності використання ресурсів, а також формує підґрунтя для досягнення сталого розвитку.

Висновки. У статті досліджено особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності з урахуванням сучасних умов функціонування, зростаючих вимог споживачів і необхідності забезпечення сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективність управління в даній галузі значною мірою визначається раціональною побудовою організаційної структури, узгодженістю бізнес-процесів та рівнем клієнтоорієнтованості сервісної діяльності.

Встановлено, що галузева специфіка індустрії гостинності – висока роль людського фактора, невід'ємність виробництва і споживання послуг, сезонність попиту, залежність від репутаційних чинників і активна цифровізація – зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до оцінювання

організаційних структур і бізнес-процесів. Доведено, що застосування виключно фінансових або функціональних показників не забезпечує повної оцінки результативності управління підприємствами галузі.

У ході дослідження узагальнено основні методи та інструменти оцінки ефективності управління, серед яких структурно-функціональний і процесний аналіз, системи KPI, збалансована система показників, методи оцінки якості сервісу та сучасні цифрові аналітичні інструменти. Обґрунтовано доцільність їх комплексного використання з метою отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень.

Запропоновано систему показників оцінки результативності управління, що поєднує індикатори клієнтоорієнтованості, якості сервісу та ефективності використання ресурсів. Доведено, що така система дозволяє оцінювати діяльність підприємств індустрії гостинності не лише з позицій економічної ефективності, а й з урахуванням довгострокової клієнтської цінності та стійкості бізнесу.

Визначено ключові напрями вдосконалення організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, зокрема перехід до

гнучких процесно-орієнтованих структур, цифрову трансформацію управління, розвиток людського капіталу та інтеграцію принципів сталого розвитку. Обґрунтовано зв'язок зазначених напрямів з конкретними KPI та очікуваними результатами, що підтверджує їх практичну значущість.

Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств індустрії гостинності для підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності доцільно спрямувати на поглиблення та конкретизацію запропонованих підходів з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища та процесів цифрової трансформації.

Перспективним є розроблення галузево-специфічних методик оцінювання для окремих сегментів

індустрії гостинності (готельного, ресторанного, туристичного бізнесу), що враховували б масштаби діяльності підприємств, рівень стандартизації сервісу та особливості клієнтського досвіду.

Окрему увагу доцільно приділити дослідженню впливу цифрових технологій (штучного інтелекту, big data, CRM- та PMS-систем) на трансформацію організаційних структур і бізнес-процесів, а також розробленню інструментів оцінки цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності.

Актуальним напрямом подальших досліджень є інтеграція показників сталого розвитку (ESG) у систему оцінки результативності управління, зокрема з урахуванням екологічної ефективності, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління.

Крім того, подальшого опрацювання потребує емпірична перевірка запропонованих систем показників і KPI на основі практичних даних підприємств індустрії гостинності, що дозволить підвищити обґрунтованість наукових висновків і практичну цінність рекомендацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. 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)
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., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повсякденного розвитку галузі гостинності та туризму України*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.
4. 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://zenodo.org/records/15189585>
5. Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2019. 331 с.
6. Матвійчук Л. Ю., Барський Ю. М., Лепкий М. І. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання дев'яте. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.
7. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції»* (м. Черкаси, 16-17 квітня 2020 р.). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520.
8. Шулла Р. С., Попик М. М., Січка І. І. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
9. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf
10. 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)

Надійшла до редакції 19.12.2025

Прийнята до друку 30.01.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M., Zaichenko V. V., Bondar Iu. A., & Chen M. (2024). Dynamic processes of hotel, restaurant and tourism and recreation 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].
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 business enterprises. *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., Bondar Iu. A. & Bugayeva M. V. (2025). Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes. *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [Collective monograph]. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
4. 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. <https://zenodo.org/records/15189585> [in Ukrainian].
5. Lutsiak, V. V., Polyova, O. L., Stavskaya, Yu. V., & Mostenska, T. G. (2019). Business Process Management in GDS [Textbook]. Vinnytsia: VNAUp [in Ukrainian].
6. Matviychuk, L. Yu., Barsky, Yu. M., & Lepky, M. I. (2023). Prospects for the Development of Tourism in Ukraine and the World: Management, Technologies, Models [Collective Monograph]. Ninth Edition. Lutsk: VIP Lutsk NTU [in Ukrainian].
7. Mironova, M. I., & Mironov, Yu. B. (2020, April 16-17). Indicators of the Efficiency of Hospitality Industry Enterprises. *Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern management technologies, information, financial and accounting support for economic development in the context of European integration»*, (pp. 517-520). Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management [in Ukrainian].
8. Shulla, R. S., Popyk, M. M. & Sichka, I. I. (2025). Increasing the efficiency of business process management at hotel and restaurant enterprises. *Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*, 30, 1 (103). pp. 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11> [in Ukrainian].
9. Yatchenko, A. O. (2018). Features of the formation and assessment of the organizational culture of an enterprise in the field of hotel services. *Effective economy*, 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf [in Ukrainian].
10. 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].

Received: 19.12.2025

Accepted: 30.01.2026

Published: 20.03.2026

Височин В. В. Особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності

У статті досліджено особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції. Обґрунтовано, що ефективність функціонування готельних, ресторанных і туристичних підприємств значною мірою залежить від раціональної побудови організаційної структури управління та результативності бізнес-процесів, орієнтованих на створення якісного сервісного продукту. Проаналізовано специфічні риси організаційних структур підприємств індустрії гостинності, зокрема високий рівень клієнтоорієнтованості, сезонність діяльності, значну роль персоналу та необхідність швидкого реагування на зміни попиту.

У роботі розглянуто основні підходи до оцінки організаційних структур і бізнес-процесів, серед яких функціональний, процесний, системний та клієнтоорієнтований підходи. Визначено ключові показники оцінки ефективності, зокрема рівень узгодженості управлінських рішень, швидкість обслуговування клієнтів, витратомісткість процесів, гнучкість організаційної структури та якість комунікацій між підрозділами. Особливу увагу приділено застосуванню сучасних інструментів аналізу бізнес-процесів, таких як BPM, KPI, CRM-системи та цифрові платформи управління.

Зроблено висновок, що комплексна оцінка організаційної структури та бізнес-процесів дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні, підвищити ефективність використання ресурсів і сприяти сталому розвитку підприємств індустрії гостинності. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств галузі, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем управління сервісними організаціями.

Ключові слова: індустрія гостинності, організаційна структура, бізнес-процеси, управління підприємством, оцінка ефективності, сервісна діяльність, клієнтоорієнтованість.

Vysochyn V. Peculiarities of assessing the organizational structure and business processes of hospitality industry enterprises

The article examines the features of assessing the organizational structure and business processes of enterprises in the hospitality industry under conditions of a dynamic market environment and increasing competition. It is substantiated that the efficiency of hotel, restaurant, and tourism enterprises largely depends on a rationally designed organizational management structure and the effectiveness of business processes aimed at creating a high-quality service product. The specific characteristics of organizational structures in the hospitality industry are analyzed, including a high level of customer orientation, seasonality of operations, the significant role of human resources, and the need for rapid response to changes in demand.

The paper considers the main approaches to evaluating organizational structures and business processes, including functional, process-based, system, and customer-oriented approaches. Key performance indicators for assessment are identified, such as the consistency of managerial decision-making, speed of customer service, cost intensity of processes, flexibility of the organizational structure, and the quality of communication between departments. Particular attention is paid to the application of modern tools for business process analysis, including BPM, KPI systems, CRM systems, and digital management platforms.

It is concluded that a comprehensive assessment of organizational structure and business processes makes it possible to identify management bottlenecks, increase the efficiency of resource utilization, and promote the sustainable development of hospitality enterprises. The results of the study can be used in the practical activities of industry enterprises as well as in further scientific research on the management of service organizations.

Keywords: hospitality industry, organizational structure, business processes, enterprise management, performance evaluation, service activity, customer orientation.