

Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Любка Віталій Степанович

УДК 005.35:005.52:338.46

ДИСЕРТАЦІЯ

**Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів
підприємств сфери послуг**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 В.С. Любка

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук,
професор

Хмельницький 2026

АНОТАЦІЯ

Любка В. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. в умовах цифровізації та трансформації економічного середовища.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» здійснено аналіз наукових поглядів на сутність і місце сфери послуг в задоволенні суспільних потреб, досліджено сутність терміну «конкурентоспроможність» співвідносно різних об'єктів дослідження і запропоновано введення в науковий обіг дефініції «конкурентоспроможність бізнес-процесу», охарактеризовано варіативність структури і ритміки бізнес-процесів у сфері туристичних послуг та окреслено можливості їх оптимізації на основі використання новітніх цифрових технологій.

На основі дослідження наукових джерел з питань теорії конкуренції та чинників формування суб'єктами господарювання конкурентних переваг обґрунтовано необхідність введення терміну «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства» – як здатності підприємства ефективно, гнучко й інноваційно створювати споживчу цінність, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги за рахунок якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій порівняно з конкурентами. Такий підхід дозволяє змістити акцент з оцінювання підприємства в цілому на рівень окремих бізнес-процесів, що дає можливість ідентифікувати ключові процеси створення цінності, формувати процесно-орієнтовані управлінські стратегії та

інтегрувати їх із цифровими системами управління. На цій основі систематизовано особливості створення цінності у ключових групах послуг.

Опираючись на зміст категорії «бізнес-процес», який акцентує на тому, що його результатом є створення цінності для споживача, обґрунтовано потребу в уточненні особливостей створення цінності в ході здійснення бізнес-процесів у сфері послуг. З цією метою уточнено науковий підхід до трактування сутності поняття «послуга» як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності у процесі динамічної взаємодії між виробником і споживачем. Обґрунтовано, що послугу доцільно розглядати як процес співтворення цінності, у межах якого формується унікальний клієнтський досвід, що накопичується та забезпечує розвиток конкурентних переваг сервісного підприємства.

Аналіз особливостей функціонування підприємств сфери послуг показав, що традиційні підходи до опису бізнес-процесів не враховують їх внутрішню суперечливість між необхідністю стандартизації та потребою в індивідуалізації. Це стало підґрунтям для теоретичного обґрунтування поняття структурної дисморфії бізнес-процесів як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів. Встановлено, що взаємодія цих характеристик забезпечує поєднання адаптивності процесів і передбачуваності результатів, що дозволяє визначати межі допустимої варіативності та формувати баланс між персоналізацією послуг і нормативною визначеністю результату. Це дає змогу розглядати бізнес-процеси у сфері послуг не як лінійно регламентовані системи, а як динамічні структури з відкритою конфігурацією, здатні реагувати на індивідуальні запити споживачів, зберігаючи при цьому узгодженість і технологічну дисципліну виконання.

У другому розділі «Аналіз проблем конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств сфери послуг України з позицій процесного підходу в управлінні» досліджено структурно-динамічні трансформації сфери послуг в економіці України та обґрунтовано порівняльно-статистичний підхід до їх оцінювання на основі інтегрованого використання показників структури валового

внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації послуг. Це дозволило розкрити подвійний характер функціонування сфери послуг як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб.

Дослідження особливостей функціонування рекреаційно-туристичної сфери та взаємодії її учасників дозволило виявити ключову роль міжорганізаційних зв'язків у формуванні споживчої цінності. Це обумовило розроблення підходу до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів, який ґрунтується на розгляді взаємопов'язаності процесів інфраструктурної та організаційно-інтеграційної підсистем у межах єдиного ланцюга створення цінності. Виділення двох моделей поведінки підприємств сфери тимчасового розміщення дозволило пояснити відмінності у їх конкурентних стратегіях і характері реагування на зовнішні виклики.

Необхідність забезпечення одночасно стабільності та гнучкості бізнес-процесів у сфері послуг зумовила пошук підходів до їх структуризації. У результаті розроблено підхід до представлення бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення як двокомпонентної системи, що включає стабільне операційне ядро та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку. Обґрунтовано, що таке поєднання дозволяє забезпечити ритмічність виконання процесів і водночас їх адаптацію до індивідуальних запитів споживачів. Аргументовано, що розмежування цих компонентів створює передумови для ефективного включення підприємств у партнерські мережі, оскільки забезпечує стандартизованість базових процесів і водночас зберігає можливості їх гнучкого налаштування під вимоги інтегрованого туристичного продукту, що підвищує конкурентоспроможність бізнес-процесів у міжорганізаційній взаємодії та створює основу для їх цифрової підтримки і масштабування.

У третьому розділі «Трансформація бізнес-процесів підприємств сфери послуг для підвищення їх конкурентоспроможності» розвинуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів на основі ціннісно-орієнтованого підходу та концепції структурної дисморфії. Побудовано модель управління, яка базується на узгодженні варіативності, ритмічності та інтегрованості бізнес-процесів і передбачає

диференційоване застосування стратегій залежно від типу підприємства, його бізнес-моделі та рівня інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту. Конкретизовано цільові завдання функціональних підсистем менеджменту на засадах принципів TQM, що забезпечує узгодженість управлінських впливів у процесі створення споживчої цінності. Практичну апробацію підходу здійснено на прикладі рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області, де сформовано стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення у вигляді TOWS-матриці.

Потреба у забезпеченні об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів та переході від описових характеристик до вимірюваних параметрів зумовила розроблення відповідного методичного підходу. Він передбачає використання системи часткових показників за напрямками клієнтоорієнтованості, процесно-операційної ефективності та управлінсько-адаптивної спроможності з подальшим їх узагальненням в інтегральний показник. Обґрунтовано можливість використання бізнес-статистики як інформаційної бази оцінювання та доцільність диференціації вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства. Зазначено, що це забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Додатково обґрунтовано, що врахування типології підприємницького лідерства дозволяє пояснити відмінності у логіці організації та трансформації бізнес-процесів і підвищує аналітичну цінність оцінювання.

Зростання складності управління бізнес-процесами в умовах цифровізації та мережевої взаємодії обумовлює необхідність удосконалення інструментального забезпечення їх трансформації. У зв'язку з цим розроблено підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, що передбачає їх диференційовану трансформацію за напрямками варіативності, ритмічності та інтеграції з урахуванням типу підприємства, підприємницького лідерства та рівня включення у партнерські мережі. Важливим елементом такого підходу є формування

мотиваційного механізму, який інтегрує показники конкурентоспроможності БП у систему КРІ персоналу. Обґрунтовано, що використання цифрових інструментів дозволяє реалізувати безперервний цикл управління (збір даних – аналіз – мотивація – коригування), підвищуючи керованість, адаптивність і результативність трансформації бізнес-процесів. Практичним результатом є розроблення концептуальної моделі управління для підприємств рекреаційно-туристичного ринку регіону та підходу до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів у контексті їх включення до партнерських мереж.

Ключові слова: конкурентоспроможність, варіативність, персоналізація цінності, структурна дисморфія бізнес-процесу, мотиваційна асиметрія, оцінювання, рекреаційно-туристична сфера, заклади тимчасового розміщення, бізнес-модель, трансформація, цифровізація, інтеграція, стратегія, Закарпаття.

ABSTRACT

Ljubka V.S. Management of the Competitiveness of Business Processes in Service Sector Enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations as well as scientific and practical recommendations for managing the competitiveness of business processes in service enterprises under the conditions of digitalization and the transformation of the economic environment.

The first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Managing the Competitiveness of Business Processes in Service Enterprises», analyzes scholarly approaches to the essence and role of the service sector in satisfying societal needs, examines the concept of «competitiveness» in relation to different research objects, and proposes the introduction of the definition «competitiveness of a business process» into scientific discourse. The chapter also characterizes the variability of the structure and

rhythm of business processes in the tourism service sector and outlines opportunities for their optimization through the use of modern digital technologies.

Based on an analysis of scholarly sources on competition theory and the factors shaping competitive advantages of business entities, the study substantiates the need to introduce the term «competitiveness of enterprise business processes» as the ability of an enterprise to create customer value efficiently, flexibly, and innovatively, ensuring sustainable competitive advantages through quality, speed, cost-efficiency, and operational adaptability in comparison with competitors. This approach shifts the focus from evaluating the enterprise as a whole to assessing individual business processes, thereby enabling the identification of key value-creating processes, the formation of process-oriented management strategies, and their integration with digital management systems. On this basis, the specific features of value creation in key groups of services are systematized.

Relying on the content of the category «business process», which emphasizes that its outcome is the creation of customer value, the dissertation substantiates the need to clarify the specifics of value creation during the implementation of business processes in the service sector. To this end, the scientific approach to interpreting the concept of «service» is refined and defined as an intangible economic activity whose result is the creation of individualized customer value in the process of dynamic interaction between producer and consumer. It is argued that a service should be viewed as a process of co-creation of value, within which a unique customer experience is formed, accumulated, and contributes to the development of competitive advantages of a service enterprise.

The analysis of the functioning of service enterprises demonstrated that traditional approaches to describing business processes fail to account for their internal contradiction between the need for standardization and the requirement for individualization. This became the basis for the theoretical substantiation of the concept of structural dysmorphia of business processes as a dichotomy between the variability and stability of their elements. It was established that the interaction of these characteristics ensures a

combination of process adaptability and predictability of outcomes, making it possible to determine the limits of acceptable variability and to balance service personalization with the normative certainty of results. This makes it possible to consider business processes in the service sector not as linearly regulated systems, but as dynamic structures with open configurations capable of responding to individual customer requests while maintaining consistency and technological discipline in execution.

The second chapter, «Analysis of Competitiveness and Performance Problems of Ukrainian Service Enterprises from the Perspective of the Process Approach in Management», examines the structural and dynamic transformations of the service sector in the Ukrainian economy and substantiates a comparative-statistical approach to their evaluation based on the integrated use of indicators of gross domestic product structure and the structure of revenues from service sales. This made it possible to reveal the dual nature of the service sector as both a source of value added formation and an environment for satisfying societal needs.

The study of the functioning of the recreational and tourism sector and the interaction among its participants revealed the key role of interorganizational relationships in the formation of customer value. This led to the development of an approach to analyzing the competitiveness of business processes based on examining the interconnectedness of the infrastructural and organizational-integration subsystems within a unified value creation chain. The identification of two behavioral models of temporary accommodation enterprises made it possible to explain differences in their competitive strategies and responses to external challenges.

The need to ensure both stability and flexibility of business processes in the service sector determined the search for approaches to their structuring. As a result, an approach was developed to represent the business processes of temporary accommodation enterprises as a two-component system consisting of a stable operational core and a variable customer-oriented shell. It is substantiated that such a combination ensures both the rhythmic execution of processes and their adaptation to individual customer requests.

It is argued that the separation of these components creates prerequisites for the effective integration of enterprises into partnership networks, as it ensures the standardization of core processes while preserving opportunities for their flexible adaptation to the requirements of an integrated tourism product. This enhances the competitiveness of business processes in interorganizational interaction and creates a basis for their digital support and scalability.

The third chapter, «Transformation of Business Processes in Service Enterprises to Enhance Their Competitiveness», further develops the theoretical foundations of managing the competitiveness of business processes based on a value-oriented approach and the concept of structural dysmorphia. A management model is constructed based on the coordination of variability, rhythmicity, and integration of business processes and provides for the differentiated application of strategies depending on the type of enterprise, its business model, and the level of integration into tourism product value chains. The target objectives of functional management subsystems are specified according to the principles of Total Quality Management (TQM), ensuring the consistency of managerial influences in the process of creating customer value. The practical approbation of the approach was carried out using the example of the recreational and tourism sector of Zakarpattia Oblast, where strategic directions for transforming the business models of temporary accommodation establishments were developed in the form of a TOWS matrix.

The need to ensure objective assessment of the competitiveness of business processes and to move from descriptive characteristics to measurable parameters led to the development of an appropriate methodological approach. It provides for the use of a system of partial indicators in the areas of customer orientation, process-operational efficiency, and managerial-adaptive capacity, followed by their aggregation into an integral indicator. The possibility of using business statistics as an information base for assessment and the expediency of differentiating weighting coefficients depending on the type of enterprise are substantiated. It is noted that this increases the objectivity of

evaluation and creates a basis for informed managerial decision-making. Additionally, it is argued that taking into account the typology of entrepreneurial leadership makes it possible to explain differences in the logic of organization and transformation of business processes and enhances the analytical value of assessment.

The increasing complexity of business process management under conditions of digitalization and network interaction necessitates the improvement of the instrumental support for their transformation. In this regard, an approach to managing the competitiveness of business processes was developed that provides for their differentiated transformation in terms of variability, rhythmicity, and integration, taking into account the type of enterprise, entrepreneurial leadership, and the level of inclusion in partnership networks. An important element of this approach is the formation of a motivational mechanism that integrates business process competitiveness indicators into the personnel KPI system. It is substantiated that the use of digital tools enables the implementation of a continuous management cycle (data collection – analysis – motivation – adjustment), increasing the controllability, adaptability, and effectiveness of business process transformation. The practical outcome is the development of a conceptual management model for enterprises in the regional recreational and tourism market and an approach to assessing the competitiveness of business processes in the context of their integration into partnership networks.

Keywords: competitiveness, variability, value personalization, structural dysmorphia of a business process, motivational asymmetry, assessment, recreational and tourism sector, temporary accommodation establishments, business model, transformation, digitalization, integration, strategy, Zakarpattia.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1) Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), OUCI, Web of Science (Research Commons). (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні впливу чинників якості на сприйняття цінності послуг клієнтами сервісних підприємств, конкретизації в контексті завдань проектування бізнес-процесів у сфері послуг та реалізації стратегічних цілей сервісного підприємства принципів TQM та розробленні графічної моделі «петлі якості» для готельного бізнесу – 0,78 умов. друк. арк.).

2) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 320(4), 489-494. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,78 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виокремленні специфічних характеристик послуги як процесу задоволення споживчої потреби і обґрунтуванні авторської позиції, що в основу маркетингового позиціонування на ринку послуг доцільно брати методологію теорії цінності – 0,3 умов. друк. арк.).

3) Стадник В., Йохна В., Любка В. Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С.191-197. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,91 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у

обґрунтуванні здатності інноваційних цифрових технологій забезпечувати ефективність маркетингових рішень у сфері послуг і конкретизовано інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій у готельному бізнесі – 0,46 умов. друк. арк.)

4) Стадник, В. Любка В., Наскальний, С., (2025). Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. **Індексується і реферується в базах даних:** НБУ ім. В. І. Вернадського (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні інформаційно-технологічних перспектив цифровізації бізнес-процесів підприємств сфери послуг – 0,26 умов. друк. арк.).

5) Стадник, В. Любка В. (2025). Типологія лідерських моделей серед самозайнятих: зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 363–371. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,98 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні типів підприємницького лідерства, обґрунтуванні типології поведінкових аспектів підприємця співвідносно організації бізнес-процесів у сфері послуг та конкретизації їх проявів у рекреаційно-туристичному бізнесі – 0,8 друк.арк.)

6) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V. Structural dysmorphism of business processes of service enterprises: essence and impact on competitiveness. *Galician Economic Journal*. 2026. Vol. 98. no 1. P. 128-138. **Індексується і реферується в базах даних:** DOAJ, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, EBSCO, НБУ ім. В. І. Вернадського, OUCI, ULRICHSWEB Global Serials Directory (1,06 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні структурної дисморфії бізнес-процесів сервісних підприємств як важливої характеристики їх конкурентоспроможності та моделюванні процесу досягнення

балансу варіативності та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг за складовими і методами їх оптимізації і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,75 друк.арк.)

Взято участь у міжнародних науково-практ. конференціях та опубліковано тези:

1) Любка В. Стадник В. Структурування функціоналу маркетингу в управлінні розвитком ринкових можливостей учасників туристичного кластеру. Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму. Зб. матер. І Міжн. наук.-практ конф. 23-24 березня 2023. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 240 с. С. 33-39. (0,34 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні функціонального наповнення стратегічного та операційного маркетингу в процесах формування і реалізації ринкових можливостей туристичного кластеру в розрізі складових основних бізнес-процесів і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,3 друк.арк.)

2) Любка В., Стадник В. Ціннісно-орієнтований підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як умова розвитку їх ринкових можливостей. «Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи». Матеріали Міжн. наук.-практ конф, м. Хмельницький, 23-24 травня 2024 р. Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024. 121 с. С.22-24 (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні ключової ролі маркетинг-менеджменту в створенні споживчої цінності в сфері послуг і управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів сервісного підприємства – 0,2 друк.арк.)

1) Любка В.С. Стадник В.В. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі принципів TQM. Управління бізнес-

процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2024. 123 с. С.67-68. (0,15 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у конкретизації цільових завдань функціональних підсистем менеджменту для формування конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг на основі принципів TQM – 0,1 друк.арк.)

2) Стадник В.В., Любка В.С. Мотиваційні аспекти конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери туристичних послуг. Особливості функціонування економіки в умовах кризи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025 р). Research Europe, 2025. 77 с. С.56-60. (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні мотиваційної складової управління бізнес-процесами та диференціюванні мотиваційних орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів – 0,2 умов.друк.арк.)

3) Йохна В., Любка В., Стадник В.Мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів сервісного підприємства: сутність і умови забезпечення. The Future of Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 29-31, 2025. Sofia, Bulgaria. 470 p. P.250-256 p. (0,4 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні типів бізнес-процесів туристично-відпочинкового комплексу, введення авторського поняття «мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства сфери послуг» та побудові алгоритму формування партнерської мережі рекреаційно-туристичних послуг для реалізації конкурентних бізнес-стратегій – 0,2 умов.друк.арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	16
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	26
1.1. Термінологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність» і його особливості в контексті процесного підходу в управлінні	26
1.2 Специфіка сфери послуг як середовища формування і реалізації бізнес- процесів	44
1.3 Варіативність структури і ритміки бізнес-процесів у сфері послуг та можливості їх оптимізації	61
Висновки до першого розділу	83
2 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В З ПОЗИЦІЙ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ	88
2.1 Структурно-динамічні трансформації сфери послуг в процесах забезпечення резильентності економіки України до безпекових викликів і реалізації цілей сталого розвитку	88
2.2 Аналіз динаміки розвитку та чинників конкурентоспроможності бізнес- процесів суб'єктів рекреаційно туристичної сфери	108
2.3 Аналіз структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення та її вплив на їх конкурентоспроможність	129
Висновки до другого розділу	157
3 ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	162
3.1 Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до вдосконалення бізнес-процесів підприємств сфери послуг	162
3.2 Розробка методики оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства тимчасового розміщення гостей	187
3.3 Інструменти й методи трансформації бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери для підвищення їх конкурентоспроможності	218
Висновки до третього розділу	245
ВИСНОВКИ	248
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	252
ДОДАТКИ	275

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку послуг питання підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств набуває особливої значущості. Сфера послуг, як одна з найшвидше зростаючих галузей, зіштовхується з потребою оперативного реагування на зміну споживчих вподобань, технологічних трендів і зовнішньоекономічних умов. У таких обставинах ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства.

На відміну від матеріального виробництва, у сфері послуг значну роль відіграють якість обслуговування, персоналізація підходів до клієнтів та швидкість реагування на запити споживачів. Тому вдосконалення бізнес-процесів, що охоплюють як внутрішні операції, так і зовнішню взаємодію із клієнтами, є необхідною умовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

З огляду на впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та зміну ринкових пріоритетів, виникає потреба у нових підходах до управління, орієнтованих не лише на ефективність, але й на гнучкість, адаптивність та інноваційність бізнес-процесів. У цьому контексті важливо досліджувати методи, моделі та інструменти управління, які дозволяють підприємствам сфери послуг досягати стратегічної переваги.

Тенденції та проблеми управління бізнес-процесами досліджують багато науковців, розглядаючи їх в різних контекстах – як з погляду чинників формування, методів оцінювання чи способів підвищення ефективності їх здійснення тощо., Теоретичну основу таких досліджень складають роботи Б.Андерсона, Ван дер Альста, М.Веске, Т. Давенпорта, М. Портера, М.Хаммера і Дж. Чампі, А.-В. Шеєра, та ін. В Україні ці питання перебувають в колі наукового інтересу таких дослідників як Р.Августин, Л.Гризовська, О.Дума, А. Іванов, П.Іжевський, С.Козир, О.Костіна, Ю. Кравчик О Кузьмін, Л.Лазебник,

С.Лободяк, О. Лозова, С.Мінухін, О. Ольшанський, О.Остапчук, Г.Островська, Н. Педченко, П.Перерва, В.Пономаренко Є.Рудніченко, В.Салабай, Ю Свірський, І Світлишин, І.Свиноус, В. Слесарєв, Л.Смоляр, В. Стадник, Т.Ткаченко, Г.Ткачук, С. Ус, Т. Хом'як; Г.Ціх, Л.Чернобай, Т. Чернуха, Н.Чорна, Р.Шерстюк, Л.Шимановська-Діанич, В.Яценко та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених управлінню бізнес-процесами, залишаються недостатньо дослідженими питання їх конкурентоспроможності у сфері послуг, особливо в умовах високої варіативності попиту у цій сфері, а також зростаючої ролі цифрових технологій у трансформації механізмів взаємодії зі споживачами та організації бізнес-процесів. Значний вплив зазначених чинників на здатність підприємств сфери послуг формувати та утримувати конкурентні переваги потребує поглибленого наукового осмислення, що вказує на актуальність теми дослідження, визначає її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах тем, передбачених планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України. Зокрема, при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – автором досліджено проблеми впливу інституційного середовища на вибір підприємствами способів формування і підтримання конкурентних переваг з урахуванням специфіки бізнес-процесів сфери послуг і цілей . трансформації економічного середовища України.

Мета дослідження. Розвиток теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг з урахуванням цифровізації та трансформації економічного середовища.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємств сфери послуг.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, науково-методичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг (на прикладі рекреаційно-туристичної сфери) в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- здійснити термінологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність» та особливості його застосування в контексті процесного підходу в управлінні;
- розкрити зміст наукових поглядів на сутність і місце сфери послуг в задоволенні суспільних потреб та особливості послуги як об'єкта управління;
- охарактеризувати специфіку бізнес-процесів у сфері послуг, ідентифікувати чинники, що формують їх конкурентоспроможність;
- проаналізувати результати економічної діяльності в підприємницькому секторі економіки України та виявити напрями структурних змін, зумовлені глобальними трансформаційними процесами;
- з'ясувати тенденції розвитку сфери послуг в Україні та виділити чинники, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери;
- дослідити особливості формування та реалізації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення гостей з позицій їх здатності до створення цінності;
- сформувати логіко-концептуальну основу стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг і конкретизувати його реалізацію для підприємств рекреаційно-туристичного бізнесу;
- удосконалити інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери з урахуванням можливостей сучасних цифрових технологій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають положення теорії конкуренції, процесного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління, концепції сталого розвитку та резильєнтності економічних систем, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами та їх цифрової трансформації. У ході виконання дисертаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів: *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність» та обґрунтування її застосування на рівні бізнес-процесів (п.1.1), а також для узагальнення наукових поглядів на сутність послуги як об'єкта управління (п.1.2); *гносеологічного аналізу та діалектичного методу пізнання* – для розкриття сутнісного змісту дефініцій «послуга», «бізнес-процес» та «конкурентоспроможність бізнес-процесів», а також для обґрунтування концепції структурної дисморфії бізнес-процесів (п.1.3); *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для виявлення взаємозв'язків між варіативністю та ритмічністю бізнес-процесів і формування теоретичних засад їх конкурентоспроможності (п.1.3); *економіко-статистичного аналізу та порівняння* – для дослідження структурно-динамічних трансформацій сфери послуг в економіці України та обґрунтування порівняльно-статистичного підходу до їх оцінювання (п.2.1); *структурно-функціонального аналізу* – для дослідження взаємодії інфраструктурної та організаційно-інтеграційної підсистем рекреаційно-туристичної сфери та визначення їх ролі у формуванні споживчої цінності (п.2.2); *системного підходу та методів класифікації і типологізації* – для виділення моделей поведінки підприємств сфери тимчасового розміщення та формування типології підприємницького лідерства (п.2.2; п.3.3); *моделювання* – для розроблення двокомпонентної моделі структуризації бізнес-процесів (п.2.3) та моделі управління їх конкурентоспроможністю (п.3.1); *кількісного оцінювання та агрегування показників* – для обґрунтування системи часткових показників та розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-процесів (п.3.2);

анкетування – для збору первинної інформації щодо сприйняття якості послуг і рівня задоволеності клієнтів (п.3.2); *стратегічного аналізу* – для формування напрямів трансформації бізнес-моделей підприємств сфери тимчасового розміщення та побудови TOWS-матриці стратегій розвитку (п.3.1); *економіко-організаційного проектування* – для розроблення інструментального забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, включаючи мотиваційні механізми та цифрові інструменти (п.3.3). *графічний метод* – для наочного представлення результатів дослідження; *наукової абстракції; логічного узагальнення* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою досліджень є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація окремих підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій для удосконалення управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі функціональних можливостей та інструментів цифровізації.

Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

вперше

- теоретично обґрунтовано поняття структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери послуг як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів, взаємодія яких забезпечує адаптивність процесів і передбачуваність їх результатів; це дає змогу розглядати бізнес-процеси у сфері послуг як динамічні структури з відкритою конфігурацією, в межах яких визначаються допустимі межі варіативності та баланс між персоналізацією сервісу і нормативною визначеністю результату як підґрунтя їх конкурентоспроможності,

а також забезпечувати управління структурною дисморфією бізнес-процесів з метою підвищення їх здатності формувати вищу споживчу цінність;

удосконалено:

- науковий підхід до трактування сутності терміну «послуга» – як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності в процесі динамічної взаємодії між виробником і споживачем; на відміну від інших, в його основу покладено феномен співтворення цінності надавачем і отримувачем послуги, що дає змогу розглядати послугу не як завершений результат діяльності, а як процес взаємного створення цінності, у межах якого формується унікальний клієнтський досвід, накопичення якого розширює можливості підприємства сфери послуг розвивати конкурентні переваги і підвищувати конкурентоспроможність;

- науково-методичний підхід до аналізу структурно-динамічних трансформацій сфери послуг у контексті забезпечення резильєнтності та сталого розвитку економіки, який, на відміну від існуючих, передбачає інтегроване використання показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг); це забезпечує більш повне відображення подвійної природи функціонування сфери послуг – як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб;

- науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, який, на відміну від існуючих, передбачає їх комплексне оцінювання на основі системи часткових показників, згрупованих за трьома напрямками: клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність, із подальшим узагальненням в інтегральний показник; це доповнено використанням бізнес-статистики як інформаційної бази та диференціацією вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства, що забезпечує об'єктивність оцінювання та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

- інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, яке, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх диференційовану трансформацію за напрямками варіативності, ритмічності та інтеграції з урахуванням типу підприємства, типу підприємницького лідерства та рівня мережевої взаємодії, а також інтеграцію системи показників конкурентоспроможності БП у КРІ персоналу; це доповнено використанням цифрових інструментів, що забезпечують реалізацію безперервного циклу управління (збір даних – аналіз – мотивація – коригування), що дозволяє підвищити керованість, адаптивність і результативність трансформації бізнес-процесів для підвищення їх конкурентоспроможності

набули подальшого розвитку:

- термінологічний апарат теорії конкуренції – шляхом обґрунтування поняття «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства» – як їх здатність ефективно, гнучко й інноваційно створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок оптимального поєднання якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів. Акцентовання у цьому визначенні не на вдосконаленні підприємства в цілому, а окремих його бізнес-процесів дає змогу виділяти ті з них, що є ключовими у створенні споживчої цінності в конкретній сфері діяльності та формувати процесно-орієнтовані управлінські стратегії; особливої актуальності такий підхід набуває у сфері послуг, де адаптивність бізнес-процесів проявляється через необхідність узгодження варіативності сервісної взаємодії та ритмічності виконання операцій, що дозволило систематизувати специфіку створення цінності у ключових групах послуг, визначених Генеральною угодою про торгівлю послугами;

- науково-методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері, який, на відміну від існуючих, базується на розгляді взаємопов'язаності бізнес-процесів двох функціонально інтегрованих підсистем – інфраструктурної (КВЕД 55.2) та організаційно-інтеграційної (КВЕД 79.1) – у межах єдиного ланцюга створення споживчої

цінності, а також на виокремленні двох взаємодоповнюючих моделей поведінки підприємств сфери тимчасового розміщення (орієнтованої на самостійне формування попиту та орієнтованої на інтеграцію у міжорганізаційні бізнес-процеси), що дозволяє пояснити відмінності у типах їх конкурентних стратегій і характері реакції на зовнішні шоки через призму балансу варіативності та ритмічності бізнес-процесів.

- аналітичний підхід до структуризації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення, який, на відміну від існуючих, передбачає їх розгляд як двокомпонентної системи, що включає стабільне операційне ядро, орієнтоване на забезпечення ритмічності та передбачуваності результату, та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку, спрямовану на персоналізацію послуг, що дозволяє ідентифікувати функціональні межі варіативності та ритмічності бізнес-процесів залежно від бізнес-моделі підприємства;

- теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, які, на відміну від існуючих підходів, передбачають їх розгляд як конфігурації взаємопов'язаних елементів, що формують споживчу цінність, із урахуванням варіативності, ритмічності та інтегрованості процесів, а також типу підприємства, його бізнес-моделі та рівня інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту; це дозволило обґрунтувати стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення різних типів, зокрема із застосуванням TOWS-матриці.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами сфери послуг для підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів на основі ціннісно-орієнтованого підходу. Запропоновані методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів дозволяють здійснювати об'єктивний аналіз їх стану та визначати напрями вдосконалення. Розроблене інструментальне забезпечення управління, включаючи цифрові інструменти, може бути використане для підвищення ефективності управлінських рішень і адаптивності підприємств до змін економічного середовища. Практичні

рекомендації щодо трансформації бізнес-процесів і формування стратегій розвитку можуть застосовуватись підприємствами рекреаційно-туристичної сфери, зокрема закладами тимчасового розміщення. Отримані результати також можуть бути використані у навчальному процесі та при підготовці управлінських кадрів у сфері послуг.

Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Санаторно-лікувальний комплекс «Перлина Поділля»» (довідка про впровадження № 16 від 20.01.2026 р.), ПП «ЕМ Компані» (Туристичний комплекс «Ruta Resort Polyana») (довідка про впровадження від 12.12.2025 р.) і ФОП «Ліпей Михайло Михайлович» (Готель «Лілея») (довідка про впровадження від 19.12.2025 р.)

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент» «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» та «Менеджмент гетерогенних організацій» (довідка про впровадження № 116/37 від 24.04.2026 р.). Копії довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторську позицію щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної роботи оприлюднювалися та обговорювалися на 5 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжн. наук.-практ конф. «Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму» (Дніпро, 23-24 березня 2023,); Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: (Хмельницький – Меджибіж, 23-24 травня 2024); XII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка

«Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0» (Тернопіль, 11 жовтня 2024); II Міжнародна науково-практична конференція Особливості функціонування економіки в умовах кризи:: Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025); 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity «The Future of Science, Technology and Economy» (Sofia, Bulgari, october 29-31, 2025).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 праць загальним обсягом 7,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,35 друк. арк., в тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях обсягом 5,77 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,35 друк. арк.; 5 – за матеріалами конференцій обсягом 1,45 друк. арк., внесок автора – 1,0 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається із анотації на 13 сторінках, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 194 найменувань на 24 сторінках, 8 додатків на 25 сторінках. Роботу представлено на 299 сторінках машинописного тексту, у тому числі 52 таблиці (з них 11 займають 12 повних сторінок); 22 рисунків (з них 5 займають 5 повні сторінки). Основний текст роботи займає 221 сторінку.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Термінологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність» і його особливості в контексті процесного підходу в управлінні

Сучасні підприємства у своїй більшості функціонують в конкурентних умовах господарювання, різними засобами та рішеннями формуючи свої конкурентні переваги та конкурентоспроможність, виборюючи своє місце на ринку у поточній та стратегічній перспективі. Конкурентоспроможність є ознакою ефективності менеджменту підприємства і головним атрибутом успішності в конкурентному середовищі. І чим більше з'являється конкурентів у зонах стратегічного господарювання підприємства (на його цільових сегментах ринку), тим більша увага має приділятися його менеджментом для визначення тих чинників, що впливають і формують його конкурентоспроможність – починаючи від складових виробничих процесів, які визначають функціональні властивості продукції (послуг) і завершуючи процесами виведення (позиціонування) своїх товарів на ринку.

Ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від обґрунтованості вибору теоретичної основи і методологічного підходу до реалізації цього процесу. Методологічна чіткість і наукова логіка в управлінні є запорукою прийняття ефективних стратегічних рішень у конкурентному середовищі. Застосування релевантних наукових підходів дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємства, його сильні і слабкі сторони, визначити пріоритетні напрями впливу на конкурентні переваги та забезпечити цілісність і послідовність управлінських дій в реалізації запланованого. А використання сучасних управлінських технологій сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, забезпечуватиме їх економічну результативність, що слугуватиме як сталому функціонуванню, так і кількісному

зростанню бізнесу навіть в умовах високодинамічного зовнішнього середовища, значних безпекових ризиків і посилення конкуренції за ринки і ресурси.

Вирішення будь-якої наукової проблеми потребує передусім, чіткого визначення понять і категорій, що формують термінологічне поле дослідження і дають змогу кваліфіковано вести науковий дискурс. Термінологічна ясність об'єкта дослідження у сфері управління створює методологічне підґрунтя для впровадження практично орієнтованих управлінських рішень. Це стосується і проблем управління конкурентоспроможністю, розв'язання якої неможливе без чіткої ідентифікації процесів, що її формують.

Зважаючи на завдання даного дослідження, його термінологічне поле має стосуватися як усталених визначень поняття «конкурентоспроможність», так і тих додаткових характеристик існуючих означень, які стосуються бізнес-процесів – в розрізі їх типології співвідносно галузевої приналежності досліджуваних у роботі підприємств. А також – з урахуванням зростання функціональних можливостей сучасного інструментального оснащення системи менеджменту.

У табл. Б.1 (Додаток Б) подано вибірку найбільш поширених трактувань терміну «конкурентоспроможність». Вона сформована з урахуванням хронології їх опублікування в наукових джерелах. Такий історико-ретроспективний підхід вважаємо важливим для відображення еволюції розуміння сутності цієї категорії в умовах змін управлінської парадигми під впливом розвитку ринкових реалій. Особливу увагу варто приділено тим трактуванням, які мають практичну цінність для підприємств і в сучасних умовах – відкритих ринків, посилення глобальної конкуренції і динаміки структурних зрушень у світовій економіці. На наш погляд, аналіз існуючих підходів дасть змогу виявити ті, що можуть лягти в основу оновлених моделей управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, які забезпечать гнучкість, адаптивність і стресостійкість бізнесу в умовах війни і стабільну динаміку функціонування і розвитку підприємств відповідної галузі у повоєнний період.

Узагальнюючи наведені в табл.Б.1 визначення конкурентоспроможності підприємства, можна стверджувати, що еволюція цього поняття відбувалась не шляхом відмови від одного методологічного підходу і переходу до іншого, а паралельно в межах усіх виділених підходів (на що вказує хронологія публікацій з відповідними визначеннями). Це означає, що вони не втрачають свою актуальність, а по мірі розвитку управлінських технологій та зміни пріоритетів конкурентних змагань доповнюються, конкретизуються в контексті нових управлінських проблем та наповнюються новими, більш ефективними інструментами співвідносно специфіки таких завдань і ринкових реалій. І це дає підстави інтегрувати усі підходи, виділивши в табл.1.1 найважливіші характеристики економічної категорії «конкурентоспроможність» співвідносно будь-якого об'єкта дослідження (в тому числі підприємства).

Таблиця 1.1 – Основні характеристики категорії «конкурентоспроможність»*

Характеристика	Сутність характеристики
Вимірюваність	Конкурентоспроможність має вимірюватися; для цього слід використовувати інтегральний показник, оцінка не може бути монокритеріальною
Динамічність	Конкурентоспроможність є динамічною категорією, яка змінюється в часі під впливом багатьох чинників (зовнішніх і внутрішніх), багато з яких можуть бути керованими
Відносність	Конкурентоспроможність є відносним показником, де основою для порівняння виступає визначена сукупність параметрів учасників конкурентних змагань, які співвідносяться з позицій їх важливості для ринкового успіху
Системність	Конкурентоспроможність відображає ефективність використання всього економічного потенціалу підприємства
Комплексність	Конкурентоспроможність відображає, з одного боку, потенціал суб'єкта конкурентних змагань формувати і підтримувати конкурентні переваги в умовах динамічних ринкових змін, а з іншого – його реальні можливості це забезпечувати

*сформовано автором

На важливості підтримання конкурентоспроможності підприємства в динаміці довготривалого періоду економічної діяльності вказують, зокрема, К. Чеба, І. Бек та К.Шопік-Депчинська (2020), які ввели термін «стала конкурентоспроможність», трактуючи її в двох вимірах: *sustainable competitive capacity* (можливості підтримувати конкурентоспроможність в часі) і *sustainable competitive position* (реальна конкурентна позиція на ринку та здатність її зберігати) [131]. Таке твердження, на нашу думку, відображає сучасний тренд в менеджменті економічної діяльності, який акцентує на сталості розвитку, екстраполюючи принципи підтримання сталості на значно ширше коло явищ і процесів, ніж передбачалось авторами концепції сталого розвитку. Проте в контексті підтримання конкурентоспроможності учасників конкурентної боротьби воно є релевантним, оскільки вказує не тільки на сталу позитивну динаміку функціонування підприємства на ринку, а й на те, що конкурентні переваги мають здобуватися засобами, які відповідають принципам екологічної безпеки та соціального прогресу.

Повертаючись до означених вище характеристик конкурентоспроможності підприємства, вважаємо за необхідне підкреслити, що перші три (вимірюваність, динамічність і відносність) можна застосовувати не тільки для підприємства, а й для процесів, з яких складається його діяльність і в ході яких створюється споживча цінність – бізнес-процесів. А характеристики комплексності й системності акцентують на тому, що усі процеси, в ході яких створюється продукт (послуга), мають аналізуватись з позицій їх внеску у створення цієї цінності. І це означає, що всі рішення функціональних підсистем менеджменту підприємства мають розглядатись через призму процесів створення цінності.

Тобто, сучасні умови функціонування бізнесу – особливо в динамічному секторі послуг – вимагають глибшого, процесного підходу до аналізу факторів конкурентної переваги. Тим більше, що навіть в межах інших управлінських підходів акцентується на процесах – чи то виробничих, де ресурси перетворюються у продукти, що йдуть на задоволення споживчих потреб (як за ресурсного підходу), чи то розподільчо-збутових (за якими відбувається

доведення продукції до споживача) або загалом управлінських – де забезпечується керованість усіма складовими створення цінності (через планування, організацію і координування дій учасників) – як в межах компетентнісно-цільового підходу, чи то в процесах взаємодії зі стейкхолдерами (в ході яких відбувається визначення сутності цінності уточнюються вимоги до її параметрів, що потім впливає на процес її формування) – як за ціннісно-орієнтованого підходу (див. табл. Б.1). Природно, що способи створення споживчих цінностей удосконалюються з часом, стають все більш продуктивними і клієнтоорієнтованими, що є результатом зміни в структурі бізнес-процесів чи способах їх виконання. І очевидно, що «саме рівень професійної компетентності працівників функціональних підсистем менеджменту (які здатні ставити амбітні, але досяжні цілі і проєктувати й вибудовувати ефективні бізнес-процеси, опираючись на знання законів і закономірностей ринку і технологічну специфіку певної сфери діяльності), забезпечує формування і розвиток конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на цільових сегментах ринку» [59].

У зв'язку з цим є підстави стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства слід здійснювати, поєднуючи усі виділені в табл.Б.1 наукові підходи. Інтегральний та відносний даватиме змогу порівнювати між собою об'єкти конкуренції, беручи до уваги виділені експертами для оцінювання параметри конкурентоспроможності, ресурсний – оптимізувати ресурсозабезпечення і ресурсовикористання в процесах створення підприємствами продукції чи послуг, поєднання компетентнісно-цільового і ціннісно-орієнтованого забезпечуватиме обґрунтованість вибору стратегії роботи зі споживачами. І оскільки усі ці дії відбуваються в динаміці (як безпосередньо в процесах створення споживчих цінностей, так і в динаміці років функціонування підприємства на ринку), можна сказати, що процесний підхід виступає об'єднувальним у всій сукупності науково-методологічних підходів управління конкурентоспроможністю підприємства. І актуальність його використання не втрачається зі зміною економічних реалій. Це можна

підтвердити на прикладі аналізу основних чинників сучасного погляду на управління конкурентоспроможністю, яку наведено на рис. 1.1. У більшості з них йдеться про вдосконалення процесів – як управлінських, так і процесів створення цінності для клієнтів.



Рисунок 1.1 – Основні чинники управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання*

* узагальнено автором на основі [14; 68; 112]

Наведене вище підтверджує сформовану нами гіпотезу про те, що управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися з домінуванням процесного підходу. Як справедливо відзначають Л. Чернобай та О. Дума, менеджмент бізнес-процесів підвищує ефективність управління завдяки фокусуванню на кінцевих результатах, а не на проміжних завданнях окремих функцій чи відділів. Замість того, щоб координувати ізольовані функціональні блоки, менеджери організовують та оптимізують наскрізні процеси, що охоплюють кілька підрозділів одночасно. Це дозволяє усунути дублювання зусиль, мінімізувати втрати часу та ресурсів, а також усунути ефект субоптимізації – ситуацію, коли локальна ефективність одного підрозділу шкодить загальній результативності підприємства [116]. Н. Соколова також зауважує, що застосування такого підходу в практичній діяльності дозволяє

менеджерам звільнитися від необхідності постійного оперативного контролю над окремими функціями, передаючи значну частину управлінських повноважень на рівень процесів [92]. Варто також зазначити, що це сприяє підвищенню відповідальності виконавців, формуванню ними культури постійного вдосконалення своєї діяльності. Як результат – на підприємстві інтенсифікується інноваційний пошук, що сприяє систематичному нарощуванню його здатності формувати конкурентні переваги. Зокрема, через цифровізацію бізнес-процесів, що стало мейнстрімом в останні роки, проникаючи в усі сфери діяльності [31; 114].

Отже, конкурентоспроможність підприємства в рамках процесного підходу має визначатися як його здатність:

- забезпечувати цілісність в управлінні ключовими бізнес-процесами, досягаючи високої якості кінцевих результатів за оптимальних витрат;
- швидко адаптувати процеси до ринкових змін;
- досягати вищої ефективності порівняно з конкурентами завдяки постійному вдосконаленню процесів і технологій.

Акцентування на виділених нами завданнях менеджменту стало основою для *авторського трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» в контексті процесного підходу* – як здатність підприємства досягати сталих конкурентних переваг шляхом ефективного управління взаємопов'язаними бізнес-процесами, що забезпечують створення та доставку цінності споживачам, адаптивність до змін зовнішнього середовища та постійне вдосконалення діяльності.

У цьому визначенні підкреслюється основне завдання менеджменту – створювати і забезпечувати доставку цінності для споживачів (клієнтів, покупців товарів чи послуг). Тому очевидно, що використання процесного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства за високої динаміки розвитку споживчих потреб потребує поєднання з ціннісно-орієнтованим підходом, що робить обґрунтованим виведення на перший план в якості об'єкта управління – конкурентоспроможність бізнес-процесів, які безпосередньо

формують цінність для клієнта. В свою чергу, це потребує точності термінологічного означення цього поняття.

Активне використання процесного підходу в менеджменті підприємств (а значить, і дослідження бізнес-процесів) припадає на 80-90 роки XX століття, після публікації М. Портером у 1985 р. книги *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, в якій він виклав концепцію *Value Chain* (ланцюга вартості), яка окреслила зміст і межі бізнес-процесів. У співавторстві з В. Мілларом вони означили бізнес-процес як «комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача» [167].

Цю концепцію підтримали М. Хаммер й Дж. Чампі, які також розглядали бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, в межах яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача. Науковці підкреслювали, що необхідно постійно моніторити зміни споживчих переваг – для розуміння того, які вдосконалення потрібно вносити у бізнес-процеси [142].

Відтак ідеї вчених щодо формування напрямів розвитку конкурентних переваг через структурування бізнесу за видами діяльності набули популярності. І на сьогодні ця концепція не втратила своєї актуальності і знаходить розвиток в дослідженнях інших науковців. Це підтверджується низкою публікацій таких авторів, як Р. Августин [1; 2], Б. Андерсон [125], С. Ареф'єв [5], Х. Бінер [128], Т. Давенпорт і Е. Шот [134], В. Демиденко [30], Л. Гальків і Д. Грищук [15], Л. Гризовська зі співавторами [22], П. Іжевський і В. Стадник [98], О. Ольшанський [66; 67], І. Петрик [166], О. Остапчук і Ю. Кравчик [69], Є. Рудніченко зі співавторами [85; 173] Н. Чорна та Л. Уніят [115], Р. Шерстюк зі співавторами [71] та інших. Найбільш цитовані в науковій літературі визначення бізнес-процесу з виділенням ключових акцентів у трактуванні цього терміну та дотриманням хронології їх оприлюднення наведено в табл. 1.1. Для уникнення повторень в ній не наведено визначення М. Портера і В. Міллара, приймаючи їх базовими.

Таблиця 1.2 – Тракткування сутності терміну «бізнес-процес» науковцями*

Автор (и), рік	Визначення терміну	Основний акцент у визначенні, який характеризує БП**
1	2	3
Т. Давенпорт, Е. Шот (1990) [134]	Логічно взаємопов'язані завдання, що здійснюються для досягнення певного бізнес-результату	Взаємопов'язаність завдань, досягнення бізнес-результату
М. Хаммер, Д. Чампі (1997) [142]	Множина різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а на «виході» створюється продукт, що має цінність для споживача	Сукупність видів діяльності, формування цінності для споживача
Г. Біннер (1998) [128]	Сукупність дій для створення продуктів або послуг, які будуть цінними для зовнішніх і внутрішніх споживачів	Сукупність дій, цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Б. Андерсон (2003) [125]	Послідовність пов'язаних та повторюваних дій, в ході яких ресурси підприємства перетворюються (фізично або віртуально) на певний об'єкт (продукцію, послугу, інші результати), які задовольняють потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів	Послідовність дій, задоволення потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів
(Weske, 2012 [192]; Von Scheel et al., 2014 [190]; Kirchmer, 2017 [150]; Prokopenko et al., 2020) [168]	Сукупність пов'язаних, структурованих видів діяльності або завдань, що виконуються людьми або обладнанням, у яких певна послідовність створює послугу або продукт (служить певній бізнес-меті) для конкретного клієнта або клієнтів	
Л.Чернобай, О.Дума (2015) [117]	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства	Керованість, безперервність, цілеспрямованість, взаємопов'язаність завдань для забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку
М. Волосатова (2018) [13]	Комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів	Взаємозалежність, дискретність, результат має задовольняти вимоги споживача

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Л.Гальків, Д. Гришук (2016) [15]	Керована, скоординована, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, заходів, етапів тощо), що мають своїх постачальників і споживачів, оперують певними ресурсами – технологічними, часовими, людськими, інформаційними, фінансовими тощо – і, трансформуючи входи у виходи, продукують соціально-економічні ефекти	Керованість, цілеспрямованість, взаємопов'язаність завдань, їх ресурсна забезпеченість, результат має соціально-економічні ефекти
В.Стадник, П.Іжевський (2018) [98]	Сукупність логічно взаємопов'язаних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій) зі створення споживчої цінності для зацікавлених в ній осіб (груп), що виконуються в межах певної організаційної оболонки, спроектованої за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжка створення цінності	Взаємопов'язаність завдань у визначених організаційних межах, результат має задовольняти вимоги зацікавлених осіб
Л. Гнатишин і В.Варфалюк (2023) [19]	Сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, що спрямовані на отримання прибутку	Послідовність дій для задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку
І.Світличин (2023) [87]	Сукупність керованих, повторюваних, гнучких, взаємопов'язаних або взаємодійних дій щодо формування входів, трансформації їх на виходи та перетворення останніх на входи наступного процесу, які (дії) є результативними, ефективними і спрямовані на досягнення поставлених цілей (цілей процесу і загальних цілей системи).	Керованість, цілеспрямованість, взаємопов'язаність завдань, спрямовані на досягнення поставлених цілей (процесу і загальних цілей системи)
С. Лободяк (2025) [56]	Впорядкована сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб'єктом («власником процесу») із використанням організаційних ресурсів з метою трансформації вхідних елементів у вихідний продукт чи послугу, які створюють додану вартість для споживачів та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства	Впорядкованість дій, взаємопов'язаність, результат має задовольняти вимоги споживача і забезпечувати досягнення цілей підприємства

* сформовано автором на основі вказаних у таблиці джерел; ** виділено автором

Як видно із таблиці, усі науковці у своїх дослідженнях відштовхуються від базової концепції М. Портера, конкретизуючи і деталізуючи її щодо конкретних видів діяльності або певного типу технологій (управлінських чи виробничих), що

змінюють структуру, ритміку та продуктивність бізнес-процесів. Узагальнюючи результати проведеного аналізу трактування науковцями сутності терміну «бізнес-процес», доцільно виокремити ключові ознаки бізнес-процесу як об'єкту управління:

- є організаційно та функціонально виокремленим елементом ланцюга створення споживчої цінності;
- складається з чітко визначеної (обґрунтованої) послідовності дій;
- забезпечує перетворення вхідних ресурсів у певний (запланований, але може і відрізнятись від нього) результат на виході;
- його метою є створення споживчої цінності (продукції, послуг, робіт), що відповідає запитам (потребам) споживачів (зовнішніх чи внутрішніх).

Ці ознаки відображають бізнес-процес як структуровану сукупність операцій зі створення споживчої цінності що займає чільне місце в бізнес-системі підприємства. Однак вони не вказують, за рахунок чого досягається ефективність бізнес-процесів (особливо у сфері послуг зі значною персоналізацією змісту і якості обслуговування). А ефективність процесів формує необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Варто підкреслити, що принцип процесного підходу до вивчення проблем управління конкурентоспроможністю залишається базовим, що зумовило його внесення до числа міжнародних стандартів управління якістю, зокрема, стандартів. Так, згідно відповідно до стандарту ISO 9000:2015, процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. Входами процесу зазвичай є входи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов'язаних або взаємодійних процесів у серії також можуть належати до процесу [35]. Відповідно до цього стандарту складовими бізнес-процесу є:

- джерела входів – попередні процеси, наприклад, на рівні постачальників (внутрішніх або зовнішніх), інших відповідних зацікавлених сторін;

- входи – матерія, енергія, інформація, наприклад, у формі матеріалів, ресурсів, вимог;
- діяльність (процеси мають бути впорядковані, інтегровані в загальну систему і взаємодіяти між собою);
- виходи – матерія, енергія, інформація, наприклад, у формі продукції, послуги, рішення;
- одержувачі виходів – наступні процеси, наприклад, на рівні замовників (внутрішніх або зовнішніх), інших відповідних зацікавлених сторін, які є користувачами (споживачами) результатів процесу [35].

Така структурованість бізнес-процесів відповідно до стандартів уможлиблює управління ними в напрямі вдосконалення кожної його складової – для підвищення ефективності. Схематично, з урахуванням змісту складових, стандартизованих ISO 9000:2015, структура бізнес-процесу відображена рис.1.2.

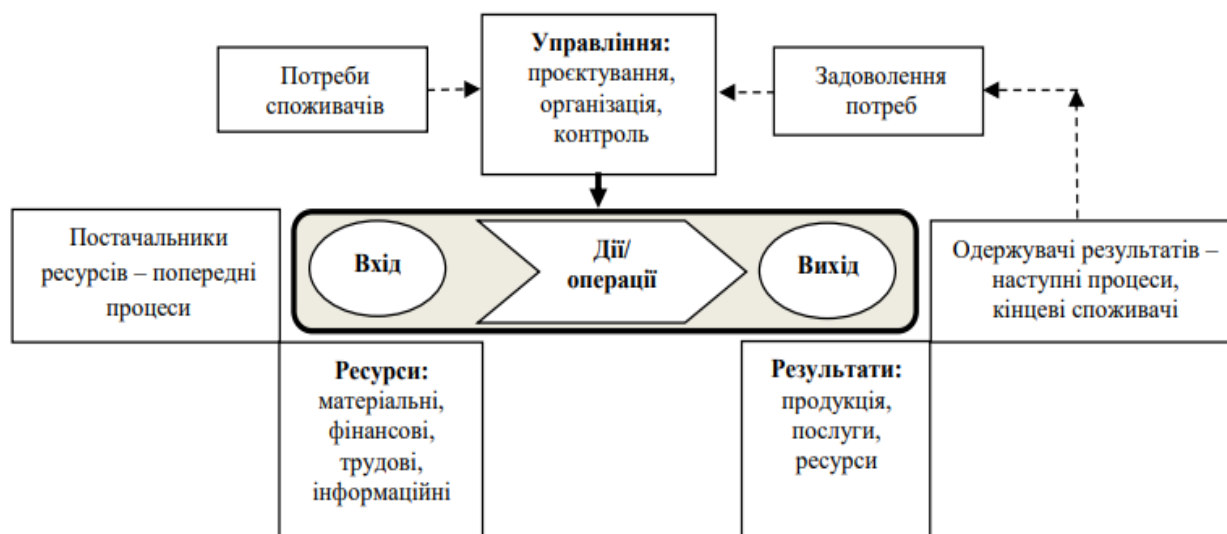


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема бізнес-процесу з виділенням управлінської складової [6]

У наведеній схемі пунктирною лінією автори, ймовірно, відобразили непрямий зв'язок управлінської системи із цільовими аудиторіями (споживачами), на запити яких створюється споживча цінність в межах спроектованого бізнес-процесу. Тобто, вони не є учасниками управлінського

процесу, але формують вихідні умови для його проєктування, реалізації і вдосконалення (в категоріях ефективності і конкурентоспроможності).

Отже, в межах процесного підходу бізнес-процеси розглядаються як структуровані та логічно послідовні дії, які формують ланцюг створення доданої вартості. Їх входом є ресурси, а на виході – той результат, який дає змогу споживачу задовольнити свою потребу. І такими виходами є не лише ті, що стосуються зовнішнього користувача (у вигляді продукції чи послуги), а й ті, що необхідні для задоволення потреб користувача внутрішнього. Наприклад, управлінські процеси спрямовані на те, щоб сформувати необхідні умови для ефективної організації основних виробничих чи збутових процесів. Допоміжні бізнес-процеси також створюють необхідні умови для того, щоб кінцевий споживач міг задовольнити свою потребу, але вони більше стосуються технічної сторони (наприклад, організація безперебійного енергоживлення будівель чи прання білизни в готелі).

У науковій літературі доволі широко подаються характеристики бізнес-процесів, що відрізняються за своєю спрямованістю та функціональним призначенням і які систематизовані за різними ознаками. На наш погляд, найбільш повно така систематизація наведена в роботі Н. Чорної та Л. Уніят [115], які сформували зведену класифікаційну характеристику бізнес-процесів. І хоча у своїй класифікації вони не прив'язують бізнес-процеси до конкретної сфери економічної діяльності (виробничої чи невиробничої), але формують деталізовану картину усієї їх множини (рис.1.3).

На наш погляд, така картина є корисною і для вирішення нашого наукового завдання, пов'язаного з управлінням конкурентоспроможністю бізнес-процесів. Тому вважали за доцільне навести її у авторському відображенні, але додати свої коментарі співвідносно бізнес-процесів сфери послуг та їх позиціонування в цій класифікації. Зокрема, підкреслимо, що взаємопов'язаність сукупності процесів створення цінності за умови підвищення ефективності окремих складових забезпечує зростання загальної ефективності процесу створення цінності – і це має позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства.

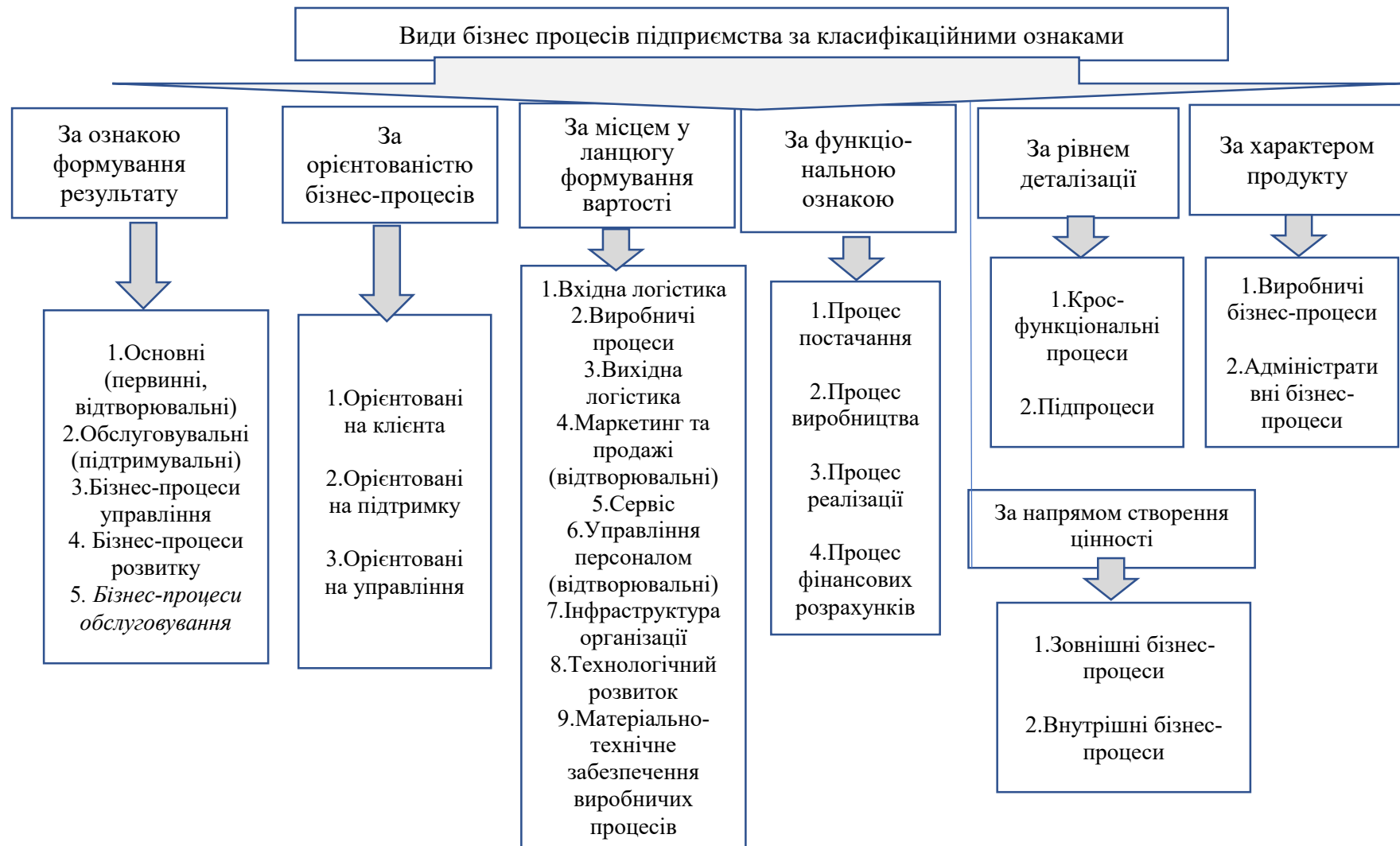


Рисунок 1.3 – Систематизація бізнес-процесів за різними ознаками [115]

Крім того, важливо, щоб у бізнес-процесі були контрольні точки, тобто ключові етапи, на яких здійснюється перевірка відповідності проміжних результатів встановленим стандартам, вимогам чи критеріям ефективності. У разі виявлення небажаних відхилень це дає змогу коригувати структуру чи перебіг бізнес-процесу.

Тим більше, що сучасні цифрові технології, які набувають все більшого поширення в різних сферах економічної діяльності (наприклад, концепції BPM (Business Process Management), TQM (Total Quality Management), LEAN, Kaizen) акцентують увагу саме на бізнес-процесах як носіях конкурентних переваг [71]. Інакше кажучи, вони складають основу виробництва конкурентоспроможної продукції чи надання послуг. Відповідно, їхню конкурентоспроможність потрібно не лише оцінювати, а й цілеспрямовано підвищувати. І фокусування на цьому потребує не тільки дослідження складових бізнес-процесу, а й тих його характеристик, які можуть вплинути на вибір методів його вдосконалення для досягнення відчутного приросту рівня конкурентоспроможності.

Тому в табл.1.3 нами додатково охарактеризовано ці та інші характеристики бізнес-процесів, що впливають із трактувань науковцями сутності бізнес-процесів з позицій авторського бачення їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Фокус на цільовому призначенні бізнес-процесів (створення доданої вартості) передбачає уточнення їх функціонального місця в організаційній структурі підприємства (де саме ця вартість створюється), а також конкретизацію групи споживачів, на яких орієнтований результат діяльності. Виділення таких характеристик, на наш погляд, дозволяє зробити розуміння сутності бізнес-процесів більш чітким та змістовним. Крім того, до складу характеристик внесено застосування гнучких технологій (оскільки цифровізація процесів стала нині невід'ємною їх частиною, що детально проаналізовано Г.Островською, Р.Шерстюком та Г. Ціх, які виділили ключові рушії цифровізації бізнес-процесів у роботі [71]).

Таблиця 1.3 – Характеристики бізнес-процесів, що визначають їх конкурентоспроможність*

Характеристика бізнес-процесу	Суть характеристики	Вплив на конкурентоспроможність **
Створення доданої вартості (споживчої цінності)	Орієнтація на результат, який має цінність для клієнта	Підвищує привабливість продукції/послуг, формує унікальні переваги
Наявність мети та спрямованість на досягнення спільної цілі	Процеси підпорядковані стратегії підприємства	Забезпечує узгодженість дій і досягнення стратегічних результатів
Взаємозалежність і взаємопов'язаність процесів	Процеси працюють як єдина система	Забезпечує цілісність функціонування, зменшує втрати та неузгодженості
Чітка структурованість та дискретність	Кожен процес має визначений початок і кінець	Полегшує контроль, управління й оптимізацію процесів
Можливість вимірювання результатів	Наявність КРІ, оцінка ефективності	Сприяє об'єктивному прийняттю управлінських рішень
Повторюваність виконання	Мають чіткий алгоритм і здатні багаторазово виконуватись з прогнозованим результатом	Забезпечує стабільність діяльності, передбачуваність якості та можливість автоматизації
Використання ресурсів підприємства	Людські, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси	Раціональне використання ресурсів покращує економічні показники
Керованість процесів	Процеси підлягають управлінню, мають відповідальних, контрольні етапи і точки	Забезпечує надійність, вчасне реагування на відхилення, якість виконання
Застосування гнучких технологій	Використання сучасних ІТ, адаптивність процесів	Дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, інноваційність

* сформовано за [6; 35; 116]; ** додано автором

Отже, бізнес-процеси, як структурна основа діяльності підприємства, мають низку ключових характеристик, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств. Саме повторюваність, керованість, орієнтація на створення цінності, наявність чітких цілей і можливість вимірювання результатів створюють передумови для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін.

Наведені характеристики окреслюють основні завдання управління бізнес-процесами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- визначення основних бізнес-процесів в межах яких створюється додана вартість (споживча цінність);
- формування загальної структури, послідовності та взаємозв'язків бізнес-процесів на основі встановлення їх меж: входів та виходів;
- визначення місця, функціонального призначення та завдань бізнес-процесів в ланцюгу створення доданої вартості;
- проєктування, формалізація бізнес-процесів: встановлення структури та послідовності дій, необхідних ресурсів, інструментів мотивування та контролю результативності на основі внутрішніх стандартів та процедур;
- налагодження та контроль за ефективністю взаємодії між бізнес-процесами.

На прикладі підприємства із тимчасового розміщення гостей на період відпочинку ці завдання конкретизовано у Дод. Б (табл.Б.2). На наш погляд, в сучасних високодинамічних ринкових умовах важливо приділяти особливу увагу гнучкості та адаптивності підприємства, які значною мірою формують ставлення власників бізнесу до процесного підходу в управлінні. Гнучкість допомагає підприємству ефективно реагувати на поточні зміни, а адаптивність – здійснювати системні трансформації та зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі. І те, й інше першочергово стосується бізнес-процесів і формує підстави для введення терміну «конкурентоспроможність бізнес-процесу».

У роботі [194] нами було запропоновано авторське визначення терміну «конкурентоспроможність бізнес-процесів» – як здатність внутрішніх процесів підприємства ефективно, гнучко й інноваційно створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок високої якості, швидкості, прийнятної вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів.

Ключові ознаками цього визначення є:

1. **Орієнтація на споживача:** здатність задовольняти його очікування краще, ніж конкуренти.
2. **Процесний фокус:** аналіз і вдосконалення не підприємства в цілому, а окремих процесів (наприклад, обслуговування, логістики, маркетингу).
3. **Можливість порівняння:** бізнес-процеси можна оцінювати за ключовими критеріями – вартістю, якістю, часом виконання тощо.
4. **Динамічний характер:** передбачає постійне вдосконалення відповідно до змін ринку, технологій та споживчих запитів.

Авторська позиція полягає в тому, що введення поняття «конкурентоспроможність бізнес-процесу» створює підґрунтя для розробки спеціалізованих методів його оцінювання, формування ефективних управлінських стратегій на рівні процесів, а також – інтеграції з цифровими системами управління підприємства (ERP, BPM, CRM).

Отже, застосування процесного підходу дозволяє забезпечити узгодженість дій, зменшити втрати, оптимізувати використання ресурсів і сформувані стабільні конкурентні переваги на основі якісного управління бізнес-процесами. При цьому важливо розуміти, що для ефективності бізнес-процесу в ланцюжку послідовної залежності сукупності дій, що складають його структуру, не має бути дій випадкових (не раціональних або зайвих з погляду процесу створення споживчої цінності,). А його порівняльна досконалість (іншими словами, конкурентоспроможність) може забезпечуватися як унікальністю однієї складової, так і підсиленням впливу однієї складової іншою. Наприклад, це особливо проявляється в індустрії гостинності, учасники якої зазвичай формують партнерську мережу, яка забезпечує «достатню різноманітність технологічних і управлінських процесів, необхідних для створення продуктів (послуг) з урахуванням різноманітності споживчих переваг на обраному сегменті ринку» [104, с.21].

Тобто, ціннісні пропозиції учасників індустрії гостинності є багатокомпонентними і проєктування бізнес-процесів характеризуються високим рівнем варіативності з огляду на персоналізовані запити різних цільових

груп споживачів і можливості внеску потенційних виконавців у їх задоволення. Очевидно, що такий внесок збільшується завдяки досягненню бажаного рівня задоволеності клієнтом, що і сприймається ним в категоріях «задоволений – незадоволений» (або «висока якість – низька якість»). Тому важливо проаналізувати умови, за яких можна досягти комплементарності усіх елементів процесу обслуговування. На нашу думку, для цього необхідно сформулювати чітке бачення сутнісного наповнення терміну «послуга», причому безвідносно його застосування в розрізі видів діяльності чи способів надання. А це потребує також аналізу специфіки функціонування підприємств сфери послуг як середовища формування і реалізації бізнес-процесів.

1.2 Специфіка сфери послуг як середовища формування і реалізації бізнес-процесів

Сфера послуг у сучасній економіці набула стратегічного значення, перетворившись із допоміжного сектора на провідний чинник формування валової доданої вартості, зайнятості населення та соціального добробуту. Її розвиток визначає не лише економічну динаміку, але й якість життя, рівень задоволення потреб суспільства, інноваційність та конкурентоспроможність нації. У сучасних умовах, коли домінує інформаційно-цифрова економіка, а вартість дедалі частіше визначається нематеріальними факторами (знаннями, емоціями, досвідом споживача), значно переосмислюється роль сфери послуг у соціально-економічному розвитку країни.

Сфера послуг охоплює широке коло підприємств, що працюють для задоволення різноманітних індивідуалізованих потреб людей – гостинності і туризму (розміщення та харчування гостей), санаторно-курортного оздоровлення, транспортного обслуговування, пізнавально-освітнього і відпочинкового змісту, виконання індивідуальних замовлень специфічного

характеру (наприклад, ремонтно-будівельних, консультативно-освітнянських, науково-технічних робіт і досліджень та багато іншого). У Генеральній угоді про торгівлю послугами (ГАТС) 1994 р., що чинна в системі Світової організації торгівлі (WTO), міститься перелік 160 видів послуг, поєднаних у 12 розділів, зокрема: ділові (46 видів); транспортування (33); зв'язку (25); фінансові, включно зі страхуванням (17); дистриб'юторські (5); будівництва й інжинірингу (5); загальноосвітні (5); організація дозвілля, культури та спорту (5); з охорони навколишнього середовища (4); з охорони здоров'я та соціальні (4); інші послуги (цит. за [16]).

Термін «послуга» був вперше використаний Ж.Б. Сеєм у його «*Graite d'Economic Politique*» у 1803 році. А французький економіст Ф. Бастіа запропонував розглядати послуги як діяльність людей, яка передбачається для людей і споживається ними. Така діяльність матеріалізується у споживчій вартості, тому послуга постає як товар (цит. за [7]). Опираючись на теорію цінності Ж.Б. Сея, Ф. Бастіа визначав послугу як будь-яке зусилля, яке зберігає зусилля інших – і це лежить в основі еквівалентного обміну між надавачем і отримувачем послуг. Виходячи з еквівалентного характеру зусиль обох сторін в ринковому обміні, який здійснюється добровільно і заснований на взаємній вигідності ринкових угод, Ф. Бастіа стверджував, що послуга вимірюється з боку продавця його зусиллями, затраченими на виробництво товару. В той же час покупцем послуга вимірюється зусиллями, які економляться в результаті придбання товару.

Широке функціональне призначення сфери послуг стало основою розвитку сервісології – науки про принципи, форми і методи задоволення потреб людини, предметом дослідження якої є сервісна діяльність (обслуговування), як спосіб виявлення і формування комплексу фізіологічних, соціальних і духовних потреб та процес їх задоволення [49; 140; 157; 160]. В межах сервісології і досліджувались особливості діяльності сервісних підприємств, виходячи із сутності послуги та її соціального і економічного призначення.

Зокрема, в 1977 році відомий американський економіст Т. Хілл визначив послугу як процес перетворення вже існуючого товару за потребою споживача та за попередньою згодою між виробником послуги та безпосередньо її споживачем [144, с. 320]. В даному визначенні він акцентував увагу на тому, що певний товар за своїми характеристиками не зовсім підходить для задоволення потреб конкретного споживача – і для доведення його характеристик до потрібного для даного споживача рівня він звертається за послугою до того, хто може це зробити. І надавач послуги в ході взаємодії з клієнтом обговорює те, що потрібно зробити з чинним товаром для задоволення потреб клієнта. Тобто, послуга є не просто процесом, що складається з певної множини дій (операцій) з доведення певного об'єкту до нової якості, яка необхідна конкретному споживачу. Послуга обов'язково містить елементи соціальної взаємодії – щоб чітко зрозуміти – в чому полягає корисність для конкретного замовника (отримувача) послуги. І в цьому контексті, наприклад, Ц. Грюнросс підкреслював необхідність «розуміння потреб клієнтів, які формуються під час отримання послуги або разом з фізичними товарами, або іншими видами матеріальних цінностей, що сприяють її корисності тобто, розуміння якості, сприйнятої у взаєминах з клієнтами, та її зміни протягом певного часу» [141].

Із висловленого Ц. Грюнроссом твердження випливає, що питання якості і корисності послуги є не тільки взаємопов'язаними, а й мають розглядатися в контексті їх комплементарності. І це має враховуватися при проєктуванні бізнес-процесів сфери послуг. Але ефективна реалізація цих завдань потребує розуміння самої специфіки послуги як економічної категорії. Тим більше, що в теоретичній площині питання сутності послуги, її споживчої цінності та ролі в системі суспільного відтворення є доволі дискусійними.

На сьогодні в науковій літературі для сутнісного означення терміну «послуга» використовуються різні тлумачення. Його подають з різних точок зору – як вид діяльності, як результат діяльності, а також – як саму діяльність (табл. Б.3, Дод.Б). Водночас термінологічний аналіз значної множини існуючих означень показує, що класичного і усталеного трактування сутності послуги

наразі не сформовано. Це пояснюється різними причинами, зокрема тим, що сутність послуги може розглядатися дослідниками з різних точок зору: з позицій економічної категорії, об'єкту договірної права, як виду або сфери діяльності, як самого процесу діяльності або його результату. У багатьох визначеннях підкреслюється також, що послуга включає специфічний тип суспільних відносин (тобто, включає соціальну взаємодію). При цьому як в економічних словниках, так і в наукових періодичних виданнях з економіки та менеджменту найбільше у визначенні послуги підкреслюється те, що це *діяльність*. На нашу думку, важливо розуміти, що діяльність надавача послуг спрямована на результат, який несе вигоду отримувачу послуги. Наприклад, Т.Данилюк характеризує послугу як «діяльність, спрямовану на задоволення чийхось потреб» [29]. Тобто, поєднує процес (діяльність) із результатом (задоволення потреб).

Існує навіть твердження, що послуги (дії, вигоди або задоволення, яке отримує споживач без матеріального володіння товаром) є засобами вирішення проблем споживачів [89, с. 16]. На думку Г. Шаркової, крім найважливішого – «корисного результату для отримувача», варто звертати увагу й на інші ознаки послуг – їх нематеріальний характер та безпосередній зв'язок з особою виконавця в процесі вчинення ним певних дій [119]. Останнє дуже важливо для більшості послуг персоналізованого характеру. Адже взаємодія отримувача послуги і її надавача є доволі суттєвим чинником, який впливає на сприйняття першим її якості. Акцент на сприйнятті якості обслуговування як елементу корисності послуги роблять і інші науковці, зокрема, О. Голіна [20], яка підкреслює невіддільність результату послуги від умов її надання – і саме в їх поєднанні і сприймається якість отримання послуги як суспільного блага. Бачимо, що трактування сутності послуги й цих науковців опираються на теорію цінності Ж.Б.Сея і позицію Ф.Бастіа, підкріплених додатковою аргументацією Т.Хілла.

І оскільки отримувачем є не абстрактний, а конкретний клієнт, то процес діяльності з надання послуг структурується з урахуванням його конкретизованих запитів. І ці запити обговорюються в ході замовлення послуги та можуть уточнюватися в ході її надання (як наприклад, медичні послуги). Високий рівень

персоналізації послуги підкреслюється і в Законі України «Про захист прав споживачів», в якому послугу визначають як «діяльність виконавців із надання споживачеві певного визначеного договором матеріального та нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [80]. Тому процес надання послуг відрізняється значною варіативністю у виборі засобів чи способів задоволення потреб конкретного споживача.

Існування різних теоретичних підходів до трактування сутності послуги як економічної категорії проілюстровано нами на рис.1.4, який сформовано на основі робіт [144; 151], і в якому курсивом виділено наше бачення додаткових особливостей цього процесу.



Рисунок 1.4 – Теоретичні підходи до трактування сутності послуги*

* сформовано на основі [144; 151])

Деякі із виділених на рис. 1.4 аспектів трактування сутності послуги потребують, на нашу думку, додаткових пояснень. Зокрема, у економічному довіднику за авторством Л.Мельник термін «послуга» визначають як «вид діяльності, робіт, при виконанні якого не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовинний продукт, але змінюється якість уже наявного, створеного продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності і саме надання послуг створює бажаний результат» [60, с. 72]. Як бачимо, у цьому визначенні підкреслюється позиція Т.Хілла (перетворення існуючого товару в новий, з більш персоналізованими характеристиками). Для нашого дослідження важливо те, що акцент робиться на діяльнісному характері послуги (тобто, дослідження питань управління послугами може опиратися на процесний підхід) і якості кінцевого результату (який проявляється у його цінності для споживача – це дає підстави для використання ціннісно-орієнтованого підходу в дослідженні та управлінні процесами надання послуг).

Зокрема, обґрунтованість і доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу впливає із багатьох акцентів у визначеннях послуги, де вказується на цінність, корисність, вигоду для споживача послуги:

- а) цілеспрямовану дію економічного змісту, результатом якої є споживання вартості для задоволення конкретної потреби людини;
- б) будь-яку дію або вигоду, яку одна сторона може запропонувати іншій, і яка є нематеріальною та не призводить до набуття володіння;
- в) діяльність, що не створює самостійного матеріального продукту, але забезпечує певну корисність;
- г) нематеріальні активи або процес, що включає сукупність комплексу взаємодій, спрямованих на досягнення корисного ефекту;
- д) дію чи діяльність, здійснену одним суб'єктом в інтересах іншого, що створює цінність через взаємодію;
- е) споживчі цінності, які надходять на ринок і переважно не мають уречевленої форми;

є) вид діяльності, спрямований на задоволення певної людської потреби, який може мати або не мати матеріальну форму та бути як продовженням виробництва товарів, так і самостійним видом господарської діяльності.

Узагальнення цих підходів свідчить, що послуга є особливою формою економічної діяльності, де створення цінності відбувається у процесі взаємодії, співучасті та комунікації, а не шляхом передавання матеріального продукту. На відміну від процесу створення продукції, процес надання послуги не має структурованої усталеності – він залежить від контексту, ситуації, очікувань і персоналізованого сприйняття цінності клієнтом. Через це послуга не має сталого алгоритму виконання, а її якість визначається мірою задоволення конкретної потреби у конкретний момент часу.

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне сформулювати авторське трактування терміну «послуга» – як економічну діяльність нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності під час безпосередньої і динамічної взаємодії між виробником і споживачем; цей процес не має структурованої усталеності, оскільки зміст і корисність послуги визначаються персональним сприйняттям, досвідом і очікуваннями клієнта.

Така інтерпретація послуги, на нашу думку, вписується у контекст сучасної сервісної логіки (Service-Dominant Logic), розроблено відомими американськими фахівцями з маркетингових систем і технологій, С. Варго (S.L Vargo) та Р.Лашем (R.F. Lusch) які розглядають їх в контексті теорії цінності і описують ринок як систему взаємодій, обміну сервісами та інституційних правил [187], а також представником європейської школи сервісної економіки К.Грюнроссом (C. Grönroos C.) [141], який був один із перших, хто ще у 1980–1990-х роках висунув ідею, що «маркетинг – це управління відносинами, а сервіс – центральна логіка ринку». Його підхід (Service Logic) став європейським аналогом і водночас доповненням до американської Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch), а сам автор розвиває ідею, що цінність створюється споживачем у процесі використання, а не у виробництві, тобто *value-in-use*.

Основними положенням концепції Service-Dominant Logic є [188]:

1. Сервіс – це основа обміну, а не товар чи річ. Усі економічні дії є актами надання послуг, навіть коли вони реалізуються через товари.
2. Цінність створюється спільно (*co-created*) виробником і споживачем у процесі використання (*value-in-use*), а не «вбудовується» у продукт.
3. Ресурси мають різну природу: операційні (матеріальні) і компетентні (знання, навички, відносини). Саме останні визначають конкурентоспроможність.
4. Клієнт – активний учасник створення цінності, а не пасивний отримувач.
5. Економіка сервісу – це мережа взаємозалежностей, де організації спільно формують екосистему цінності.

Нашим доповненням до ідеї співтворення цінності, закладеної в Service-Dominant Logic є твердження про «відсутність структурної усталеності процесу надання/споживання послуги». І це означає, що з погляду завдань даного дослідження підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів у цій сфері має бути не лише з позицій економічної раціональності, а й з позицій клієнтозалежності (термін «клієнтозалежність» тут вжито свідомо замість традиційного «клієнтоорієнтованість», оскільки результат співтворення цінності залежить від усіх учасників цього процесу).

Таким чином, сутність послуги полягає у співтворенні цінності, що поєднує економічний результат із соціальним і психологічним ефектом – задоволенням, довірою, комфортом, безпекою чи натхненням споживача. І якщо споживач має можливість вибору джерела отримання послуги, то він з більшою ймовірністю надаватиме перевагу тим альтернативним зразкам суспільних благ, які більшою мірою дають змогу задовольнити його потребу і в емоційному комфорті.

Варто при цьому додати, що послуга сприймається споживачем як цінність, коли вона задовольняє потребу споживача в конкретний час і в конкретному місці. Зокрема, це дуже важливо для медичних послуг – адже тут важливі і час, і місце, і зміст послуги – і все це генерує ту цінність, яка важлива для конкретного споживача (ці питання детально висвітлювались нами у роботі

[179]. Водночас зрозуміло, що сприйняття цінності послуги є суб'єктивним. І те, що важливо для одного споживача, може бути мало значущим для іншого. Тому необхідно більше концентрувати увагу на тому, що апріорі є важливим для більшої цільової аудиторії. І саме це формує ринкову вартість послуги (ціну, яка є прийнятною для конкретної категорії споживачів).

Така суб'єктивність у сприйнятті цінності породжує навіть проблему в релевантності термінів, які використовуються для її означення, на що звертають увагу зарубіжні дослідники, оперуючи термінами *value* та *worth* при поясненні процесів, які відбуваються у сфері послуг [159;189]. Хоча в українській мові ці терміни часто перекладаються однаково як «цінність», та вони мають різне сутнісне наповнення і мають використовуватися в різному контексті. Під *value* розуміють суб'єктивну корисність, значущість або смислову цінність послуги, що формується у процесі її використання (*value-in-use*) й відображає особистий досвід, емоції та задоволення потреб споживача. А термін *worth* позначає економічну вартість або грошовий еквівалент цієї цінності, який виникає у процесі ринкового обміну (*value-in-exchange*). Як зазначає І. Нг (I.Ng), *value* створюється всередині взаємодії, тоді як *worth* визначається ззовні – через готовність споживача заплатити за отриманий результат [159].

Таке розрізнення є концептуально важливим для ціннісно-орієнтованого підходу, адже воно підкреслює, що цінність у сфері послуг не виробляється виробником, а співствориться у взаємодії з клієнтом, відповідно до його індивідуального сприйняття та контексту використання [189]. К. Лавлок та Дж.Вірц також підкреслюють обопільну участь сторін у процесі надання послуги, зазначаючи, що в обмін на гроші, час і зусилля споживачі очікують отримати цінність через доступ до товарів, праці, професійних навичок, обладнання, мереж або систем [155, с.34]. При цьому вони уточнюють, що, як правило, отримувачі послуги не набувають права власності на жоден із матеріальних елементів, які виступають засобами виконавця послуги для її надання відповідно до її специфіки (наприклад, послуги з перевезення не дають право на володіння автомобілем).

При цьому зрозуміло, що в різних секторах послуг споживча цінність має свої не тільки функціональні, а й емоційні відтінки. Тобто, цінність формується не лише як економічний результат, а як *соціально-економічна взаємодія* між виробником і споживачем. Специфіку створення цінності в різних групах послуг відповідно до їх класифікації ГАТС (1994 р.) систематизовано нами в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Специфіка створення цінності в основних групах послуг (за класифікацією ГАТС)*

Група послуг (за ГАТС)	Характер створення цінності	Ключові нематеріальні складові цінності
1	2	3
1. Ділові послуги (консалтинг, бухгалтерія, ІТ, реклама, юриспруденція)	Цінність створюється через передання знань, досвіду, компетенцій і зниження ризиків для клієнта. Результат – прийняття ефективніших рішень, оптимізація ресурсів.	Інтелектуальний капітал, довіра, репутація, конфіденційність.
2. Транспортні послуги (авіа, морські, залізничні, автомобільні)	Цінність формується через забезпечення доступу у просторі й часі, надійність, безпеку, швидкість і передбачуваність.	Часова ефективність, логістична надійність, зручність, екологічність.
3. Послуги зв'язку (пошта, телекомунікації, інтернет)	Цінність – у створенні каналів комунікації та обміну інформацією, що забезпечують зв'язність економічних і соціальних систем.	Доступність, швидкість, конфіденційність, технологічна інноваційність.
4. Фінансові послуги (включно зі страхуванням)	Цінність полягає у перерозподілі та захисті фінансових ризиків, управлінні грошовими потоками, забезпеченні довіри до економічних операцій.	Надійність, ліквідність, прозорість, безпека, фінансова грамотність клієнта.
5. Дистриб'юторські послуги (оптова, роздрібна торгівля)	Цінність створюється через доступ споживача до товарів і брендів, зручність і персоналізацію процесу купівлі.	Клієнтоорієнтованість, якість сервісу, дизайн споживчого досвіду.
6. Будівельні та інжинірингові послуги	Цінність виникає у процесі створення фізичного середовища, що відповідає функціональним, естетичним і безпековим вимогам замовника.	Проектна надійність, інноваційність технологій, партнерство замовника і виконавця.
7. Освітні послуги	Цінність формується через створення та передання знань, навичок, компетенцій, які підвищують людський капітал.	Якість викладання, академічна доброчесність, розвиток особистості.
8. Культурні, спортивні, рекреаційні послуги	Цінність полягає у забезпеченні емоційного, естетичного й соціального досвіду, що сприяє гармонійному розвитку людини.	Емоційна насиченість, автентичність, соціальна інтеграція, задоволення.

Кінець таблиці 1.4

Група послуг (за ГАТС)	Характер створення цінності	Ключові нематеріальні складові цінності
1	2	3
9. Екологічні послуги	Цінність створюється через збереження або відновлення природного середовища, управління відходами, очищення води й повітря.	Екологічна безпека, сталий розвиток, відповідальність, суспільна користь.
10. Медичні та соціальні послуги	Цінність полягає у відновленні, підтриманні чи покращенні якості життя, через професійний догляд і турботу.	Довіра, емпатія, етичність, професіоналізм, безпека.
11. Туристичні та готельні послуги	Цінність створюється через досвід, емоції та автентичність взаємодії під час подорожі, проживання чи відпочинку.	Враження, комфорт, культурна ідентичність, сервісна якість.
12. Інші послуги (державне управління, громадські, комунальні)	Цінність полягає у задоволенні базових суспільних потреб, забезпеченні доступу до публічних благ і соціальної стабільності.	Справедливість, прозорість, ефективність, соціальна користь.

* сформовано автором з використанням класифікації ГАТС [16]:

Таким чином, сфера послуг є багатовимірною і багатокомпонентною системою створення індивідуальної, колективної та суспільної цінності, де результат діяльності відображає не лише економічну вигоду кожної із сторін, а й людський вимір – довіру, досвід, якість життя. Тому аналізуючи зміст цінності для споживачів певної категорії послуг, необхідно виділяти пріоритети в їх сприйнятті конкретною цільовою аудиторією і прагнути досконалості в досягненні цього. Як видно із таблиці, в кожній групі послуг реалізується власний механізм формування цінності – функціональної, економічної, соціальної, чи емоційної. При цьому усі групи послуг об'єднує те, що цінність створюється у процесі взаємодії, а не через володіння продуктом:

- у ділових, освітніх і медичних послугах – це інтелектуальна й емоційна цінність;
- у фінансових і страхуванні – у перерозподілі та захисті фінансових ризиків;

- у транспортних, будівельних і дистриб'юторських – функціональна та часово-просторова;
- у культурних, туристичних і екологічних – соціальна та моральна цінність, пов'язана з добробутом і сталим розвитком.

Відзначимо як важливу специфічну характеристику сфери послуг те, що в ній має особливе значення баланс між об'єктивною якістю наданої послуги та суб'єктивним сприйняттям її цінності споживачем. На відміну від матеріального товару, послуга створюється і споживається одночасно, а отже – стає об'єктом ринкової оцінки вже в момент взаємодії між виконавцем і клієнтом. Така природа сервісу породжує ризики суб'єктивного трактування якості: клієнт оцінює отриманий результат не лише за функціональними характеристиками, а й через призму власних очікувань, емоцій та когнітивних уявлень про цінність.

Найбільш відчутні суб'єктивні відчуття, які впливають на рівень споживчої цінності послуги, наведено на рис. 1.5.

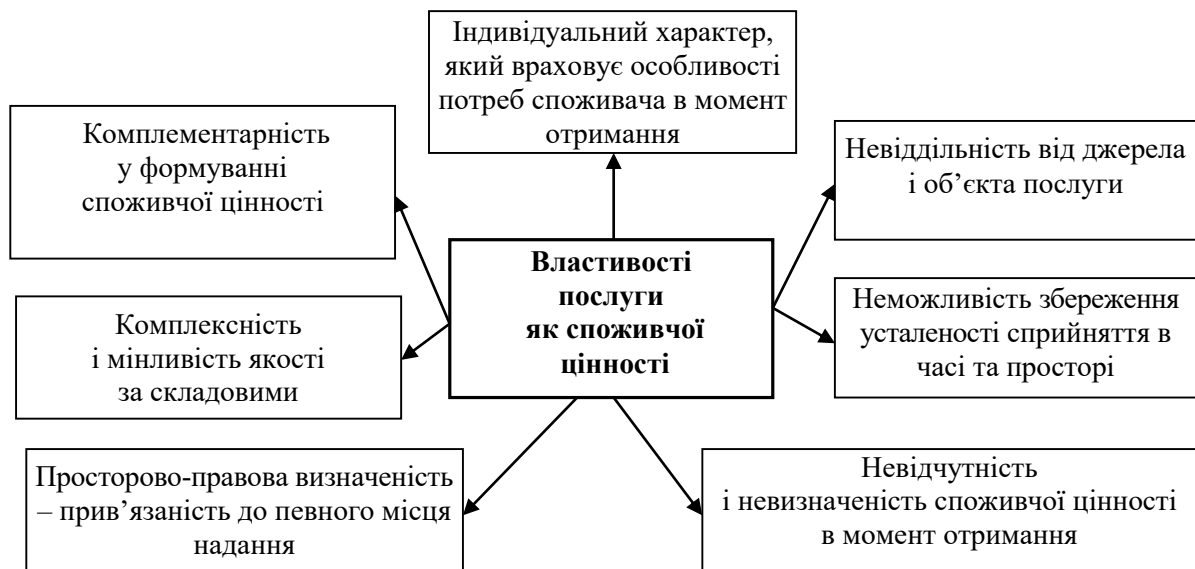


Рисунок 1.5 – Характеристики послуги як споживчої цінності [97, с.56]

Розглянемо детальніше ці характеристики суб'єктивного сприйняття цінності на прикладі туристичних послуг. У туристичній індустрії особливості індивідуального сприйняття змісту і якості туристичних послуг дають змогу суб'єктам підприємництва постійно розвивати і диференціювати свої продукти і

послуги для різних груп споживачів – як всередині країни (внутрішній туризм), так і поза її межами (зовнішній туризм). Разом з тим, споживча цінність туристичного продукту визначається не тільки об'єктами туризму, а й структурою послуг і параметрами обслуговування, що в сукупності визначає цінові характеристики туру – вартість основного пакета і додаткових елементів. Саме з позицій забезпечення відповідності турів запитам і вимогам цільових груп споживачів слід оцінювати ефективність діяльності операторів туристичного ринку, а також їх представників, що супроводжують групи у подорожі.

Індивідуальний характер сприйняття форм і способів їх обслуговування учасниками туристичної подорожі ставить особливі вимоги до якості туристичних послуг – як за їх змістом, так і за способами надання. Тому в процесі підбору маршруту подорожі і відбору об'єктів інфраструктури, що обслуговуватимуть туристів на цьому маршруті необхідно брати до уваги не тільки основні характеристики цільової групи споживачів, а й специфічні властивості туристичних послуг з погляду їх впливу на формування споживчої цінності, що підкреслюється авторами в [97].

У сфері послуг, як вказувалось раніше, сприйняття цінності отриманого результату є персоніфікованим. І хоча значну частину вартості надання послуги складають витрати уречевлені, що розподіляються на увесь обсяг наданих послуг, та все ж не менш значна частина витрат відноситься на оплату праці персоналу, який працює з кожним клієнтом індивідуально згідно своєї спеціалізації. Тобто, споживча цінність послуги формується в її функціонально-технологічній частині (наприклад, в медицині – це діагностичні процедури, оперативне втручання при лікуванні певних хвороб, проведення профілактичних дій тощо), і в частині, що відображають особливості її сприйняття пацієнтами. І тут на передній план виступають індивідуальні особливості такого сприйняття. Стосовно медичних послуг вони детально описані нами в роботі [179] – з урахуванням як анамнезу хворого, так і його емоційного стану на момент взаємодії із медичним працівником. Людина, що отримує медичну послугу, очікує, що вона принесе їй користь, тому послуга має споживчу цінність. Рівень

споживчої цінності залежить від того, наскільки послуга задовольняє потреби споживача. Проте сам процес надання послуги відбувається в емоційно неврівноваженому стані пацієнта, оскільки він занепокоєний своїм здоров'ям. Тому так важливо при наданні послуги забезпечити належний рівень обслуговування, який також (хоч і суб'єктивно) впливає на сприйняття послуги як цінної, корисної, якісної.

Кожна послуга має свою ціну – сторони, що надають і отримують послугу вступають в економічні відносини. Ю.Тищенко підкреслив у своїй роботі, що саме економічні відносини, що складаються в сфері надання/отримання послуг, є важливим елементом в процесах здійснення угод про їх надання [107]. Тому багато видів послуг, що реалізуються зі значною протяжністю в часі або ж є масштабними за обсягами виконання, виступають об'єктами договірної права, яке супроводжується додатковими (супутніми) послугами. Зокрема, у сфері медичних послуг і туристичних послуг економічні відносини стали основою страхування, в якому панує чітке визначення прав і обов'язків сторін, що вступають у ці відносини.

Оскільки послуга виступає як товар в процесі її споживання, вона мусить мати певну визначеність у формуванні її грошового еквіваленту. Цей еквівалент має покривати витрати надавача послуг і забезпечувати йому дохід, який відповідає створеній доданій цінності у процесі обслуговування клієнта. Визначення грошового еквіваленту логічно впливає з концепції *value-in-exchange* [188]: навіть якщо цінність створюється у процесі використання (*value-in-use*), її ринкове втілення вимагає чіткого економічного виміру (*worth*).

Відповідно, підприємства сфери послуг мають потребу в механізмі, що чітко розмежовує зону відповідальності надавача послуг (пов'язану з технологічними параметрами процесу) та зону суб'єктивного сприйняття клієнта. Таким механізмом виступає юридична визначеність послуги – нормативно закріплене формулювання її сутності, змісту та очікуваного результату, яке відображає специфіку створення цінності у певному виді діяльності.

Водночас кожен вид послуг потребує чіткої юридичної означеності, яка є основою легітимності сервісних відносин і виступає підставою для врегулювання можливих суперечностей між надавачем і споживачем щодо відповідності фактичної якості послуги очікуванням клієнта. Така юридично закріплена дефініція має не лише визначати зміст і параметри послуги, а й відображати специфіку створення цінності у кожній групі послуг, що забезпечує узгодження економічного, правового та соціального вимірів сервісної діяльності.

Наприклад, медичну послугу вважають «видом професійної діяльності медичних закладів (організацій) чи фізичних осіб-підприємців, які займаються приватною медичною практикою відповідно до існуючих медичних стандартів, що включає застосування спеціальних заходів стосовно здоров'я у вигляді медичного втручання, потенційним результатом якого є поліпшення загального стану чи функціонування окремих органів або систем організму людини, а також (або) досягнення певних естетичних змін зовнішності» [61, с. 4–5]. І хоч це визначення розроблялось автором передусім для приватних медичних послуг, але за своєю основною сутністю воно є універсальним і може слугувати підставою для претензій щодо якості отриманої послуги від клієнта.

Безумовно, забезпечення юридичної визначеності послуг потребує узгодження економічного змісту сервісної діяльності з її нормативно-правовим регулюванням. У цьому контексті важливу роль відіграють міжнародні та національні стандарти, які встановлюють єдині критерії якості, термінології та умов надання послуг. Як уже зазначалось вище, на міжнародному рівні такі засади окреслено в Генеральній угоді про торгівлю послугами (ГАТС, 1994 р.), що структурує сферу послуг на дванадцять груп і визначає спільні принципи прозорості, недискримінації та взаємного визнання стандартів. Крім того, існуючі стандарти ISO серії 9000 (зокрема ISO 9001:2015 [35]) регламентують управління якістю послуг і акцентують на орієнтації на споживача, процесному підході та постійному вдосконаленні сервісу. На національному рівні правову основу формують законодавчі та підзаконні акти, які визначають зміст

конкретних видів послуг (медичних, освітніх, транспортних, фінансових тощо) та встановлюють вимоги до їх якості, безпеки й відповідальності сторін.

Так, надання туристичних послуг регламентується Законом України «Про туризм» (№ 324/95-ВР) [82]. В ст. 20 цього закону – «Договір на туристичне обслуговування» – фіксуються істотні умови договору, зокрема: характеристика засобів тимчасового розміщення, строк і порядок оплати. У ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» більш чітко регламентуються відповідні стандарти [38]. Наведені в них формулювання створюють юридичну основу відповідних послуг, визначаючи, що таке туристична послуга і що таке тимчасове розміщення. Це дозволяє конкретизувати зміст і межі сервісу: хто надає, що саме надає, в якому контексті. І це формує підґрунтя для встановлення стандартів (якість, обсяг, відповідальність) та підготовки договорів про надання відповідних послуг.

У ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» міститься визначення «готельні послуги» – це діяльність з розміщування та надавання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов'язана з розміщуванням та тимчасовим проживанням» [37]. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг містить і Постанова КМУ № 413/9012 від 2 квітня 2004 р. – у п. 1.1 цієї Постанови зазначено, що правила регламентують «основні вимоги щодо ... надання послуг розміщення (готельних послуг) споживачам, і регулюють відносини між споживачами ... та готелями, виконавцями цих послуг» [79].

Ремонтно-будівельні послуги регламентуються ст.181 Житлового кодексу України, де встановлено, що ремонт-обслуговування є договірною діяльністю з чітким нормативним контекстом, що дозволяє формувати рамки для подальшого означення якості, обсягу й відповідальності [40]. Нормативні вимоги до цих послуг описані в ДСТУ Б Д.2.4-21:2012 «Ресурсні елементні кошторисні норми на ремонтно-будівельні роботи. Вказівки щодо застосування» [36]. Така означеність допомагає відділити базову складову бізнес-процесу (технологічну, виконувану за стандартом) від когнітивно-емоційного сприйняття цінності

клієнтом, яке може бути набагато ширшим (і більш суб'єктивним). З іншого боку, це також підсилює конкурентоспроможність: якщо підприємство має чітко означений сервіс (за стандартом) та здатне демонструвати його відповідність – це підвищує довіру клієнта, зменшує ризики суперечностей.

Таким чином, юридична стандартизація не заперечує унікальності процесу надання послуг, а навпаки – створює рамкові умови для прозорого визначення цінності в кожному виді діяльності. Вона забезпечує баланс між гнучкістю індивідуалізованого сервісу та необхідністю правової визначеності у відносинах між надавачем і споживачем, що є передумовою сталого розвитку сфери послуг у межах національної та глобальної економіки.

Отже, послуга як об'єкт економічних відносин поєднує риси товару, процесу та соціальної взаємодії, а її правова визначеність є необхідною умовою забезпечення еквівалентності обміну між надавачем і споживачем. Вона фіксує межі відповідальності сторін, регламентує параметри якості та гарантує захист прав споживача, водночас не обмежуючи індивідуальний характер створення цінності. Юридичне визначення послуги, узгоджене з міжнародними стандартами та національними нормами, виступає механізмом гармонізації економічного та соціально-етичного виміру сервісної діяльності, що сприяє прозорості ринку й підвищенню довіри між учасниками обміну.

Юридична визначеність, по-перше, обмежує простір для необґрунтованих претензій з боку споживача, який схильний оцінювати якість через власне сприйняття, що не завжди корелює з технологічно можливою якістю виконання. По-друге, вона забезпечує стабільність бізнес-процесів, адже дозволяє стандартизувати базову складову послуги, чітко визначити етапи, ресурси, рівень відповідальності та вимоги до персоналу. По-третє, правове визначення змісту послуги створює передумови для об'єктивного формування її грошового еквіваленту (worth), що відображає не лише витрати, а й додану цінність, створену в процесі обслуговування.

У цьому контексті юридична визначеність послуги виступає структурним елементом конкурентоспроможності бізнес-процесів, адже:

- формує передбачуваність та прозорість взаємин між сторонами;
- знижує рівень трансакційних ризиків і витрат надавача послуг на врегулювання спорів;
- підвищує довіру клієнтів до надавача послуг;
- забезпечує сталість якості при збереженні індивідуалізованого характеру обслуговування.

На основі викладеного вище, є підстави стверджувати, що конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг визначається не лише ефективністю витрат чи швидкістю виконання, а й ступенем нормативного узгодження між технологічною та когнітивно-емоційною складовими створення цінності. Юридична визначеність слугує своєрідним «інституційним фільтром» між об'єктивною якістю та суб'єктивним сприйняттям, гармонізуючи взаємовідносини між виробником і споживачем та забезпечуючи сталий рівень довіри як основу конкурентної переваги підприємства сфери послуг.

Зважаючи на те, що послуга є нематеріальним процесом створення корисного ефекту для клієнта, який розгортається у динамічній взаємодії між клієнтом і надавачем послуги і змінюється залежно від контексту, емоційного стану та індивідуального сприйняття цінності, є потреба детальніше розглянути чинники, які впливають на індивідуальне сприйняття цінності клієнтом і формують варіабельність процесів їх надання.

1.3 Варіативність структури і ритміки бізнес-процесів у сфері послуг та можливості їх оптимізації

Здійснюючи термінологічний аналіз дефініцій, що характеризують конкурентні змагання (боротьбу) в сучасному ринковому середовищі з високою динамікою розвитку споживчих потреб, нами було аргументовано, що для підтримання конкурентоспроможності підприємство не обов'язково має бути

досконалим у всіх функціональних напрямках своєї діяльності – ключовими для збереження сталих позицій на ринку є саме критичні бізнес-процеси (наприклад, обслуговування клієнтів у туризмі, виготовлення страв за унікальною рецептурою, яка відрізняється смаковою довершеністю в ресторанному бізнесі, здатність формувати унікальні пропозиції поштових перевезень товарів за оптимальними з погляду співвідношення ціна/швидкість/безпека маршрутами, тощо). І введення нами терміну «конкурентоспроможність бізнес-процесів» дозволяє розробляти критерії, показники та інструменти оцінки для порівняння цієї конкурентоспроможності між компаніями-конкурентами або ж учасниками партнерської мережі (тобто, в межах спроектованого ланцюга створення цінності, в якому задіяно кілька підприємств – наприклад, у туризмі). Відповідно, виникає потреба дослідження самого бізнес-процесу – в розрізі його структури та учасників. Це дозволяє фокусувати управлінські рішення на ключових для створення цінності моментах. Водночас це потребує більш детального дослідження структури самого бізнес-процесу як об'єкта управління.

У п.1.1 на основі термінологічного аналізу поняття «бізнес-процес» ми дійшли висновку, що в сучасному менеджменті під бізнес-процесом традиційно розуміють сукупність взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на створення цінності для внутрішнього або зовнішнього споживача. І це уточнення щодо наявності не тільки зовнішнього, а й внутрішнього споживача цінності, створеної в результаті здійснення бізнес-процесу, стала підставою для виділення різних груп бізнес-процесів.

1.Основні (операційні) бізнес-процеси: безпосередньо спроектовані для створення цінності для клієнта; охоплюють ключові операції з надання послуги.

2.Допоміжні бізнес-процеси: підтримують на необхідному рівні технологічну спроможність основних процесів, забезпечують їх гарантовану технічними параметрами устаткування продуктивність (наприклад, енергозабезпечення, профілактично-ремонтні роботи з устаткуванням тощо). Вони не створюють цінності безпосередньо для клієнта, але необхідні для нормального функціонування основних бізнес-процесів і підприємства загалом.

3.Управлінські бізнес-процеси: вони охоплюють дії з цілевизначення, планування, організації діяльності, контролювання, регулювання, забезпечують ефективне функціонування основних і допоміжних процесів.

Л.Чорна та Л.Уніят [115] виділяють і процеси розвитку – ідентифікуючи їх як такі, що спрямовані на розвиток потенціалу для отримання прибутку у довгостроковій перспективі на основі розробки та впровадження інноваційної продукції, інноваційних виробничих та управлінських технологій. Вважаємо, що таке виділення особливого типу бізнес-процесів із їх класичної сукупності може мати місце. Власне, в контексті нашого дослідження, можна стверджувати, що бізнес-процеси розвитку є також певними алгоритмами пошуку інноваційного оновлення або наповнення новими (кращими) елементами основних або обслуговуючих процесів, які підвищують їх конкурентоспроможність порівняно з чинними. З урахуванням цього на рис.1.6 і подано типізацію бізнес-процесів, які здійснюються сучасними підприємствами.

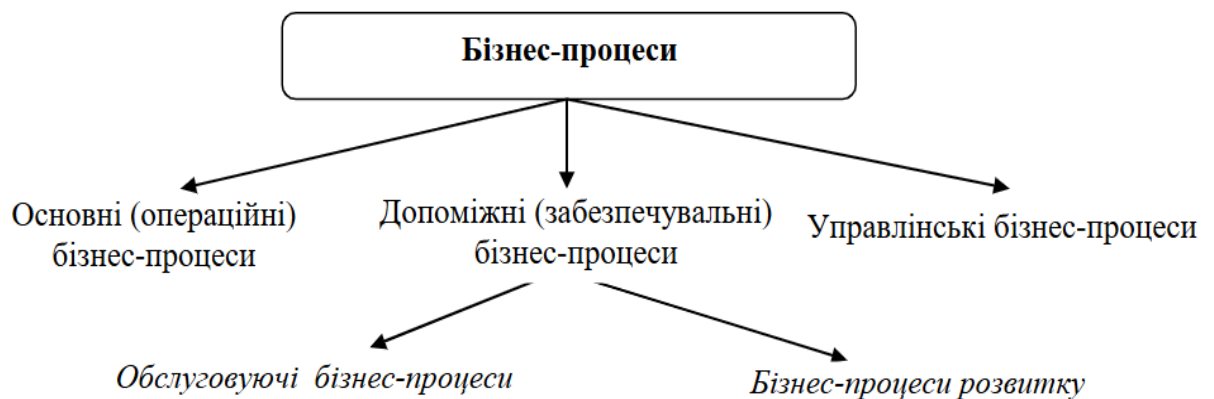


Рисунок 1.6 – Основні типи бізнес-процесів підприємств сфери послуг*

* систематизовано з використанням [115; 116]

Прикладні аспекти виділення основних типів бізнес-процесів, сформовані нами для туристично-рекреаційного комплексу і їх характеристики, що можуть слугувати полем для формування конкурентних переваг, наведено в табл. 1.5. Серед управлінських окремо виділено маркетингові, оскільки вони складають

основу емоційно-когнітивної складової споживчої цінності, яка в сфері послуг не менш важлива, ніж технологічна.

Таблиця 1.5 – Типи бізнес-процесів туристично-рекреаційного комплексу і напрями формування їх конкурентоспроможності

Категорія процесів	Зміст найважливіших БП	Переваги, що формують конкурентоспроможність БП
Основні (ключові)	Бронювання, поселення, організація екскурсій, харчування, SPA-процедури	Якість сервісу, унікальність маршруту, регіональна автентичність
Підтримувальні	Обслуговування номерів, логістика, технічна підтримка	Оперативність реагування, комфорт клієнта
Управлінські	Фінансове планування, управління персоналом, стратегічне управління	Гнучкість прийняття рішень, стратегічна адаптивність
Інноваційні/розвиткові	Розробка нових турпродуктів, діджиталізація, партнерські проекти	Актуальність пропозицій, швидкість виведення інновацій на ринок
Маркетингові	Просування в соцмережах, реклама, робота з відгуками	Присутність у digital-просторі, формування позитивного бренду

* сформовано автором

Класичні визначення (Д. Хаммера [142], М. Портера [167], Т. Давенпорта [134]) підкреслюють, що бізнес-процес має чітко визначений початок і кінець, набір виконавців, послідовність операцій, критерії результативності й створює вимірюваний економічний ефект – як для виконавця, так і для споживача.

Проте у сфері послуг, де кінцевий результат має нематеріальний характер і формується в ході безпосередньої і динамічної взаємодії з клієнтом, така лінійна модель виявляється недостатньою. На відміну від виробничих процесів, бізнес-процеси у сфері послуг характеризуються варіативністю структури, гнучкістю ритму та високим рівнем залежності від людського чинника і контексту взаємодії надавача і отримувача послуги (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Складові бізнес-процесу в сфері послуг*

Елемент	Характеристика	Рівень варіативності
Вхід	Запит споживача (заявка, замовлення, договір, попередня сплата або отримання/придбання документу, що дає право на отримання послуги)	Нижче середнього
Ресурси	Матеріальні – прилади, транспорт, обладнання, продукти та матеріали, енергія тощо. Нематеріальні – знання, вміння, навички, об'єкти промислової та інтелектуальної власності, авторські права тощо	Середній
Процесор	Сукупність робіт, операцій, що здійснюються для отримання результату <i>відповідно до запиту споживача; може включати додаткових учасників (підрядників) і передбачати динамічну взаємодію зі споживачем для коригування результату</i>	Вище середнього
Вихід	Результат реалізації процесу: <i>надана послуга, відповідно до запланованого результату, який визначено угодою</i>	Нижче середнього
Споживач	Отримує послугу <i>і співвідносить її цінність із своїм запитом, що може потребувати коригувальних дій (які теж стають складовими бізнес-процесу)</i>	Нижче середнього

* взято за основу [91]; курсив – доповнено і уточнено автором

Бізнес-процес у сфері послуг починається із запиту споживача. Він може відбуватися у різних формах: наприклад, при наданні послуг із тимчасового розміщення чи перевезення – це бронювання місця або придбання квитка; при наданні консультаційних чи ремонтно-будівельних послуг – підписання угоди і авансований платіж; отримання туристичних послуг передбачає попереднє ознайомлення з туром, підписання договору на туристичне обслуговування й передоплата тощо. Підписання угоди зі споживачем дає змогу надавачу послуги зменшити рівень невизначеності в оцінюванні отриманого результату, вносячи більшу структурованість у сам процес створення цінності в ході її надання та співвідносячи майбутній результат із витратами на його створення.

Надання послуги потребує певних ресурсів і може бути пов'язано із додатковими операціями з їх постачання. Це впливає на складність бізнес-

процесів – адже, наприклад, ремонтні послуги можуть бути виконані за наявності необхідних деталей (матеріалів), які потрібно ще придбати. І чим більш матеріалізована послуга (наприклад, готельні чи ремонтно-будівельні послуги), тим більшою є варіативність у ритміці бізнес-процесів, оскільки до їх виконання додатково залучаються постачальники (внутрішні чи/і зовнішні) товарів, робіт та послуг. Це може змінювати і структуру основного бізнес-процесу.

Процесор охоплює сукупність операцій, з яких і складається послуга. Важливо, щоб вони сукупно забезпечили ту кількість перетворень первинного стану об'єкта, стосовно якого здійснюється послуга – щоб його новий стан відповідав встановленим вимогам, стандартам (у змістовно-технологічній частині послуги) та запитам споживача (які можуть бути доповнені емоційно-когнітивною складовою сприйняття цінності). Саме в контексті останнього процесор і має містити елементи взаємодії зі споживачем – це забезпечує гнучкість бізнес-процесу. Вона особливо важлива для тих підприємств, чії послуги відрізняються значним рівнем варіативності і гетерогенності за структурою і ритмікою, наприклад, у туристичній галузі [103].

Отже, бізнес-процес завершується, коли послуга забезпечує конкретний результат, на який надавався запит – і цей результат задовольняє споживача. Варіативність такого результату нами оцінено нижче середнього, оскільки запит споживача щодо технологічної частини послуги було зафіксовано в угоді, і відхилення від них можуть бути лише з об'єктивних причин, які не є критичними для сприйняття цінності послуги (кінцевого результату бізнес-процесу) споживачем.

Ще раз підкреслимо, що кожен акт обслуговування є унікальним (навіть за дотримання встановлених стандартів), оскільки результат визначається не лише технологічною послідовністю дій, а й емоційно-когнітивним сприйняттям клієнта. Саме ця варіативність формує одночасно виклик і ресурс конкурентоспроможності: від здатності підприємства забезпечити узгодженість і ритмічність (відповідність часовим параметрам) своїх процесів при збереженні персоналізованого характеру обслуговування залежить стійкість його ринкових

позицій. У цьому контексті аналіз структури та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг набуває особливого значення, адже дозволяє з'ясувати, як гнучкість і керована варіативність бізнес-процесів можуть стати джерелом підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

О. Кузьменко та О. Ципліцька, досліджуючи особливості бізнес-процесів у сфері послуг, зазначають, що вони впливають із неможливості зберігати чи накопичувати послугу, придбавати її «в запас», а також із постійної мінливості її якісних характеристик [53]. Науковці виділили низку чинників, що впливають на побудову і характеристики бізнес-процесів і зумовлюються специфікою сфери послуг – це проявляється у таких аспектах:

1. Множинність операційних та підтримуючих процесів предметної сфери сервісу, яка обумовлюється різноманітністю процедур, необхідних для постачання послуги та взаємозалежністю їх результатів.
2. Нижчий рівень уніфікації бізнес-процесів (особливо у сфері креативних індустрій) і, відповідно, вища гнучкість при виробленні послуги, що сприяє її кастомізації під індивідуальні потреби клієнта.
3. Висока щільність зв'язку між технологіями та людським фактором, що ускладнює структуру процесів – зокрема ролі виконавців, маршрути інформаційних потоків, правила взаємодії, використання даних, документів і цифрових додатків.
4. Посилений контроль за продуктивністю інформаційно-орієнтованих завдань, що потребує системного моніторингу часу виконання, навантаження персоналу та якості комунікацій.
5. Необхідність застосування високоефективних засобів підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують їх дієвість, точність і своєчасність в умовах мінливого попиту.
6. Постійна потреба у створенні резерву виробничої потужності для оперативного реагування на коливання обсягів запитів і збереження ритмічності обслуговування.

7. Особиста взаємодія виконавця зі споживачем, що зумовлює індивідуальний характер сприйняття якості послуги й необхідність дотримання етичних, комунікативних і емоційних стандартів сервісу.

На нашу думку, вплив зазначених чинників проявляється у будь-якій сфері сервісу, незалежно від її приналежності до певної групи. Ці особливості, зумовлюють і варіативність багатьох бізнес-процесів у цій сфері.

У теорії управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) під *варіативністю* розуміють здатність процесу змінювати свою структуру, послідовність і темп виконання залежно від умов середовища, особливостей клієнтського запиту чи внутрішніх ресурсних обмежень [185; 192]. У виробничих системах варіативність розглядається переважно як відхилення, що потребує усунення, тоді як у сфері послуг вона є невід’ємною властивістю, зумовленою природою сервісної діяльності. Тому можна стверджувати, що специфіка бізнес-процесів у сфері послуг визначається поєднанням високої варіативності, технологічної складності та персоніфікованої взаємодії, що потребує особливих методів організації, моніторингу та оптимізації їх виконання.

Аналізуючи виділені О. Кузьменком та О. Ципліцькою особливості бізнес-процесів у сфері послуг через призму їх впливу на варіативність, вважаємо за доцільне зробити своє узагальнення зазначеного впливу. Воно не суперечить висновкам зазначених авторів, а лише ілюструє наше бачення основних чинників варіативності. Такими чинниками є:

1. Людський фактор. У процесі надання послуги персонал не лише виконує технологічні операції, а й вступає у комунікативну взаємодію зі споживачем. Кожна така взаємодія є унікальною, адже залежить від професійних навичок, емоційного стану, поведінки клієнта, ситуації обслуговування. Відтак жоден сервіс не може бути повністю відтворений за однаковим сценарієм.

2. Контекст запиту клієнта. Послуга створюється «під завдання», тобто в конкретних умовах часу, місця, ресурсів і очікувань споживача. Це зумовлює появу численних варіацій у виконанні процесу – навіть якщо його структура формально стандартизована.

3. Нематеріальний характер результату. На відміну від матеріального продукту, послуга не має речового вираження, тому контроль якості зміщується з об'єктивних параметрів у площину сприйняття та задоволення потреб клієнта. Це робить процес гнучким, адаптивним, відкритим до імпровізації.

4. Технологічна та організаційна гнучкість. Використання цифрових систем, CRM-платформ, онлайн-сервісів і багатоканальної комунікації (омніканальності) дозволяє надавачам послуг швидко змінювати послідовність етапів, черговість операцій або навіть формат взаємодії зі споживачем (що особливо проявляється в туристичному бізнесі). Це й породжує структурну варіативність, але одночасно підвищує ефективність і персоналізацію обслуговування.

5. Когнітивно-емоційна складова створення цінності. Оскільки клієнт сприймає послугу як сукупність вражень, комфорту, естетики, довіри – бізнес-процес фактично адаптується під його психологічну реакцію. Тому варіативність є не лише організаційною, а й перцептивною – вона існує на рівні сприйняття, де стандарти не можуть бути жорсткими.

Таким чином, варіативність бізнес-процесів у сфері послуг відображає адаптивну здатність підприємства реагувати на динаміку попиту, контекст і поведінку споживача. Вона має подвійну природу: з одного боку, породжує невизначеність і ускладнює стандартизацію, а з іншого – виступає джерелом інноваційності, персоналізації й конкурентних переваг. Завдання менеджменту підприємства полягає не у повному усуненні варіацій, а у їх оптимальному управлінні – шляхом поєднання структурованої частини процесу (яка забезпечує стабільність і відтворюваність результатів) з гнучкою частиною (яка гарантує адаптацію до індивідуальних очікувань клієнта). Саме такий баланс визначає зрілий рівень конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг.

Процес формування цінності для споживача з урахуванням чинників варіативності та їх здатності формувати конкурентні переваги як для споживача, так і для надавача послуг (підприємства) можна проілюструвати у вигляді схеми, поданої на рис.1.7.



Рисунок 1.7 – Взаємозв’язок і варіативність ціннісно-містких складових формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг*

*уточнено і доповнено автором на основі [93; 94, с.6]

Варіативність бізнес-процесів підприємств сфери послуг (як їх конкурентна перевага і, водночас, ускладнена можливість раціональної організації з погляду економічної результативності), доповнюється ще однією особливістю, яка властива саме сфері сервісу – відсутністю усталеності їх ритміки.

Поняття ритміки бізнес-процесів у менеджменті можна трактувати як ступінь узгодженості, повторюваності та синхронізації дій, що забезпечують безперервність створення цінності в часі. І якщо варіативність відображає просторову гнучкість структури процесу, то ритміка – його часову організацію, тобто здатність здійснюватись у стабільному, передбачуваному та керованому темпі. У класичних виробничих системах ритмічність асоціюється з рівномірністю випуску продукції, а у сфері послуг – із узгодженістю взаємодії між етапами сервісу, виконавцями та клієнтами, що визначає безперервність позитивного досвіду споживача.

На наш погляд, для бізнес-процесів у сфері послуг ритміка має багатовимірний характер і охоплює:

- операційну ритмічність, яка передбачає регулярність і прогнозованість основних операцій обслуговування (час реагування, тривалість надання послуги, швидкість зворотного зв'язку);
- комунікативну ритмічність – як послідовність контактів між клієнтом і персоналом, що забезпечує відчуття контролю, уваги та довіри з боку споживача;
- організаційну ритмічність – узгодженість дій підрозділів і виконавців у межах одного процесу або сервісного ланцюга (наприклад, координація роботи рецепції, технічного персоналу та відділу бронювання в готелі);
- емоційно-поведінкову ритмічність – сталість тону, темпу й інтонації взаємодії, що впливає на психологічне сприйняття якості сервісу.

Порушення ритму бізнес-процесу виявляється у вигляді затримок, неузгодженості дій між підрозділами, надлишкових простоїв, перевантаження персоналу або розривів у комунікації з клієнтом. Такі збої погіршують сприйняття цінності послуги, навіть якщо її технологічна частина виконана коректно, І це логічно, адже клієнт сприймає якість як цілісне враження від процесу. І його дратують затримки чи збої в отриманні послуги чи порушення стандартів обслуговування (наприклад, відсутність у готелі заявленої «зірковості» належних цьому стандарту атрибутів у номерах). І навпаки,

збереження ритмічності забезпечує стабільність емоційного фону взаємодії, що підвищує задоволеність і лояльність споживача.

Водночас надмірна стандартизація ритму може зменшувати гнучкість і швидкість реакції на зміну клієнтських запитів. Тому управління ритмікою у сфері послуг має будуватися на принципі керованої гнучкості, коли підтримується базовий часовий каркас бізнес-процесу, але допускаються контрольовані відхилення для персоналізованого реагування на конкретні ситуації. У практиці сервісних підприємств цього досягають через цифрове моделювання потоків клієнтів, системи моніторингу навантаження персоналу, аналітику часу обслуговування і технології динамічного (гнучкого) планування.

Авторська позиція полягає в тому, що ритміку бізнес-процесів у сфері послуг можна вважати індикатором процесної зрілості підприємства, який відображає його здатність забезпечувати сталість сервісу при високій адаптивності до середовища. Збалансована ритмічність створює умови для оптимізації ресурсів, підвищення передбачуваності якості й формування довіри клієнтів, тобто виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності бізнес-процесів.

Наведені вище міркування щодо значного рівня варіативності і відсутності ритмічної прогнозованості бізнес-процесів у сфері послуг дають підстави говорити про їх так звану «структурну дисморфію». Дисморфія (від грец. *dys* – порушення, відхилення, і *morphē* – форма, структура) – це науковий термін, який у широкому міждисциплінарному контексті використовується для позначення варіативності та асиметрії структури, що зумовлює її здатність до змін і трансформацій. У природничих і соціальних науках він застосовується для характеристики еволюційно відкритих систем, які не мають жорстко фіксованої форми та здатні до самоналаштування залежно від умов функціонування.

У даному дослідженні термін «структурна дисморфія» використано для позначення властивості бізнес-процесів у сфері послуг, що полягає не у порушенні їх функціонування, а у наявності гнучкої, змінної конфігурації організації дій, яка забезпечує поєднання адаптивності та відтворюваності

результату. На відміну від понять «несталість» чи «деформація», дисморфія трактується як характеристика, що відображає природну здатність сервісних процесів змінювати свою форму без втрати функціональної цілісності. І хоча за змістом запропоноване поняття є близьким до категорії *поліморфії*, однак акцентує не лише множинність форм, а й динамічну змінюваність їх певних частин у межах єдиного функціоналу бізнес-процесу. При цьому інші частини БП, (які є важливими для загальної конкурентоспроможності послуги, складаючи вагому частину її споживчої цінності), залишаються стабільними.

Підкреслимо, що стабільності набувають не часові чи змістові параметри, а ключові елементи бізнес-процесу, що гарантують відповідність результату очікуванням споживача. Саме вони закріплюються юридично – через стандарти, договори або нормативні вимоги – і забезпечують відтворюваність якості послуги в умовах постійної змінності її змісту, конфігурації й темпу виконання. На наш погляд, структурна дисморфія органічно притаманна бізнес-процесам у сфері послуг і вказує на необхідність вирішення питань про оптимізацію бізнес-процесів за цими характеристиками.

Це поняття дозволяє по-новому інтерпретувати природу організації бізнес-процесів у сфері послуг – не як протиставлення гнучкості та стабільності, а як їх взаємодоповнювану єдність. Це створює основу для моделювання сервісних процесів у динамічному середовищі, де управлінські рішення спрямовуються не на усунення варіативності, а на її узгодження з нормативними вимогами та технологічними стандартами. У практичному вимірі це відкриває можливості формування адаптивних механізмів управління, які забезпечують одночасно персоналізацію сервісу, контроль якості та правову визначеність результату

У табл.1.7 наведено основні характеристики структурної дисморфії бізнес-процесів у сфері послуг та їх управлінський контексті.

Таблиця 1.7 – Структурна дисморфія бізнес-процесів у сфері послуг: сутність, складові та наслідки*

Елемент характеристики	Зміст	Прояв у сфері послуг	Управлінське значення
Сутність поняття	Структурна дисморфія бізнес-процесів – це системна властивість сервісної діяльності, що полягає у поєднанні варіативності (гнучкості) й ритміки (стабільності), взаємодія яких забезпечує адаптивність і передбачуваність процесів створення послуг	Відсутність усталеної, раз і назавжди фіксованої структури виконання послуги; динамічна перебудова процесу залежно від контексту клієнта, але в межах визначених стандартів	Забезпечує можливість одночасно підтримувати стандарти якості й індивідуалізацію обслуговування
Варіативність	Здатність процесу змінювати зміст, послідовність і часові параметри залежно від умов надання послуги, потреб і очікувань клієнта	Індивідуальне налаштування сервісу, зміна порядку дій, персоналізація взаємодії	Забезпечує адаптивність, підвищення сприйнятої цінності та клієнтського досвіду
Стабільність	Здатність процесу відтворювати передбачувані результати, підтримувати узгодженість виконання операцій у часі	Повторюваність стандартних процедур, дотримання нормативних параметрів, узгодження дій між підрозділами та партнерами	Гарантує якість, надійність і довіру клієнтів та партнерів до сервісного підприємства
Інституційний стабілізатор	Юридичне закріплення сутності послуги та її параметрів як форма стандартизації мінливих процесів	Законодавчо визначені вимоги до послуги, договірна конкретизація умов обслуговування, правове оформлення результату	Виступає механізмом узгодження варіативності та ритміки, забезпечує передбачуваність і захист прав сторін
Результативний ефект	Баланс між гнучкістю та стабільністю створює передумови для конкурентоспроможності бізнес-процесів	Оптимальна реакція на зміни попиту без втрати якості; здатність до партнерської взаємодії	<i>Формує мережеву конкурентоспроможність підприємства сфери послуг</i>

* авторська розробка, опубліковано у [180]

Однак оптимізація бізнес-процесів у сфері послуг – це не стільки процес усунення варіацій і стандартизації дій, скільки пошук балансу між стабільністю і гнучкістю, між технологічною відтворюваністю процесів і необхідністю їх персоналізації відповідно до індивідуальних очікувань клієнтів. У цьому сенсі управління варіативністю та ритмікою виступає центральним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, адже саме ці параметри визначають його здатність забезпечувати якість, швидкість і передбачуваність обслуговування без втрати унікальності клієнтського досвіду.

На наш погляд, оптимізація варіативності з позицій процесного менеджменту означає перехід від жорсткої стандартизації до керованої адаптивності. Це досягається застосуванням сучасних цифрових технологій, які змінюють саму природу послуги: її характеристики, способи доставки, створення цінності та взаємодію зі споживачем [148]. Багато з них розроблені спеціально для управління гнучкістю бізнес-процесів. Традиційні інструменти управління в системах управління якістю (наприклад, TQM, Шість сигм) орієнтовані на усунення відхилень у виробничих системах, проте у сфері послуг надмірна формалізація може зруйнувати автентичність сервісу й знизити емоційну складову цінності. Сучасна практика, навпаки, передбачає інтеграцію гнучких процесних моделей (Flexible Process Design), які містять як обов'язкові стандартизовані операції (ядро процесу), так і змінні елементи, що залежать від контексту, клієнта чи каналу взаємодії.

Серед ефективних інструментів оптимізації варіативності та ритміки доцільно виокремити:

1. Моделювання бізнес-процесів (BPM-методи, Business Process Reengineering). Технологія BPM (англ. Business Process Management – управління бізнес-процесами) застосовується на підприємствах із складними бізнес-процесами [129], які більше залежать від людського фактору, ніж від матеріальних ресурсів – і це якраз відповідає специфіці сфери послуг. Візуалізація процесів у вигляді схем (BPMN) дозволяє виокремити стабільні

етапи й точки, де допустимі варіації, визначити залежності між учасниками процесу та оптимізувати тривалість кожного етапу.

2. Цифрові системи управління сервісом (CRM, ERP, Service Blueprinting). Вони забезпечують збір і аналіз даних про реальний темп і структуру процесів, виявляють «вузькі місця», допомагають вирівняти навантаження персоналу, підвищити ритмічність виконання.

3. Використання стандартів якості (ISO 9001, ISO 10002, ДСТУ ISO 9004). Вони не стільки уніфікують процес, скільки формують мінімальні вимоги до стабільності якості при збереженні гнучкості виконання, визначають критерії оцінки результату та зворотного зв'язку з клієнтом.

4. Зворотний зв'язок і аналітика клієнтського досвіду. Регулярне вимірювання рівня задоволення, сприйнятої швидкості й послідовності сервісу дає змогу виявляти закономірності у поведінці споживачів і коригувати процеси в режимі реального часу.

5. Оптимізація ритміки через динамічне планування. Використання прогностичних моделей попиту, розподіл ресурсів відповідно до пікових годин і автоматичне переналаштування графіків забезпечують стабільний ритм без надлишкового навантаження.

Результатом впровадження цих інструментів є синергетичний ефект: базова частина процесу (технологічне ядро) гарантує відтворюваність і контроль витрат, а змінна – забезпечує емоційну складову та персоналізовану цінність. Збалансоване поєднання цих компонентів створює ритмічно-гнучку систему сервісу, у якій кожна варіація підпорядкована єдиній логіці задоволення потреб клієнта й підтримання економічної ефективності.

Таким чином, оптимізація варіативності та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг постає як ключовий напрям формування конкурентоспроможності сервісних підприємств. Її сутність полягає не в мінімізації відхилень, а у перетворенні динамічності сервісу на стратегічний ресурс – на здатність системи реагувати на індивідуальні запити, зберігаючи стабільність і передбачуваність результату. Саме ця властивість визначає сучасну парадигму розвитку сервісної

економіки, у якій гнучкість стає новою формою ефективності, а керована ритміка – індикатором зрілості бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що варіативність і ритміка бізнес-процесів є взаємопов'язаними характеристиками, які визначають рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг. Їхня взаємодія формує динамічну рівновагу між стабільністю та гнучкістю, між стандартизацією операцій і персоналізацією клієнтського досвіду. З одного боку, варіативність відображає здатність сервісного процесу адаптуватися до мінливих умов ринку, індивідуальних запитів клієнтів і контексту виконання послуги. Без цієї здатності підприємство втрачає чутливість до змін середовища та можливість диференціювання своєї пропозиції. З іншого боку, ритміка забезпечує відтворюваність, узгодженість і передбачуваність процесів у часі, створюючи основу для контролю якості, раціонального використання ресурсів і формування довіри споживача.

Конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг формується тоді, коли підприємству вдається інтегрувати варіативність і ритміку в єдину систему управління цінністю, де:

- гнучкість процесів забезпечує здатність реагувати на індивідуальні потреби клієнтів (*адаптивна складова конкурентоспроможності*);
- ритмічність – стабільність і передбачуваність результатів (*операційна складова конкурентоспроможності*);
- їх узгодження – баланс економічної ефективності та сприйнятої якості (*ціннісна складова конкурентоспроможності*).

Схематично відображення балансу варіативності та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг за складовими і методами їх оптимізації та узгодження і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства відображено на рис.1.8. На наш погляд, саме у здатності підприємства одночасно підтримувати темп і необхідний рівень гнучкості ключових бізнес-процесів і полягає сучасне розуміння ефективності сфери послуг. Оптимальна варіативність у поєднанні зі стабільною ритмікою перетворює бізнес-процес із

набору операцій на цілісну систему створення й підтримання цінності для клієнта. Це відповідає концепції ціннісно-орієнтованої економіки, особливо наголошуючи на важливості збалансовувати таку динаміку бізнес-процесу, щоб часові межі створення цінності були комфортними для клієнта.



Рисунок 1.8 – Баланс варіативності та ритміки як чинник конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг*

*побудовано автором

Подана схема відображає системний характер взаємозв'язку між варіативністю та ритмікою бізнес-процесів у сфері послуг. Баланс між ними забезпечує узгодженість технологічних, організаційних і когнітивно-ціннісних складових сервісу, що дає змогу підприємству підтримувати стабільність процесів при високій гнучкості реагування на потреби клієнтів. Таким чином, оптимізована варіативність і керована ритміка виступають ключовими детермінантами конкурентоспроможності сучасних сервісних систем.

Ефективне управління варіативністю та ритмікою слід розглядати як стратегічну функцію, що визначає зрілість бізнес-процесів і рівень конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Зокрема, впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами дозволяє вирішити багато проблем із балансованого поєднання їх варіативності і ритміки. Так, у сфері медичних послуг ІТ-технології дозволяють надавати їх засобами телемедицини (зокрема, дистанційного консультування та догляду на дому), що зменшує навантаження на персонал і забезпечує ритмічність обслуговування без втрати індивідуального підходу. У сфері ремонтно-будівельних робіт цифрові інструменти (зокрема 3D-модельовання чи візуалізація віртуальних інтер'єрів) дозволяють заздалегідь узгодити прийнятний варіант кінцевого результату між виконавцем і замовником, підвищуючи передбачуваність процесу та скорочуючи кількість варіацій у його виконанні. можна узгодити прийнятний варіант кінцевого результату за допомогою 3D-модельовання. В індустрії гостинності інформаційні системи управління готелями (*Property Management Systems*) забезпечують синхронізацію бронювань, прибирання номерів і додаткового сервісу, що формує чіткий ритм роботи персоналу при збереженні гнучкості реагування на індивідуальні запити гостей. У туристичній сфері інтегровані CRM-платформи та онлайн-бронювання сприяють персоналізації пропозицій і підтриманню постійного контакту з клієнтом, що підвищує сприйняту цінність послуги та стабільність процесу її надання.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів у сфері послуг стає інструментом керованої гнучкості, що дозволяє одночасно підтримувати індивідуалізацію сервісу та стабільність його виконання [10]. Застосування ІТ-рішень уможлиблює гармонізацію варіативності та ритміки процесів – створюючи умови, коли технологічна передбачуваність поєднується з персоналізованим підходом до клієнта. У результаті підприємства отримують не лише підвищення ефективності та контрольованості бізнес-процесів, а й зростання рівня сприйняття цінності послуги клієнтами, що безпосередньо посилює конкурентоспроможність – як окремих бізнес-процесів, так і підприємства загалом.

Підсумовуючи викладене вище, можна уточнити сформульоване нами раніше визначення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства сфери послуг (сервісного підприємства), розглядаючи її як інтегральну характеристику здатності підприємства забезпечувати стале створення індивідуалізованої споживчої цінності шляхом оптимального поєднання варіативності та ритміки процесів, що реалізуються у середовищі безпосередньої взаємодії між виконавцем і споживачем. Вона проявляється у збалансованості технологічних, організаційних, комунікативних і когнітивно-емоційних складових бізнес-процесів, їхній адаптивності до змін попиту та здатності підтримувати передбачувану якість послуг при збереженні персоналізованого характеру обслуговування.

Запропоноване визначення підкреслює, що конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг формується не лише через економічні показники ефективності, а передусім через якість процесної взаємодії, яка поєднує технологічну відтворюваність і персоналізований характер сервісу. Таке трактування дозволяє інтерпретувати конкурентоспроможність як системну властивість підприємства сфери послуг, що забезпечує гармонійне функціонування його процесів у часовому (ритмічному), структурному (варіативному) та ціннісному (споживчому) вимірах. У такий спосіб поняття

набуває процесно-динамічного змісту, що відображає сучасну парадигму управління конкурентними перевагами у сервісно-орієнтованій економіці.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємств сфери послуг, яка передбачає не лише самостійне виконання процесу створення цінності, а й взаємозалежність із партнерами в межах сервісного ланцюга, конкурентоспроможність бізнес-процесів набуває мережевого виміру. У таких умовах вона визначається не лише ефективністю внутрішніх процесів, а й здатністю підприємства забезпечувати узгодженість і сумісність своїх бізнес-процесів із процесами партнерів. Наприклад, у туристичній індустрії така взаємодія охоплює транспортні компанії, заклади тимчасового розміщення, харчування, екскурсійні бюро та інші елементи сервісної мережі. Тому конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг може розглядатись також як перевага підприємства для входження у партнерські мережі, що створюють спільну систему цінності для кінцевого споживача. Це узгоджується з ідеями С.Варго і Р.Лаша (Service-Dominant Logic), які розвивають концепцію спільного створення цінності (co-creation of value) та пояснюють, що підприємства виступають не як виробники, а як учасники системи обміну сервісами [189], Р.Нормана і Р.Раміреса (value constellations), якими запропоновано перейти від моделі «ланцюга цінності» М.Портера до «сузір'я цінності» (value constellation) – динамічної мережі учасників, які спільно створюють цінність. Це створило теоретичне підґрунтя для розуміння партнерських мереж у сервісній економіці [161] і сформувалось у сучасну концепцію networked competitiveness, викладеною у роботі М.Кастельса [130] – коли підприємства конкурують уже не ізольовано, а мережами бізнес-процесів.

Зокрема, сучасні дослідження підтверджують, що зміст і структура споживчої цінності змінюються в процесі розвитку міжорганізаційних відносин та досягнення цілей клієнта (Gehring et al., 2025) [137]. Крім того, доведено, що багатовимірність і конфігурація цінності залежать від контексту взаємодії та каналів комунікації (Schultz & Kaiser, 2025) [175]. Подібні висновки отримано і щодо необхідності динамічного управління клієнтською цінністю протягом

життєвого циклу взаємодії, що потребує адаптації управлінських підходів до змін у зовнішньому середовищі (de Brito et al., 2025) [135].

Підприємство, здатне забезпечити ритмічність, передбачуваність і технологічну відкритість своїх процесів, набуває вищої привабливості для включення у партнерські мережі, що створюють комплексну споживчу цінність і формують сучасну конкурентну динаміку сервісної економіки. В підсумку, підприємство сфери послуг стає конкурентоспроможним настільки, наскільки його процеси сумісні з процесами інших, забезпечуючи інтегрованим процесам гнучкість, надійність і передбачуваність.

І це дає підстави для введення авторського поняття «мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства сфери послуг», під якою пропонується розуміти його системну здатність забезпечувати результативність і ціннісну узгодженість тих процесів, що інтегруються у партнерські мережі спільного створення послуг. Ключовими детермінантами мережевої конкурентоспроможності є гнучкість, стабільність та інтеграційна сумісність процесів, які формують спільну споживчу цінність у межах сервісного ланцюга. Гнучкість у цьому контексті означає здатність підприємства адаптувати зміст, послідовність і часові параметри процесів до змін зовнішнього середовища та запитів партнерів без втрати якості сервісу. Стабільність, своєю чергою, характеризує відтворюваність і передбачуваність результатів, що гарантує партнерам надійність спільного процесу створення цінності та формує довіру у взаємодії. Узгоджене поєднання гнучкості та стабільності забезпечує інтеграційну сумісність процесів – здатність різних суб'єктів мережі взаємодіяти без конфліктів, затримок і втрати цінності. Саме цей баланс визначає рівень мережевої конкурентоспроможності підприємства та його привабливість для включення до партнерських мереж спільного надання послуг.

На нашу думку, запропоноване поняття змінює методологічний фокус управління конкурентоспроможністю у сфері послуг: від оцінювання внутрішніх ефектів діяльності підприємства – до аналізу ефективності його участі у мережах створення цінності. Це відкриває можливість формувати систему показників

конкурентоспроможності, орієнтовану не лише на економічні результати, а й на рівень узгодженості, довіри та взаємодоповнюваності бізнес-процесів у межах сервісного партнерства.

Висновки до першого розділу

1. Відмітною ознакою сучасного етапу розвитку суспільств та економік є зростання внеску сфери послуг у задоволення людських потреб. Сучасна економіка послуг формує нові вимоги до управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств. З огляду на те, що головною формою реалізації послуги виступає бізнес-процес, аргументовано необхідність в теоретико-методичному обґрунтуванні управління його конкурентоспроможністю. Вихідним етапом такого обґрунтування є уточнення сутності категорії «конкурентоспроможність» у контексті процесного підходу, який розглядає підприємство не як сукупність ресурсів, а як систему взаємопов'язаних процесів створення цінності.

2. Проведений термінологічний аналіз свідчить, що поняття «конкурентоспроможність» еволюціонувало від характеристик продукту та ринкової позиції підприємства до більш комплексної категорії, яка охоплює здатність організації ефективно формувати, реалізовувати та відновлювати власні бізнес-процеси відповідно до вимог середовища й очікувань споживачів. Зроблено висновок, що в межах процесного підходу конкурентоспроможність доцільно розглядати не як статичну властивість, а як динамічну здатність системи забезпечувати стабільне створення цінності через узгоджене функціонування процесів, орієнтованих на потреби споживача. В контексті поєднання процесного і ціннісно-орієнтованого підходів конкурентоспроможність підприємства запропоновано розглядати як його інтегральну характеристику, яка відображає його спроможність оптимізувати процеси створення цінності, адаптувати їх до змін середовища та утримувати

баланс між стабільністю та інноваційністю діяльності. У сфері послуг така інтерпретація набуває особливої актуальності, адже конкурентоспроможність тут формується не лише за рахунок матеріальних ресурсів чи ціни, а завдяки якісній організації процесів взаємодії, сервісної культури, персоналізації й технологічній гнучкості. Таким чином, процесно-орієнтований підхід дозволяє трактувати конкурентоспроможність як похідну від зрілості бізнес-процесів, їх гармонійного поєднання у створенні стабільної, відчутної для клієнта цінності.

3. Сфера послуг визначена як середовище, у якому процесна логіка набуває найбільшої ваги, адже саме тут відбувається поєднання технологічної, комунікативної та когнітивно-емоційної складових створення цінності. Зважаючи на стрімкий розвиток інноваційних технологій та штучного інтелекту, асортимент послуг і способи їх надання/отримання набувають іншого формату – споживачі хочуть мати змогу обирати ті послуги, які найбільше відповідають їх актуальним потребам і прагнуть отримувати послугу в найбільш зручній для себе формі. Та все ж таки сутність послуги залишається незмінною – це дія певного суб'єкта, спрямована на задоволення певних потреб індивіда, який виступає в ролі замовника послуги і її споживача. У роботі обґрунтовано, що послуга не є стабільним чи уніфікованим процесом, а являє собою динамічну систему створення індивідуалізованої цінності, зміст якої визначається персональним сприйняттям, досвідом і очікуваннями клієнта. На основі цього сформульовано авторське визначення поняття *«послуга»* як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності в процесі безпосередньої взаємодії між виробником і споживачем; процесу, що не має структурованої усталеності, оскільки зміст і корисність послуги визначаються персональним сприйняттям клієнта. Це визначення розкриває сервіс як феномен співтворення цінності, де споживач виступає активним учасником, а не пасивним отримувачем.

4. Процесний підхід декларує пріоритетність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. У роботі обґрунтовано доцільність управління не тільки ефективністю, а й конкурентоспроможністю бізнес-процесів у сфері

послуг і запропоновано авторське визначення цього терміну – як здатність внутрішніх процесів підприємства створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок оптимального поєднання якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів. Акцентування у цьому визначенні не на вдосконаленні підприємства в цілому, а окремих його бізнес-процесів, дає змогу виділяти ті з них, що є ключовими у створенні споживчої цінності в конкретній сфері діяльності. Особливої актуальності такий підхід набуває у сфері послуг, де адаптивність бізнес-процесів проявляється через необхідність узгодження варіативності сервісної взаємодії та ритмічності виконання операцій. Це дозволяє формувати управлінські стратегії на рівні процесів та інтегрувати їх із цифровими системами управління.

5. Обґрунтовано авторський науково-методичний підхід до систематизації бізнес-процесів туристичного підприємства як таких, що відрізняються найбільшою варіативністю структури і ритміки і можуть змінюватися залежно від запитів туристів у момент формування туристичних продуктів. В основу систематизації покладено значущість внесків окремих виконавців у створенні споживчої цінності ринкових пропозицій; це дає змогу виокремити процеси, які формують стійкі конкурентні переваги, і показати роль у цих процесах інновацій, цифрових рішень і партнерських моделей. У роботі узагальнено специфіку створення цінності в основних групах послуг за класифікацією ГАТС (1994 р.), що дало змогу виявити відмінності між економічною, функціональною, соціальною та емоційною складовими цінності. Показано, що у більшості видів послуг вона виникає не стільки в результаті виробництва, скільки у процесі взаємодії, довіри та обміну досвідом.

6. Особливості сфери послуг – нематеріальний характер результату, індивідуалізована взаємодія зі споживачем, неможливість накопичення послуги, висока роль людського чинника – зумовлюють проблему значної варіативності й аритмічності бізнес-процесів, що потребує для її розв'язання гнучких і водночас стабільних механізмів управління. Розуміння природи цієї проблеми

акцентує увагу на внутрішніх механізмах створення конкурентних переваг – насамперед на ефективності, ритмічності, варіативності та якості управління бізнес-процесами, що сукупно забезпечує безперервність і передбачуваність результатів. У сфері послуг така інтерпретація набуває особливої актуальності, адже конкурентоспроможність тут формується не лише за рахунок матеріальних ресурсів чи ціни, а завдяки якісній організації процесів взаємодії учасників співтворення послуги, сервісної культури, персоналізації й технологічності. У результаті розкриття теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів встановлено, що у сфері послуг вона постає як функція зрілості процесного управління, тобто здатності підприємства підтримувати узгодженість технологічних, організаційних і ціннісних складових у створенні індивідуалізованої споживчої цінності.

7. Конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг формується через здатність підприємства забезпечувати керований баланс між варіативністю (гнучкістю, персоналізацією) та ритмікою (стабільністю, передбачуваністю) процесів. Саме гармонійне поєднання цих характеристик дає змогу зменшувати невизначеність сервісних операцій, підвищувати якість взаємодії та забезпечувати відтворюваність позитивного клієнтського досвіду. Для ілюстрації цього поєднання введено термін структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери послуг як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів, взаємодія яких забезпечує адаптивність процесів і передбачуваність результатів. Обґрунтовано, що провідними механізмами підтримання балансу варіативності й стабільності слід вважати юридичну визначеність і цифровізацію бізнес-процесів. Перша – задає чіткі рамки відповідальності й забезпечує нормативну сталість послуг, друга – надає інструменти гнучкого управління процесами в реальному часі. Разом вони створюють основу для інституційно-технологічної стабільності сервісних систем і підвищення їх адаптивності до змін ринку.

8. З урахуванням мережевої природи створення цінності у сфері послуг, конкурентоспроможність бізнес-процесів доцільно розглядати не лише як

внутрішню характеристику ефективності підприємства, а й як інтеграційну перевагу, що визначає його спроможність бути надійним партнером у системі спільного надання послуг. Вона проявляється через сумісність, узгодженість і взаємодоповнюваність процесів між різними учасниками сервісного ланцюга. Підприємство, здатне забезпечити ритмічність, передбачуваність і технологічну відкритість своїх процесів, набуває вищої привабливості для включення у партнерські мережі, які створюють комплексну споживчу цінність і формують сучасну конкурентну динаміку сервісної економіки.

9. Дослідження специфіки формування і реалізації бізнес-процесів у сфері послуг дає підстави для висновку, що конкурентоспроможність бізнес-процесів у цій сфері є багаторівневою категорією, що поєднує внутрішній (операційно-організаційний), процесний (ціннісно-орієнтований) і мережевий (інтеграційний) виміри. Її забезпечення потребує системного управління, спрямованого на досягнення гармонії між стабільністю процесів, гнучкістю адаптації та здатністю до партнерської взаємодії в умовах сервісної економіки.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [57; 59; 179; 180], вказаних в загальному списку використаних джерел.

2 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В 3 ПОЗИЦІЙ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

2.1 Структурно-динамічні трансформації сфери послуг в процесах забезпечення резильєнтності економіки України до безпекових викликів і реалізації цілей сталого розвитку

Економіка кожної країни є макроекономічною системою, яка структурована за видами діяльності. В ній функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм та масштабів діяльності, що виробляють продукти і надають послуги для задоволення численних і різноманітних людських або виробничих потреб. Структура економіки формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальну роль відіграють природний і набутий ресурсний потенціал, рівень технологічного розвитку, стан освіти населення та його здатність до створення й використання нових знань. Сукупність цих чинників визначає місце країни у світовому розподілі праці та обумовлює пріоритетність розвитку тих видів економічної діяльності, які здатні формувати забезпечувати вагомий внесок у національну економіку.

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу, ускладнення економічних зв'язків та зростання вимог споживачів дедалі більшого значення набувають ті сфери діяльності, які забезпечують нарощування виробничо-економічного потенціалу на основі впровадження передових технологій – ресурсоощадливих, екологічно безпечних і наукомістких. Саме такі види діяльності формують основу довгострокової конкурентоспроможності економіки та визначають її здатність до сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентними трансформаційними процесами, зумовленими поєднанням

внутрішніх структурних дисбалансів та потужних зовнішніх безпекових викликів [44]. Повномасштабна війна, посилення глобальної економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, міграційні процеси та зростання соціально-економічної напруги суттєво вплинули на функціонування національної економіки. У цих умовах особливого значення набуває забезпечення її резильєнтності, тобто здатності ефективно протистояти шокам, адаптуватися до нових умов та швидко відновлюватися після кризових явищ.

Про резильєнтність економіки України у найбільш загальному вигляді можна судити за динамікою валового внутрішнього продукту (рис.2.1).

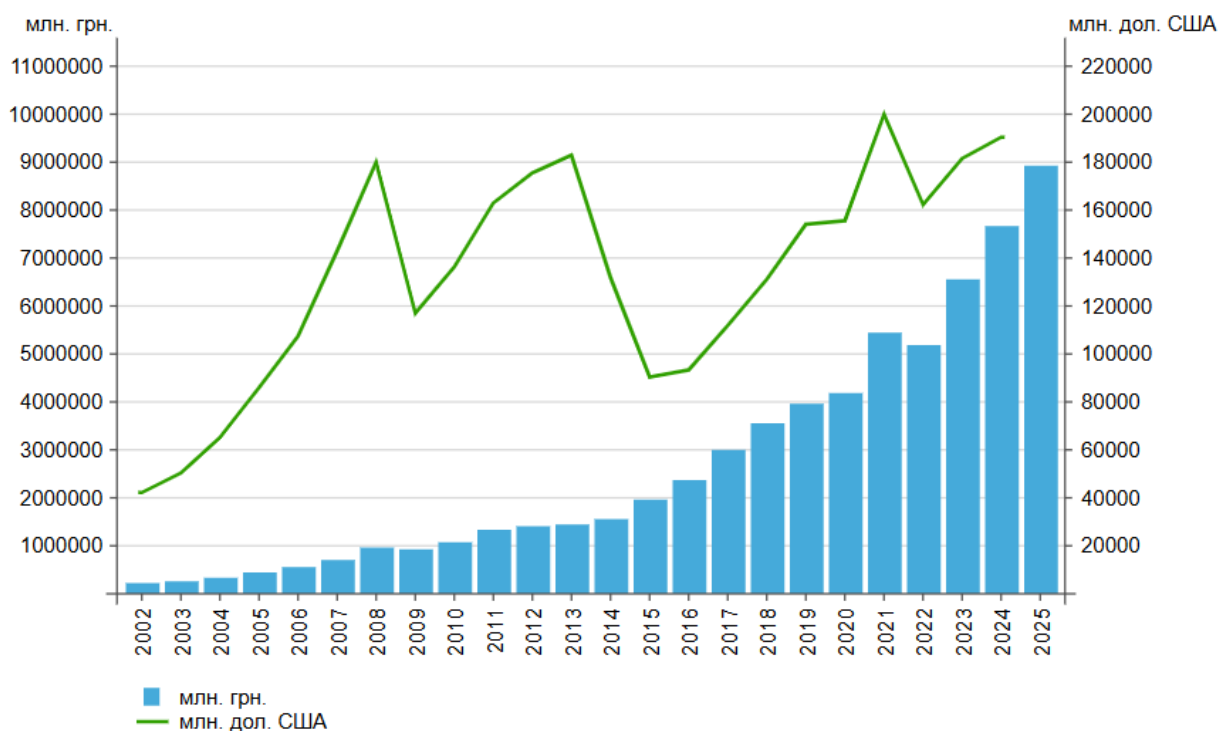


Рисунок 2.1 – Динаміка ВВП України у гривневому та доларовому вимірах [11]

Співвідношення динаміки у гривневому та доларовому вимірах доволі чітко показує здатність національної економіки протистояти глобальним шокам – якщо гривневий вимір деформується під впливом інфляційних процесів і реальний ВВП суттєво відстає у своїй динаміці від номінального, то доларовий вимір відображає більш зіставну у міжнародному контексті та менш викривлену інфляційним чинником картину втрат економіки. Як видно з рис.2.1, різке

зниження ВВП у доларовому еквіваленті відбулось у 2008-2009 років (глобальна фінансово-економічна криза), у 2014-2015 рр. (відторгнення РФ частини Донецької і Луганської областей та АР Крим у так звану тимчасову окупацію) і в 2022 р. (початок повномасштабного вторгнення).

Поточний кризовий період не характеризується таким глибоким падінням ВВП, як у 2014–2015 рр., що зумовлено сукупною дією низки факторів. Вагому роль відіграла безпрецедентна міжнародна фінансова допомога, яка сприяла підтримці макрофінансової стабільності, доходів населення та споживчого попиту. Водночас важливими чинниками стали швидша адаптація економічних агентів до кризових умов, релокація бізнесу, збереження функціонування фінансової системи та структурні зрушення у бік більш гнучких і менш капіталомістких видів діяльності.

І важливу роль у забезпеченні резильєнтності економіки України відіграла сфера послуг, яка в сучасних умовах виступає не лише як окремий сектор господарювання, а як системоутворюючий елемент, що забезпечує функціонування інших секторів економіки. Сфера послуг охоплює широкий спектр видів діяльності – від фінансових, транспортно-логістичних і освітніх до цифрових, соціальних та інфраструктурних – і саме вона забезпечує гнучкість економічної системи, сприяє диверсифікації джерел доходів та підтримує зайнятість населення.

Підтвердження наведених положень доцільно здійснити на основі аналізу структури валового внутрішнього продукту в розрізі видів економічної діяльності, із виділенням у ній секторів, що не належать до сфери послуг, а також тих, що формуються у сфері державного управління та оборони. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити роль сервісних видів діяльності у формуванні економічної динаміки країни.

У табл. В.1 і В.2 додатку В представлено структуру валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП України в динаміці поточного кризового періоду – від 2021 р. (року найвищої ділової активності передвоєнного періоду) і до 2024 р. – коли тривалий вплив воєнних дій

спричинив суттєві структурні зрушення в економіці, передусім у виробничих секторах. На основі первинних даних сформовано агреговані дані про структуру доданої вартості ВВП в динаміці зазначеного періоду з виділенням найбільш вагомих її видів для порівняльного аналізу значущості їх внеску у загальні обсяги ВВП. Зважаючи на те, що сфера послуг є внутрішньо структурованою, а також на те, що частка кожного виду послуг (див. табл.В.1 дод.В) є незначною, усю їх сукупність об'єднано в рядок під назвою «Послуги різного призначення».

Таблиця 2.1 – Агреговані дані про структуру валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП України у 2021-2024 роках*

Агреговані види економічної діяльності	Частка у структурі за роками, %			
	2021	2022	2023	2024
Сільське господарство	10,9	8,6	7,5	6,75
Промисловість (добувна + переробна)	16,7	12,0	12,6	12,86
Енергетика та водопостачання	3,7	4,7	5,0	4,74
Будівництво	2,8	1,3	1,6	1,81
Торгівля	13,6	12,3	13,1	12,20
Державне управління й оборона	6,2	21,7	21,4	21,27
Послуги різного призначення	32,1	27,7	26,7	28,27
Податки(+) на продукти	14,3	12,1	12,6	11,7
Субсидії на продукти	-0,3	-0,4	-0,5	-0,5
Валовий внутрішній продукт	100,0	100,0	100,0	100,0

*сформовано автором на основі офіційної статистичної звітності [39]

Проведений аналіз структури валового внутрішнього продукту України за видами економічної діяльності у 2021–2024 рр. дозволяє виявити суттєві трансформаційні зрушення, що відбуваються під впливом воєнних подій та пов'язаних із ними економічних обмежень. Узагальнення отриманих розрахунків свідчить про поступову зміну галузевих пропорцій у бік зменшення

ролі виробничих секторів та посилення значення сфери державного управління і сервісних видів діяльності.

Зокрема, упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до скорочення частки сільського господарства у структурі валової доданої вартості: з 10,9% у 2021 р. до 6,75% у 2024 р. Аналогічна динаміка характерна і для промисловості, частка якої знизилася з 16,7% до 12,86%. Такі зміни є наслідком як прямих руйнувань виробничих потужностей, так і ускладнення логістичних процесів, дефіциту ресурсів та зниження інвестиційної активності. Водночас незначне відновлення промислового сектору у 2023–2024 рр. свідчить про поступову адаптацію підприємств до нових умов господарювання, однак цей процес є повільним і нерівномірним.

На цьому тлі спостерігається зростання частки секторів, пов'язаних із забезпеченням функціонування критичної інфраструктури. Зокрема, частка постачання енергоресурсів та водопостачання зросла з 3,7% у 2021 р. до 4,74% у 2024 р., що відображає підвищення значущості цих видів діяльності в умовах енергетичних викликів та необхідності підтримання життєдіяльності економіки.

Найбільш суттєві зміни відбулися у сфері державного управління та оборони, частка якої зросла з 6,2% у 2021 р. до понад 21% у 2022–2024 рр. Такий різкий структурний зсув зумовлений необхідністю концентрації ресурсів на забезпеченні обороноздатності країни, фінансуванні безпекових заходів та підтриманні функціонування державних інституцій. У результаті державний сектор став одним із домінуючих елементів економічної структури.

Особливої уваги заслуговує динаміка сфери послуг, яка, незважаючи на негативний вплив кризових чинників, зберігає провідні позиції у структурі валової доданої вартості. Її частка знизилася з 32,1% у 2021 р. до 26,7% у 2023 р., проте у 2024 р. спостерігається певне покращення – до 28,27%. Це свідчить про те, що сфера послуг виступає важливим адаптаційним механізмом економіки, здатним частково компенсувати втрати виробничих секторів за рахунок гнучкості, нижчої капіталомісткості та орієнтації на внутрішній попит.

Слід зазначити, що при агрегуванні видів економічної діяльності будівництво було виокремлено в самостійну групу, оскільки воно не належить до сфери послуг у класичному розумінні та виконує функцію інвестиційного забезпечення економічного розвитку. Це дозволяє більш коректно оцінити реальну частку сервісних видів діяльності у структурі валової доданої вартості. І падіння внеску будівництва у ВВП в 2022 р. та його слабе відновлення у наступні роки є індикатором інвестиційної активності суб'єктів господарювання – вона зменшилась через безпекові ризики.

Водночас слід підкреслити, що показник валової доданої вартості, незважаючи на його ключову роль у макроекономічному аналізі, не дає вичерпного уявлення про внесок окремих видів економічної діяльності у задоволення суспільних потреб. Його економічний зміст полягає у відображенні новоствореної вартості, яка включає не лише прибуток, а й оплату праці, амортизаційні відрахування та інші складові, що формують вартісний результат виробництва. Відповідно, високі значення доданої вартості можуть бути зумовлені не тільки обсягами реалізованої продукції чи послуг, а й рівнем витрат на їх створення, передусім трудових і капітальних.

Це означає, що окремі види діяльності, які характеризуються високою трудомісткістю або значною часткою витрат, можуть формувати відносно вагомому частку доданої вартості навіть за обмежених обсягів фактичного споживання їх продукції. І навпаки, види економічної діяльності, орієнтовані на масове обслуговування або швидкий обіг ресурсів, здатні забезпечувати значні обсяги задоволення потреб споживачів, але їх внесок у валову додану вартість може виглядати відносно скромним через іншу структуру витрат. Особливо це характерно для багатьох сегментів сфери послуг, де значна частина цінності формується у процесі взаємодії зі споживачем і не завжди повною мірою відображається у вартісних показниках.

Крім того, валова додана вартість не враховує інтенсивність ринкових трансакцій і масштаби реалізації продукції та послуг, які безпосередньо пов'язані з рівнем задоволення попиту. Вона також не відображає повною мірою

оборотність капіталу, частоту споживання послуг, а також їх доступність для різних груп населення. Унаслідок цього виникає певний розрив між оцінкою економічної значущості виду діяльності з позицій створення вартості та його роллю у забезпеченні реальних споживчих процесів.

З огляду на це для більш повного розкриття ролі окремих видів економічної діяльності доцільно доповнити аналіз показників валової доданої вартості дослідженням структури доходів від реалізації продукції, робіт і послуг. Саме ці показники більш безпосередньо відображають масштаби ринкової взаємодії, інтенсивність попиту та фактичний обсяг задоволених споживчих потреб, що є особливо важливим при дослідженні сфери послуг.

Аналіз структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємствами України у 2021–2024 рр. дозволяє суттєво доповнити уявлення про роль окремих видів економічної діяльності у задоволенні суспільних потреб та функціонуванні ринкових механізмів. На відміну від структури валової доданої вартості, яка відображає внесок секторів у створення економічного результату, показники реалізації більш безпосередньо характеризують масштаби ринкової взаємодії, інтенсивність попиту та обсяги фактичного споживання продукції і послуг.

Проте при зіставленні структури валової доданої вартості та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) необхідно враховувати важливу особливість – неповну інституційну зіставність цих показників. Зокрема, у структурі доходів підприємств відсутні окремі компоненти, які враховуються у складі валового внутрішнього продукту, що обумовлено відмінностями у підходах до статистичного обліку.

По-перше, у показниках доходів від реалізації продукції та послуг відображається діяльність лише суб'єктів господарювання, які функціонують на ринкових засадах. Водночас у структурі ВВП значне місце займає сектор державного управління та оборони, внесок якого у 2022–2024 рр. суттєво зріс. Оскільки діяльність у цій сфері фінансується переважно за рахунок бюджетних видатків і не має ринкової форми реалізації, відповідні обсяги не відображаються

у доходах підприємств. Це створює структурний розрив між двома показниками, який особливо посилюється в умовах воєнної економіки.

По-друге, хоча діяльність у сфері постачання електроенергії, газу, води та інших ресурсів формально належить до ринкових видів економічної діяльності, її відображення у структурі доходів підприємств може бути частково спотвореним через особливості тарифного регулювання, наявність перехресного субсидування, а також значну роль державних і квазідержавних підприємств. Крім того, частина операцій у цій сфері інтегрується у витрати інших видів діяльності та не завжди чітко ідентифікується як окремий елемент кінцевого доходу від реалізації.

У результаті зазначених особливостей окремі складові, що мають вагоме значення у структурі ВВП, або взагалі не відображаються, або відображаються лише частково у структурі доходів підприємств. Саме тому у межах даного дослідження основна увага зосереджується на тих видах економічної діяльності, які мають чітко виражену ринкову природу та забезпечують безпосередню взаємодію зі споживачами. В табл.2.2 подано агреговані дані про структуру доходів від економічної діяльності за її видами, які сформовано за результатами статистичного аналізу доходів підприємств за усіма видами економічної діяльності (див. табл.В.3, дод.В).

Таблиця 2.2 – Агреговані дані щодо структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємствами в розрізі видів економічної діяльності *

Агреговані види економічної діяльності	Частка у структурі за роками, %			
	2021	2022	2023	2024
Сільське господарство	6,2	5,9	5,6	5,6
Промисловість	32,8	34,9	32,3	35,4
Будівництво	3,5	2,3	2,6	2,5
Торгівля	39,3	38,8	41,1	41,9
Послуги різного призначення	18,2	18,0	18,4	14,2
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

*розраховано автором на основі даних Держкомстату України [39]

Як свідчать дані таблиці, домінуюче місце у структурі доходів стабільно займає торгівля, частка якої протягом досліджуваного періоду коливається в межах 38–42%, досягаючи у 2024 р. максимального значення – 41,9%. Це зумовлено тим, що саме через торговельний сектор проходить основна маса товарних потоків, що забезпечують задоволення споживчих потреб, а також значною мірою концентруються процеси перерозподілу вартості, створеної в інших секторах економіки.

Другу позицію посідає промисловість, частка якої є досить високою і у 2024 р. зростає до 35,4%. Водночас таке зростання не слід однозначно трактувати як посилення її ролі у створенні економічної цінності, оскільки, як показав попередній аналіз, її внесок у валову додану вартість, навпаки, зменшується. Це свідчить про зростання обороту продукції та ресурсів, але не обов'язково про підвищення ефективності їх використання.

Сукупно ці два сектори формують понад 70% загального обсягу доходів, що свідчить про переважання товароорієнтованої структури економіки, яка виявилась надзвичайно вразливою в умовах війни і відновлення діяльності якої відбувається доволі складно. Водночас інші види діяльності займають значно менші частки, однак їх роль не слід недооцінювати, оскільки вони забезпечують якісні параметри економічного розвитку, забезпечуючи диверсифікацію економіки та формування доданої вартості у різних напрямках.

На жаль, війна негативно вплинула і на більшість інших видів економічної діяльності – вони або зменшують свою частку, або залишаються на стабільно низькому рівні. Так, доходи у агросекторі не відновились до довоєнного рівня і їх частка у загальній структурі доходів зменшилась з 6,2% до 5,6% у 2024 р. Сфера будівництва також зазнала суттєвих втрат – обсяг доходів зменшився у 2024 р. на 26%, склавши 2,5% проти 3,5% у загальному обсязі доходів 2021 р. Це є індикатором обмеженості інвестиційної активності у досліджуваний період – його зниження вказує на втрату інтересів інвесторів до вкладання коштів у будівництво. І основна причина цього – високі ризики руйнування об'єктів нерухомості. І не тільки промислового, а й цивільного призначення (зокрема,

будівництва житла, привабливість якого для інвестиційних потреб населення в умовах невизначеності подальшого розвитку воєнно-політичних процесів значно знизилась). Загалом, вплив війни на бізнес доволі суттєво проявився в розрізі сфер економічної діяльності, вимагаючи від менеджменту невідкладних заходів для адаптації до нових умов (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Найбільш чутливі наслідки впливу повномасштабного вторгнення РФ на бізнес в Україні*

Галузь	Основні наслідки
Промисловість	Руйнування виробничих потужностей; переміщення підприємств у безпечні регіони; зниження обсягів виробництва; перебої з електроенергією
Аграрний сектор	Втрата частини посівних площ; мінування земель; ускладнення експорту; залежність від «зернових коридорів»
Логістика	Руйнування інфраструктури (мости, дороги, порти); подорожчання перевезень; зміна логістичних маршрутів (зміщення на західні кордони)
Енергетика	Обстріли енергетичної інфраструктури; дефіцит електроенергії; використання генераторів; зростання витрат бізнесу
Рітейл і громадське харчування	Закриття магазинів у зоні бойових дій; зниження купівельної спроможності; релокація бізнесу; розвиток доставки
ІТ-сектор	Відносна стійкість; перехід на віддалену роботу; релокація працівників; зростання ролі експорту послуг
Будівництво	Падіння у перші роки війни; поступове відновлення; фокус на відбудові інфраструктури і житла
Фінансовий сектор	Стабілізаційні заходи держави та Національний банк України; валютні обмеження; зростання ролі держбанків
Туризм	Майже повна зупинка в'їзного туризму; розвиток внутрішнього туризму у відносно безпечних регіонах
Авіап перевезення	Закриття повітряного простору; повна зупинка цивільних авіап перевезень
Сировинні ринки	Порушення експорту металів; скорочення виробництва в металургії; залежність від світових цін
Ринок праці	Масова міграція; дефіцит кадрів; зростання частки дистанційної роботи; мобілізаційний фактор

*сформовано автором

Це й спричинило такі різкі зміни в результатах економічної діяльності підприємств у перший рік повномасштабного вторгнення. Особливий інтерес для аналізу становить динаміка доходів підприємств сфери послуг різного призначення. Її частка, на відміну від частки в структурі ВВП, є значно меншою – у межах 18% у 2021–2023 рр. із подальшим зниженням до 14,2% у 2024 р. (проти понад 28% у 2024 р. у структурі доданої вартості).

Така невідповідність між часткою сфери послуг у валовій доданій вартості та у доходах від реалізації свідчить про специфічний характер її функціонування. З одного боку, сфера послуг є більш трудомісткою та менш капіталомісткою, що обумовлює її вагомий внесок у створення доданої вартості. З іншого – вона характеризується відносно нижчою інтенсивністю обороту ресурсів і меншою масштабністю реалізації порівняно з матеріальним виробництвом і торгівлею.

Водночас при інтерпретації отриманих результатів необхідно враховувати, що структура валового внутрішнього продукту та структура доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) формуються на основі різних принципів агрегування статистичних даних, що впливає на можливості їх прямого порівняння. Зокрема, у структурі валової доданої вартості відображається внесок кожного виду економічної діяльності у створення нової вартості на відповідному етапі виробничого процесу, тобто без повторного врахування вартості проміжного споживання. Натомість показники доходів від реалізації характеризують повний обсяг продажу продукції та послуг, включаючи вартість ресурсів, створених у попередніх ланках виробничо-розподільчого ланцюга.

Це означає, що у структурі доходів від реалізації відбувається певне «накладання» вартості, оскільки один і той самий економічний результат може послідовно відображатися на різних етапах руху товарів і послуг – від виробника до кінцевого споживача. Найбільш яскраво це проявляється у сфері торгівлі, де концентрується значна частка доходів за рахунок обслуговування обороту продукції, створеної в інших секторах економіки. Відповідно, висока частка торгівлі у структурі доходів не означає її домінуючої ролі у створенні доданої

вартості (що підтверджується відповідними даними табл.2.1), а відображає функцію посередника у процесах ринкового обміну.

Подібні особливості агрегування впливають і на оцінку ролі сфери послуг. Частина сервісних видів діяльності безпосередньо інтегрована у виробничі та розподільчі процеси інших секторів, тому їх внесок у створення доданої вартості може бути відносно значним, тоді як обсяги реалізації залишаються порівняно невеликими. Крім того, окремі послуги мають нематеріальний характер і споживаються безпосередньо у процесі їх надання, що також ускладнює їх повне відображення у показниках ринкового обороту. До того ж, значна частина послуг індивідуального характеру знаходиться в тіньовому секторі і не відображається у офіційній статистичній звітності.

Таким чином, відмінності у підходах до агрегування даних обумовлюють необхідність обережного використання порівняльного аналізу структури ВВП та доходів від реалізації. Їх зіставлення є методично виправданим лише за умови усвідомлення різної економічної природи цих показників і використання їх як взаємодоповнюючих характеристик. У сукупності вони дозволяють більш комплексно оцінити як процеси створення вартості, так і масштаби її реалізації на ринку, що є особливо важливим для аналізу сфери послуг.

Врахування цих аспектів формування агрегованих показників дозволяє і більш коректно оцінити роль сфери послуг у задоволенні суспільних потреб. Зокрема – різних її видів, адже всередині самої сфери послуг спостерігаються суттєві відмінності динаміки окремих її сегментів протягом досліджуваного періоду. Зокрема фінансова діяльність, інформаційно-комунікаційні послуги або операції з нерухомістю, показують відносно високі обсяги реалізації упродовж усього періоду, тоді як інші, зокрема рекреаційно-туристичні послуги, залишаються більш вразливими до зовнішніх шоків і характеризуються значно меншими обсягами ринкових операцій. Водночас суттєве зниження внеску сфери послуг у сукупні доходи підприємств в 2024 р. (до 14,2% проти 18,4% у 2023 р.) свідчить про певні проблеми цієї сфери діяльності, які потребують більш

детального дослідження її динаміки в розрізі окремих видів діяльності. Дані для цього аналізу наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Структура доходів підприємств сфери послуг в розрізі видів економічної діяльності *

Види економічної діяльності	Обсяг доходів від реалізації продукції (товарів, послуг), млрд. грн				Структура доходів, %			
					2021	2022	2023	2024
Виробничі види діяльності згідно чинного класифікатора статистичної звітності	12477,25	9407,49	11458,67	13428,8	69,4	70,1	70,4	74,2
Види діяльності, що відносяться до сфери послуг згідно чинного класифікатора статистичної звітності								
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	654,50	541,96	638,67	665,09	4,3	4,7	4,5	4,2
Тимчасове розміщення й організація харчування	107,29	38,18	62,22	58,15	0,7	0,3	0,4	0,4
Інформація та телекомунікації	528,45	292,11	338,00	386,02	3,5	2,5	2,4	2,5
Фінансова та страхова діяльність	395,83	483,03	658,85	224,69	2,6	4,2	4,7	1,4
Операції з нерухомим майном	192,78	124,79	168,91	163,48	1,3	1,1	1,2	1,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	451,81	296,46	339,27	367,55	3,0	2,6	2,4	2,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	161,14	102,98	123,33	133,80	1,1	0,9	0,9	0,9
Освіта	16,65	5,73	7,76	9,95	0,11	0,05	0,06	0,06
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	195,37	179,95	186,20	210,64	1,3	1,6	1,3	1,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,97	8,48	64,96	69,51	0,14	0,07	0,46	0,44
Надання інших видів послуг	38,02	4,69	5,80	9,07	0,25	0,04	0,04	0,06
Усього доходів у сфері послуг	2762,81	2078,36	2593,97	2297,95	18,3	18,06	18,36	14,56
Загалом за усіма видами діяльності	15240,05	11485,86	14052,75	15726,7	100,0	100,0	100,0	100,0

* розраховано за даними [39]

Порівняльний аналіз структури доходів підприємств сфери послуг у 2021–2024 рр. вказує на суттєві відмінності у динаміці окремих видів діяльності, що свідчить про відмінності у механізмах адаптації до змін середовища господарювання. Загалом частка сфери послуг у структурі доходів економіки залишається відносно стабільною у 2021–2023 рр. (близько 18%), однак у 2024 р. знижується до 14,56%, що свідчить про посилення ролі виробничих секторів у формуванні ринкового обороту або зміну структури фінансових потоків.

У межах самої сфери послуг спостерігається виразна диференціація динаміки. Найбільш стабільним сегментом виступає транспорт і логістика, частка якого коливається в межах 4,2–4,7%. Незважаючи на суттєві логістичні обмеження у 2022 р., цей сектор демонструє відносно швидке відновлення, що зумовлено його критичною роллю у забезпеченні функціонування економіки.

Прикладом високої адаптивності у цій сфері є діяльність компанії «Нова пошта», яка демонструє системне стратегічне бачення її власників, спрямоване на трансформацію бізнесу з національного лідера у регіонального європейського логістичного оператора. Розширення географії до 17 країн Європи є не випадковим, а логічним кроком інтеграції в економічний простір ЄС [24]. Компанія проявила високу організаційну гнучкість, оперативно адаптувавши свою стратегію до нових умов та відкриваючи представництва в країнах із найбільшою концентрацією українців. Фактично відбулося масштабування бізнесу «вслід за клієнтом» – разом із міграційними потоками та релокацією малого і середнього бізнесу. Саме поєднання стратегічної далекоглядності, (інфраструктурна інтеграція з Європою, розвиток e-commerce та B2B-напрямку) підприємницької гнучкості та клієнтоорієнтованості забезпечує стійке зростання компанії навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Поступово відновлюється і сектор інформації та телекомунікацій після падіння у 2022 р. (з 3,5% до 2,5%). Це свідчить як про його адаптивність, так і про зростаюче значення цифрових технологій у сучасних умовах. Водночас професійна, наукова та технічна діяльність демонструє тенденцію до зниження

частки (з 3,0% до 2,3%), що може бути пов'язано зі скороченням попиту на складні інтелектуальні послуги в умовах економічної невизначеності.

Окрему увагу привертає фінансова та страхова діяльність, яка демонструє нестабільну динаміку: зростання у 2022–2023 рр. (до 4,7%) змінюється різким падінням у 2024 р. (до 1,4%). Така волатильність свідчить про високу залежність цього сегмента від макроекономічних умов, валютної стабільності та державної фінансової політики. Варто підкреслити, що цей сегмент діяльності включає не лише банківські установи, а й широкий спектр небанківських фінансових інституцій. Його динаміка значною мірою зумовлена не стільки змінами у попиті на фінансові послуги, скільки макроекономічними та регуляторними чинниками, що впливають на обсяги фінансових потоків, процентні доходи та комісійні операції. У цьому контексті даний сегмент доцільно розглядати як інфраструктурний елемент економічної системи, а не як безпосередній індикатор рівня задоволення споживчих потреб.

Сегмент операцій з нерухомим майном і адміністративних послуг характеризується відносною стабільністю, хоча і з тенденцією до незначного скорочення, що відображає загальне зниження інвестиційної активності та ділової динаміки. Соціально орієнтовані послуги, зокрема освіта та охорона здоров'я, займають незначну частку у структурі доходів і демонструють обмежену динаміку, що пояснюється їх переважно бюджетним фінансуванням і слабкою ринковою орієнтацією.

Найбільш вразливим сегментом виявляється сфера тимчасового розміщення та організації харчування. Її частка різко скорочується у 2022 р. (з 0,7% до 0,3%) і навіть у 2023–2024 рр. не досягає довоєнного рівня. Це свідчить про високу залежність цього виду діяльності від факторів безпеки, мобільності населення та платоспроможного попиту.

Водночас сегмент мистецтва, спорту та розваг демонструє нестандартну динаміку з різким зростанням у 2023 р., що може бути пов'язано з ефектом низької бази порівняння та частковим відновленням внутрішнього попиту. Та найімовірніше, на це вплинули доходи, отримані у сфері грального бізнесу після

його легалізації (у липні 2020 року було прийнято Закон України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор»). Фактичний вплив на статистику посилюється у 2022–2023 рр., коли активізувалось ліцензування, ринок почав виходити «з тіні» і доходи почали повніше відображатися в офіційній звітності

Узагальнюючи викладене, можна виділити кілька ключових трендів розвитку сфери послуг в Україні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні тренди розвитку сфери послуг в Україні (2021–2024 рр.)*

Сегмент послуг	Динаміка	Характер змін	Основні причини
Транспорт і логістика	Відносно стабільна (4,2–4,7%)	Помірні коливання з відновленням	Критична роль у забезпеченні економіки, адаптація логістики
Тимчасове розміщення та харчування	Різке падіння у 2022, слабке відновлення	Висока волатильність	Війна, обмеження мобільності, падіння туризму
Інформація та телекомунікації	Падіння → відновлення	Адаптивна динаміка	Цифровізація, зростання ролі онлайн-сервісів
Фінансова діяльність	Різке зростання → падіння (2024)	Висока нестабільність	Макрофінансові фактори, регуляторні зміни
Нерухомість	Стабільно-нисхідна	Повільне скорочення	Зниження інвестиційної активності
Професійні послуги	Поступове зниження	Структурне скорочення	Зниження попиту на складні послуги
Адміністративні послуги	Стабільна низька частка	Інерційна динаміка	Підтримуючий характер діяльності
Освіта, охорона здоров'я	Стабільні	Слабка ринкова динаміка	Бюджетне фінансування
Мистецтво, спорт, розваги	Різке зростання у 2023	Структурний стрибок	Легалізація грального бізнесу, детінізація доходів
Інші послуги	Низька частка	Незначні коливання	Локальний попит

*сформовано автором

По-перше, її роль у формуванні доходів економіки є відносно стабільною, але всередині сфери послуг спостерігається суттєва диференціація за рівнем стійкості до кризових явищ, що зумовлює певні структурні зрушення; по-друге, найбільш адаптивними є ті види діяльності, які пов'язані з інфраструктурним забезпеченням і цифровими технологіями, а не безпосередніми послугами населенню у задоволенні індивідуальних потреб. Що ж стосується порівняльного аналізу структурних змін у формуванні доданої вартості і доходів від реалізації продукції (послуг), то за його результатами можна зробити висновок про наявність доволі суттєвих відмінностей між структурою створення економічної вартості та структурою її ринкової реалізації в розрізі різних видів економічної діяльності. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до оцінювання ролі окремих видів економічної діяльності, особливо у сфері послуг, де значна частина цінності формується не лише через обсяги реалізації, а й через якість взаємодії зі споживачем та організацію бізнес-процесів.

Важливим висновком є те, що сфера послуг виявила відносно вищу стійкість порівняно з виробничими секторами економіки. Фактично саме цей сектор у періоди найгостріших кризових проявів забезпечував можливість підтримання економічної активності, генеруючи позитивний результат та сприяючи функціонуванню локальних економічних систем. Підприємства цього сектору продемонстрували здатність до адаптації, зокрема через переорієнтацію діяльності на задоволення першочергових потреб населення, що дозволило підтримувати життєдіяльність міст і територіальних громад. Це, своєю чергою, сприяло наповненню місцевих бюджетів, фінансуванню соціальних видатків і реалізації заходів оборонного характеру. У зв'язку з цим доцільним є дослідження внутрішньої структури сфери послуг та визначення ролі її окремих видів у формуванні економічної динаміки, що дозволяє більш обґрунтовано оцінити їх значення та окреслити напрями підвищення ефективності їх функціонування.

Сфера послуг у сучасній економіці України виконує багатофункціональну роль, виступаючи не лише як самостійний сектор економічної діяльності, а й як

системоутворюючий елемент, що забезпечує функціонування, відтворення та розвиток інших секторів. Її значення проявляється через участь у формуванні валової доданої вартості, забезпеченні зайнятості, підтримці внутрішнього попиту та розвитку людського капіталу. Як видно із класифікатора економічної діяльності в статистичній звітності (див.табл.2.4), за своїм функціональним призначенням сфера послуг охоплює кілька взаємопов'язаних груп:

- послуги, що забезпечують економічний обіг і ринкову інфраструктуру;
- послуги, що формують інтелектуально-інноваційну складову розвитку економіки та суспільства;
- послуги соціального характеру, що забезпечують відтворення людського капіталу;
- рекреаційно-туристичні послуги, які поєднують економічні та соціальні функції.

Такий поділ дозволяє більш глибоко інтерпретувати структуру доходів підприємницького сектору України та оцінити роль окремих видів діяльності у формуванні економічної динаміки. Охарактеризуємо цю роль детальніше в розрізі виділених сфер діяльності.

1. Послуги, що забезпечують економічний обіг і ринкову інфраструктуру (торгівля, транспорт, складське господарство, фінанси). Вони виконують роль «кровоносної системи» економіки, забезпечуючи рух товарів, капіталу та інформації. Про значний внесок торгівлі у загальній структурі доходів уже зазначалось вище. Транспорт і логістика стабільно формують близько 4–5% доходів, виконуючи критичну функцію забезпечення економічних зв'язків. Фінансова та страхова діяльність демонструє значну волатильність: зростання частки до 4,7% у 2023 р. змінюється різким скороченням до 1,4% у 2024 р., що відображає нестабільність фінансового сектору в умовах кризових явищ. Водночас, це вказує на необхідність більш глибокого аналізу структурних особливостей розвитку сфери послуг.

2. Послуги, що формують інтелектуально-інноваційну складову розвитку (інформаційно-комунікаційні технології, професійна, наукова та технічна діяльність). Ці види діяльності визначають якість економічного зростання, сприяючи підвищенню продуктивності та інноваційності. На жаль, інформаційно-комунікаційна діяльність, незважаючи на стратегічне значення, займає відносно невелику частку (2,4–3,5%), що може свідчити про нереалізований потенціал цифрової трансформації економіки. Приблизно такою ж є частка доходів від послуг професійної та науково-технічної діяльності, проте вона показує стійку тенденцію до зменшення – у 2021 р. складала 3,0%, а в 2024 - 2,3%, при цьому зменшення відбувалось у всі три роки з початку повномасштабної війни.

3. Послуги соціального характеру, що забезпечують відтворення людського капіталу (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, культура, відпочинок). Саме вони формують довгостроковий потенціал економіки через розвиток знань, навичок, здоров'я та креативності населення. Однак, незважаючи на їх критичну роль у довгостроковому розвитку економіки, їх частка у структурі доходів від економічної діяльності залишається низькою.

Зокрема, освіта формує лише 0,05–0,11% доходів; охорона здоров'я – близько 1,3–1,6%; мистецтво, спорт та розваги – менше 0,5% навіть у періоди зростання. Це свідчить про структурну недооцінку соціально значущих видів діяльності у підприємницькому секторі, що може мати негативні наслідки для довгострокової конкурентоспроможності економіки. Водночас саме ці види послуг формують передумови для розвитку інших секторів, зокрема через підвищення якості людського капіталу, рівня життя та споживчої активності.

4. Рекреаційно-туристичні послуги, які поєднують економічні та соціальні функції, забезпечуючи психологічне відновлення робочої сили, формування вищої якості життя та стимулювання міжгалузевої взаємодії. Ці послуги, представлені, зокрема, в табл.2.4 діяльністю у сфері тимчасового розміщення та організації харчування. Їх частка у загальному обсязі доходів є відносно низькою – 0,7% у 2021 р. та близько 0,4% у 2023–2024 рр., що значно поступається іншим

видам діяльності. Загалом, динаміка цього сегмента, який поєднує процеси формування попиту та надання комплексного сервісного продукту, включаючи послуги тимчасового розміщення, організації подорожей та рекреаційного обслуговування, є яскравим прикладом високої чутливості до зовнішніх шоків. Це видно з того, що в 2022 р. обсяг доходів у цьому сегменті різко скоротився більш ніж утричі (з 107,29 млрд грн у 2021 р. до 38,18 млрд грн), а його частка у структурі доходів знизилась з 0,7% до 0,3%. У подальші роки спостерігається часткове відновлення, однак навіть у 2024 р. частка цього сегмента залишається нижчою за довоєнний рівень. І туристично-рекреаційний сектор залишається відносно малим за масштабами у загальній структурі доходів. Зокрема, його частка у 2024 р. становить лише 0,4%, що значно поступається як традиційним секторам, так і окремим іншим видам послуг, таким як транспорт чи інформаційно-комунікаційна діяльність.

Водночас слід враховувати, що рекреаційно-туристичні послуги мають мультиплікативний ефект, впливаючи на розвиток транспорту, торгівлі, харчування, культурних та інших видів діяльності. Тому їх реальна роль в економіці є значно ширшою, ніж це відображено у формальних показниках доходів. А вплив цієї сфери послуг на відновлення здоров'я і працездатності людей безумовно високий, тому її слід розвивати як соціально значущу і надзвичайно важливу для реалізації цілей сталого розвитку.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що сфера послуг в Україні, незважаючи на її системоутворюючу роль, характеризується значною внутрішньою неоднорідністю та структурними дисбалансами. Особливо це стосується сегментів, пов'язаних із відтворенням людського капіталу та рекреаційно-туристичною діяльністю, які мають відносно низьку частку у формуванні доходів. Це обумовлює необхідність більш детального аналізу факторів, що визначають ефективність функціонування цих сегментів, зокрема з позицій організації та управління бізнес-процесами. Це стосується і рекреаційно-туристичної сфери, аналіз функціонування якої дозволяє глибше зрозуміти особливості формування конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг в умовах невизначеності та ризиків середовища господарювання. У зв'язку з цим

подальший аналіз зосередимо на дослідженні особливостей функціонування підприємств рекреаційно-туристичної сфери, зокрема діяльності у межах КВЕД 55.2 та 79.1, що дозволяє глибше розкрити специфіку формування їх конкурентоспроможності на рівні бізнес-процесів в умовах невизначеності та ризиків середовища господарювання.

2.2 Аналіз динаміки розвитку та чинників конкурентоспроможності бізнес-процесів суб'єктів рекреаційно туристичної сфери

Під час кризових потрясінь сектор послуг демонструє як високу вразливість до зовнішніх шоків, так і значний потенціал до адаптації та інноваційного розвитку. Зокрема, активне впровадження цифрових технологій, розвиток дистанційних сервісів, трансформація бізнес-моделей, зміна споживчих уподобань і поведінки економічних агентів формують нові структурні характеристики сфери послуг, які суттєво впливають на загальну економічну динаміку – як в контексті її стійкості до кризових явищ, так і в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Взаємозв'язок між трансформаціями сфери послуг та досягненням цілей сталого розвитку (які визначають довгострокові орієнтири економічної, соціальної та екологічної політики держави [106]) заслуговує особливої уваги – адже сфера послуг відіграє ключову роль у забезпеченні інклюзивності економічного зростання, підвищенні якості життя населення, розвитку людського капіталу та впровадженні екологічно орієнтованих практик. Вагому роль у реалізації цих завдань відіграватимуть і послуги рекреаційно-туристичного характеру. У контексті післявоєнного відновлення України цей сектор може сприяти диверсифікації економіки, розвитку малого бізнесу та підвищенню привабливості регіонів. Як справедливо зазначає В.Іванченков «стратегія повоєнної відбудови повинна враховувати ці нові реалії та

стимулювати рівномірний розвиток регіонів, а не лише зосереджуватися на «точках зростання» [44]. Це актуалізує необхідність ґрунтовного наукового осмислення проблем розвитку тих видів послуг, які можуть забезпечувати вагомий внесок у реалізацію завдань економічного зростання.

Передусім, для забезпечення термінологічної узгодженості та чіткості дослідження доцільно окреслити понятійний апарат, який використовується для аналізу відповідного сегмента сфери послуг. У роботі застосовується термін «рекреаційно-туристична сфера», під яким розуміється сукупність видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення потреб у відпочинку, відновленні фізичних і психологічних ресурсів людини, а також організації подорожей і дозвілля.

У межах цієї сфери виділяються дві ключові функціональні підсистеми, які відповідають логіці формування туристичного продукту як інтегрованого результату взаємодії різних учасників ринку. Перша з них – це інфраструктурна підсистема забезпечення споживання, яка охоплює діяльність із надання базових послуг перебування, зокрема тимчасового розміщення. У статистичному вимірі вона представлена видами економічної діяльності, що належать до КВЕД 55.2. Друга – це організаційно-інтеграційна підсистема формування попиту і координації послуг, яка включає діяльність туристичних агентств і туроператорів (КВЕД 79.1), що забезпечують поєднання окремих послуг у комплексний туристичний продукт і доведення його до кінцевого споживача.

Такий підхід дозволяє розглядати рекреаційно-туристичну сферу не як сукупність ізольованих видів діяльності, а як цілісну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що функціонують у межах ланцюга створення цінності. У цьому ланцюгу підприємства, що надають послуги тимчасового розміщення, формують ключові елементи споживчої цінності, тоді як туристичні оператори виконують функцію інтеграції, стандартизації та просування цих послуг на ринку.

Вибір саме цих двох видів економічної діяльності як об'єкта дослідження зумовлений їх взаємодоповненням при формуванні конкурентоспроможності бізнес-процесів рекреаційно-туристичної сфери. Якщо КВЕД 55.2 відображає

рівень якості та організації процесів безпосереднього обслуговування споживача, то КВЕД 79.1 характеризує здатність ринку до координації, масштабування, структуризації та персоналізації попиту. Тобто, формує варіативну частину бізнес-процесів у цій сфері. Відповідно, аналіз їх взаємодії створює підґрунтя для дослідження конкурентоспроможності бізнес-процесів як на рівні окремого підприємства, так і на рівні міжорганізаційних зв'язків.

Таким чином, запропонована система термінів і класифікаційних ознак дозволяє забезпечити методологічну цілісність дослідження та обґрунтувати логіку подальшого аналізу, зосередженого на виявленні закономірностей функціонування та розвитку бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері. Вона ж дає змогу змодельовати взаємодію бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері в контексті формування персоналізованої споживчої цінності (рис.2.2)

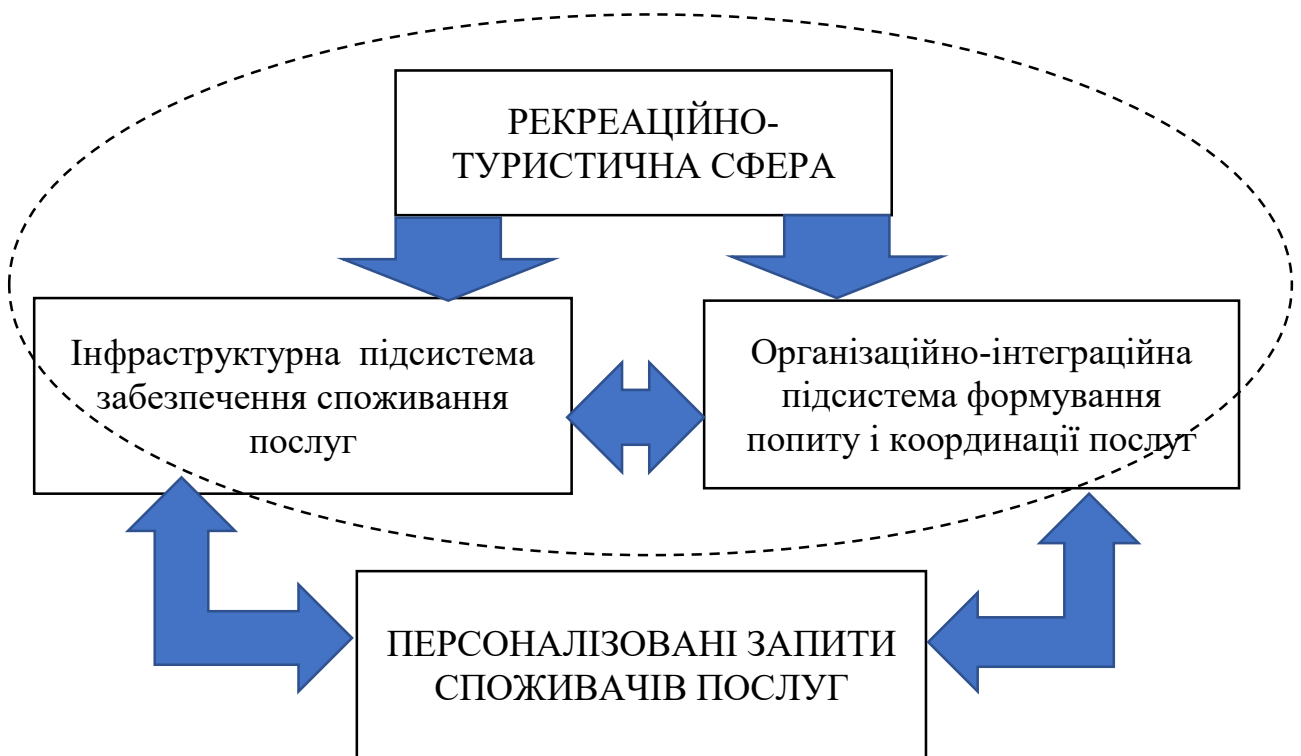


Рисунок 2.2 – Системна модель взаємодії бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері в контексті формування персоналізованої споживчої цінності*

*побудовано автором

На рисунку представлено системну модель рекреаційно-туристичної сфери як сукупності взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують формування та реалізацію споживчої цінності відповідних послуг. Виділено дві ключові підсистеми: інфраструктурну, яка відповідає за безпосереднє надання послуг і забезпечення процесу їх споживання (зокрема діяльність засобів тимчасового розміщення), та організаційно-інтеграційну, що здійснює формування попиту, координацію та поєднання окремих послуг у комплексний туристичний продукт. Їх взаємодія має двосторонній характер і відображає процес узгодження параметрів пропозиції з очікуваннями ринку.

Центральним елементом моделі виступають персоналізовані запити споживачів, які визначають зміст і структуру туристичного продукту, а також впливають на конфігурацію бізнес-процесів у межах кожної з підсистем. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємств рекреаційно-туристичної сфери формується як результат здатності забезпечити узгодженість між варіативністю обслуговування та ритмікою виконання структурованих елементів бізнес-процесів, що дозволяє досягати необхідного рівня персоналізації за збереження стабільності результату. Запропонована модель створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу структурних характеристик бізнес-процесів і їх впливу на формування конкурентних переваг у сфері послуг рекреаційно-туристичної спрямованості.

Діяльність у сфері тимчасового розміщення для відпочинку у період відпусток, яка відповідно до класифікації видів економічної діяльності відноситься до КВЕД 55.2, займає важливе місце у структурі рекреаційно-туристичних послуг, забезпечуючи базову інфраструктуру для формування туристичного продукту. Економічна специфіка цього сегмента полягає в тому, що він функціонує на перетині кількох ланцюгів створення цінності. З одного боку, підприємства сфери тимчасового розміщення виступають як самостійні суб'єкти ринку послуг, формуючи власну споживчу цінність через якість сервісу, рівень комфорту, індивідуалізацію обслуговування та додаткові послуги. З іншого – вони є складовими більш складних інтегрованих продуктів, які

формуються туристичними операторами шляхом поєднання послуг розміщення, транспорту, харчування та дозвілля. У цьому разі їх конкурентоспроможність визначається не лише внутрішньою ефективністю, а й здатністю відповідати вимогам партнерів у межах міжорганізаційних бізнес-процесів.

Особливістю функціонування цього сегмента є також висока залежність від зовнішніх факторів, серед яких ключовими є рівень безпеки, транспортна доступність, платоспроможний попит, сезонність та загальний стан соціально-економічного середовища. Унаслідок цього діяльність закладів тимчасового розміщення характеризується підвищеною волатильністю, що особливо проявилось в умовах пандемії COVID-19 та подальших воєнних подій в Україні.

Водночас саме у цьому сегменті найбільш чітко проявляється роль бізнес-процесів у формуванні споживчої цінності послуг. На відміну від багатьох інших видів діяльності, де результат має матеріальне вираження, у сфері тимчасового розміщення цінність формується безпосередньо у процесі взаємодії з клієнтом, що зумовлює необхідність гнучкої організації процесів обслуговування, здатності враховувати індивідуальні запити й підтримувати стабільну якість сервісу.

У цьому контексті аналіз діяльності підприємств КВЕД 55.2 дозволяє не лише оцінити їх економічні результати, а й виявити особливості організації бізнес-процесів, які визначають їх конкурентоспроможність у сучасних умовах. Саме тому подальше дослідження зосереджується на вивченні структурно-динамічних характеристик цього сегмента та факторів, що впливають на ефективність його функціонування.

Передусім зазначимо, що діяльність закладів розміщування гостей на період відпустки та іншого тимчасового проживання відноситься до КВЕД 55.2. До цього виду діяльності належать:

1. Бази відпочинку й туристичні комплекси.
2. Пансіонати, будинки відпочинку.
3. Котеджі та бунгало, що здаються подовово або на сезон.
4. Апартаменти та квартири для короткострокової оренди (подовово/тижнево).

5. Гостьові будинки (guest houses).
6. Хостели та молодіжні гуртожитки туристичного типу.
7. Туристичні селища, кемпінги (частково, якщо з житлом).
8. Сільський зелений туризм (агросадиби).

Статистичні дані про кількість суб'єктів господарювання, що працюють за КВЕД 55.2 у розрізі 2010-2024 років наведені в табл. В.4 додатку В і проілюстровані рис.2.3. Як видно з рисунка, в цьому секторі спостерігається нестабільна та хвилюподібна динаміка кількості суб'єктів господарювання, що відображає високу чутливість цього сегмента до зовнішніх шоків та змін економічного середовища.

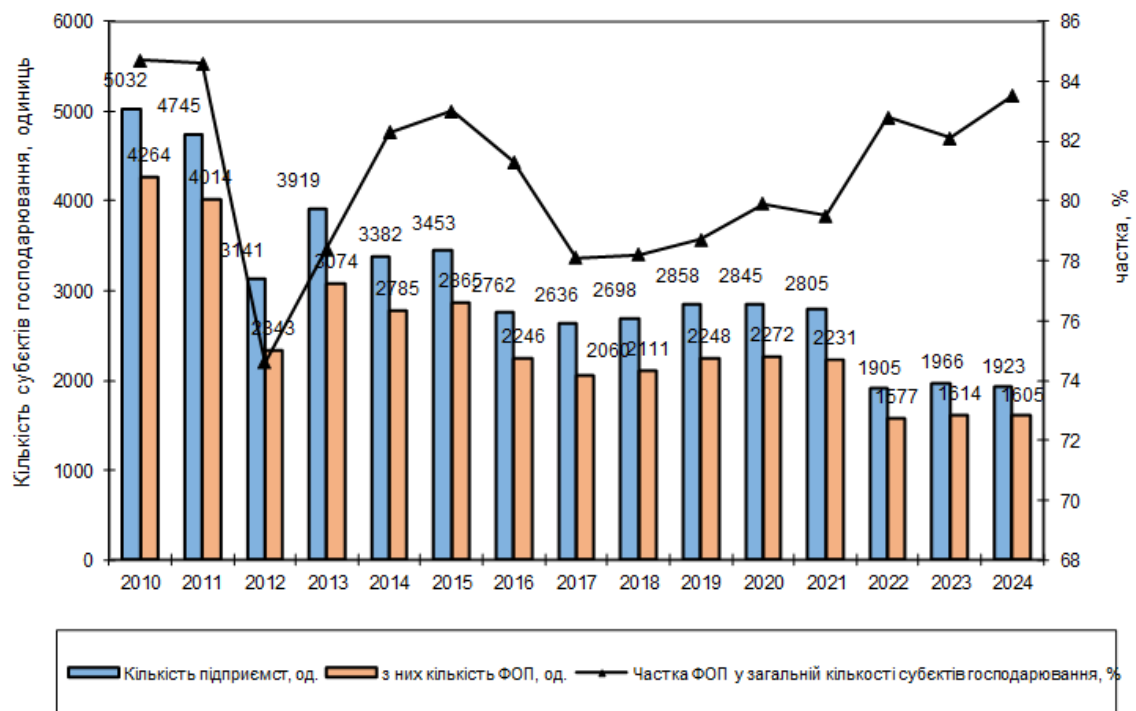


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що надають можливості тимчасового проживання у період відпусток (рекреаційно-туристична сфера, КВЕД 55.2)*

*побудовано автором за даними [39]

Як видно із графіка, впродовж 2010-2024 років можна виокремити кілька послідовних хвиль змін, кожна з яких зумовлена дією специфічних груп чинників – інституційних, економічних та безпекових.

Перша хвиля (2010–2013 рр.) характеризується високою волатильністю та відображає переважно інституційні трансформації середовища функціонування малого бізнесу. Найбільш вагомим чинником такого спаду є зміни у регуляторному та податковому середовищі ведення малого бізнесу, які відбулися у цей період і вплинули на умови функціонування фізичних осіб-підприємців. Зокрема, у 2011–2012 рр. було запроваджено нові правила спрощеної системи оподаткування, що супроводжувалося підвищенням фіскального навантаження та посиленням вимог до звітності, що призвело до часткового виходу суб'єктів господарювання з ринку або їх переходу в тіньовий сектор. Часткове відновлення у 2013 р. свідчить про адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов.

Друга хвиля (2014–2016 рр.) зумовлена системною макроекономічною та політичною кризою, спричиненою початком військових дій та економічною дестабілізацією. У цей період спостерігається загальне скорочення кількості суб'єктів, що є наслідком падіння платоспроможного попиту, зниження туристичних потоків, порушення логістичних зв'язків і загального погіршення умов ведення бізнесу.

Третя хвиля (2017–2019 рр.) характеризується відносною стабілізацією та поступовим відновленням ринку. Кількість суб'єктів господарювання змінюється незначно, що свідчить про формування певної рівноваги між попитом і пропозицією, а також про адаптацію бізнесу до нових макроекономічних умов. У цей період спостерігається поступове зміцнення позицій сегмента за рахунок розвитку внутрішнього туризму.

Четверта хвиля (2020–2021 рр.) зумовлена впливом пандемії COVID-19, яка призвела до різкого обмеження мобільності населення та зниження туристичної активності. Водночас, на відміну від попередніх криз, скорочення кількості суб'єктів є менш різким, що може пояснюватися гнучкістю бізнес-моделей ФОП та їх здатністю швидко адаптуватися до змін попиту, зокрема шляхом переорієнтації на внутрішній ринок.

П'ята хвиля (2022–2025 рр.) спричинена повномасштабним вторгненням РФ. Вона зумовила найбільше скорочення кількості суб'єктів у 2022 р. з подальшим

частковим відновленням у 2023–2025 рр. Цей період відображає поєднання руйнівних факторів (зниження попиту, безпекові ризики, міграція населення) з процесами адаптації бізнесу, які проявляються у відновленні діяльності в більш безпечних регіонах та трансформації форматів надання послуг.

Таким чином, хвилеподібна динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення відображає високу чутливість цього сегмента до зовнішніх змін та підтверджує, що його розвиток визначається не лише внутрішніми характеристиками бізнес-процесів, а й впливом інституційного, економічного та безпекового середовища. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність врахування факторів нестабільності при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств цієї сфери.

Узагальнення виявлених тенденцій дозволяє представити динаміку кількості суб'єктів господарювання у вигляді послідовності хвиль, кожна з яких формується під впливом специфічних чинників (табл. 2.6). Представлена систематизація підтверджує, що розвиток сфери тимчасового розміщення має нелінійний характер і визначається переважно зовнішніми шоками, що безпосередньо впливають на конфігурацію та якісні характеристики бізнес-процесів. Тому сучасні безпекові виклики актуалізують необхідність переосмислення підходів до розвитку цієї сфери послуг, зокрема в частині підвищення її стійкості до ризиків, забезпечення позитивної динаміки діяльності, нарощування конкурентоспроможності при роботі із зовнішніми ринками (в'їзний туризм). Економічна привабливість таких видів послуг потребує не тільки активності підприємницького середовища у формуванні відповідних пропозицій на ринку, а й розроблення ефективних механізмів державного регулювання таких видів діяльності.

Особливо показовим прикладом, що ілюструє стійкість цього сектору до ризиків, є структура суб'єктів господарювання. Частка фізичних осіб-підприємців цього сектору протягом усього періоду залишається стабільно високою (переважно 78–85%), що свідчить про домінування дрібного бізнесу у цьому сегменті. При цьому у кризові періоди (2014–2015 рр., 2022–2024 рр.)

частка ФОП навіть зростає, що вказує на більшу гнучкість і адаптивність малих форм господарювання порівняно з підприємствами

Таблиця 2.6 – Причини і наслідки хвилеподібної динаміки кількості суб'єктів господарювання КВЕД 55.2

Період (хвиля)	Характер динаміки	Ключові чинники	Наслідки для структури ринку послуг	Наслідки для бізнес-процесів
2010–2013 (інституційна)	Висока волатиль- ність: спад → відновлення	Зміни у податковому та регуляторному середовищі (спрощена система)	Скорочення частини ФОП, часткова деформалізація	Адаптація процесів до нових умов, зниження формалізації
2014–2016 (кризова)	Стійке скорочення	Початок війни, економічна криза, падіння попиту	Звуження ринку, вихід слабких суб'єктів	Спрощення бізнес- процесів, орієнтація на виживання
2017–2019 (стабіліза- ційна)	Відносна стабільність і помірне зростання	Адаптація до нових умов, розвиток внутрішнього туризму	Формування більш збалансованої структури ринку	Часткова стандартизація, поступове підвищення якості
2020–2021 (пандемічна)	Спад із частковою стабілізацією	COVID-19, обмеження мобільності	Тимчасове скорочення попиту, збереження більш гнучких суб'єктів	Підвищення гнучкості, переорієнтація на локальні ринки
2022–2024 (воєнна)	Різке падіння → часткове відновлення	Повномасштабна війна, безпекові ризики, міграція	Просторова трансформація ринку, концентрація у безпечних регіонах	Перебудова бізнес- процесів, посилення адаптивності, зростання варіативності

*сформовано автором

Водночас така структура має суперечливий вплив на конкурентоспроможність бізнес-процесів. З одного боку, висока частка ФОП забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни попиту та можливість

персоналізації послуг. З іншого боку, вона свідчить про фрагментованість ринку послуг тимчасового розміщення, обмежені можливості масштабування діяльності, недостатній рівень стандартизації процесів і, як наслідок, нестабільність якості сервісу. Зазначені особливості доцільно систематизувати за ключовими аспектами впливу на організацію бізнес-процесів (табл.2.7), що дозволяє краще зрозуміти суперечливий характер ролі ФОП у формуванні конкурентоспроможності підприємств сфери тимчасового розміщення.

Таблиця 2.7 – Вплив високої частки ФОП на конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення гостей на період відпусток*

Аспект впливу	Позитивні ефекти (переваги)	Негативні ефекти (обмеження)	Наслідки для конкурентоспроможності
Організаційна гнучкість	Швидке реагування на зміну попиту	Відсутність формалізованих процедур	Нестабільність бізнес-процесів
Персоналізація послуг	Індивідуальний підхід до клієнта	Залежність якості від виконавця	Варіативність результату обслуговування
Швидкість прийняття рішень	Відсутність складної ієрархії	Обмеженість стратегічного планування	Орієнтація на короткострокові рішення
Масштабування діяльності	Локальна адаптивність	Складність розширення бізнесу	Обмежений ринковий потенціал
Стандартизація процесів	Гнучке налаштування сервісу	Відсутність єдиних стандартів	Нерівномірність якості послуг
Інтеграція ланцюга створення цінності	Можливість співпраці з туроператорами	Низька передбачуваність і надійність	Обмежена участь у комплексних туристичних продуктах
Інвестиційні можливості	Низький поріг входу на ринок	Обмежений доступ до фінансування	Повільне оновлення матеріально-технічної бази

*сформовано автором

Таким чином, динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері рекреаційних послуг відображає не лише вплив зовнішніх факторів, а й структурні особливості галузі, зокрема її орієнтацію на дрібні форми

підприємництва. Це дозволяє зробити висновок, що ключові проблеми конкурентоспроможності БП у даному сегменті пов'язані з необхідністю узгодження високої адаптивності, притаманної ФОП, із потребою забезпечення стабільності, масштабованості та керованості процесів обслуговування.

Як зазначалось вище, підприємства сфери тимчасового розміщення (КВЕД 55.2) формують матеріальну основу туристичної інфраструктури, що вказує на тісний зв'язок їх суб'єктів господарювання у формуванні бізнес-процесів. Тому є необхідність проаналізувати також динаміку розвитку діяльності туристичних підприємств. Відповідні дані наведено в табл.В.4 дод. В), а їх динаміку проілюстровано рис.2.4.

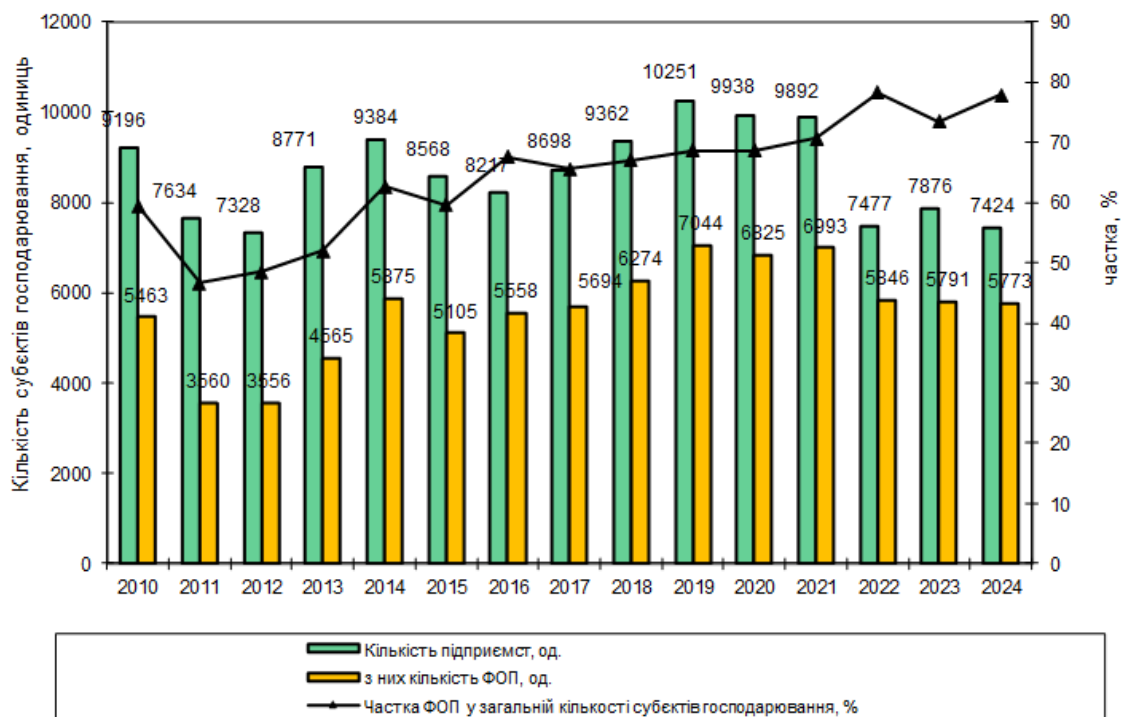


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання туристичної галузі (КВЕД 79.1 - діяльність туристичних агентств і туристичних операторів)*

*побудовано автором за даними [39]

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання туристичної галузі (КВЕД 79.1) свідчить про відносно вищу масштабність цього сегмента порівняно зі сферою тимчасового розміщення, що підтверджує його ключову роль у формуванні та організації туристичних потоків. Водночас, на відміну від

підприємств рекреаційно-туристичної сфери (КВЕД 55.2), для яких характерною є більш виражена залежність від локальних ресурсів, діяльність туристичних агентств і операторів має більш мобільний і мережевий характер.

Упродовж досліджуваного періоду (2010–2024 рр.) кількість суб'єктів господарювання у туристичній галузі демонструє загалом відносно стабільну динаміку з окремими фазами зростання і скорочення. Після певного зниження у 2011–2012 рр. відбувається зростання у 2013–2014 рр., що змінюється корекцією у 2015–2016 рр. У 2017–2019 рр. спостерігається стійке зростання, яке досягає максимуму у 2019 р. (10251 суб'єкт), після чого у 2020–2021 рр. галузь зазнає впливу пандемічних обмежень. Найбільш суттєве скорочення відбувається у 2022 р. (до 7477 суб'єктів), що, як і у сфері тимчасового розміщення, пов'язано з воєнними подіями. У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення, однак рівень активності залишається нижчим за докризовий.

Структура суб'єктів господарювання у туристичній галузі має іншу конфігурацію порівняно з КВЕД 55.2. Якщо у сфері тимчасового розміщення частка ФОП стабільно перевищує 80%, то у туристичній діяльності вона упродовж тривалого часу була нижчою (46–68%), що свідчить про більшу роль юридичних осіб у цьому сегменті. Водночас починаючи з 2016 р. спостерігається тенденція до зростання частки ФОП, яка досягає 70–78% у 2021–2024 рр. Це вказує на поступову фрагментацію ринку туристичних послуг та посилення ролі малого бізнесу у забезпеченні їх кількості та якісної різноманітності.

Порівняльний аналіз двох підсекторів дозволяє виявити принципову відмінність у їхній функціональній ролі в туристичній системі. Підприємства сфери тимчасового розміщення (КВЕД 55.2) формують матеріальну основу туристичної інфраструктури, тоді як туристичні агентства і оператори (КВЕД 79.1) виконують функції організації, просування та координації туристичних потоків. Ці два сегменти є взаємодоповнюючими: ефективність діяльності туристичних підприємств прямо залежить від наявності та якості закладів тимчасового розміщення, які є ключовим елементом туристичного продукту. І статистичні дані свідчать про наявність спільної тенденції для обох підсекторів

– зростання частки фізичних осіб-підприємців, особливо у кризові періоди. Це вказує на підвищення адаптивності галузі, але водночас формує структурні обмеження для її розвитку. Зокрема, домінування ФОП ускладнює координацію бізнес-процесів, знижує рівень їх стандартизації та обмежує можливості формування комплексних туристичних продуктів.

Загалом, незважаючи на різну функціональну роль підсекторів, їх розвиток характеризується спільними проблемами, пов'язаними з високою фрагментованістю ринку та недостатньою інтеграцією бізнес-процесів. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі потребує не лише розвитку окремих сегментів, а й забезпечення узгодженості їхніх бізнес-процесів, зокрема між сферою розміщення та туристичного посередництва.

Таким чином, результати аналізу свідчать про наявність структурного розриву між підсекторами туристичної діяльності, який проявляється як у динаміці кількості суб'єктів господарювання, так і в їх організаційній структурі. Зокрема, сфера тимчасового розміщення характеризується стабільно високою часткою ФОП і більшою локалізованістю діяльності, тоді як туристичні агентства та оператори, виконуючи функції формування і просування туристичного продукту, мають іншу логіку розвитку та поступово набувають ознак фрагментації. Такий дисбаланс свідчить про недостатню узгодженість бізнес-процесів між сегментами, що входять до єдиного ланцюга створення туристичної цінності. У результаті виникає ситуація, коли процеси формування попиту (туроператори, агенції) і процеси його задоволення (засоби розміщення) функціонують недостатньо синхронізовано, що знижує ефективність використання ресурсів, ускладнює забезпечення стабільної якості послуг і обмежує можливості створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Водночас дані табл. 2.8 свідчать про суттєву трансформацію параметрів функціонування бізнес-процесів у сфері рекреаційно-туристичних послуг, яка проявляється у зміні співвідношення між ресурсним забезпеченням діяльності, обсягами реалізації та продуктивністю праці.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників реалізації бізнес-процесів у ключових сферах рекреаційно-туристичної галузі України*

Роки	Кількість зайнятих працівників, осіб		Обсяг реалізації послуг, тис. грн		Продуктивність на одного зайнятого, грн	
	Тимчасове розміщення гостей	Організація туризму	Тимчасове розміщення гостей	Організація туризму	Тимчасове розміщення гостей	Організація туризму
2010	22101	22784	1383345	4112446	62591,96	180497,10
2011	21619	21082	1457287,5	4562990	67407,72	216440,09
2012	14292	21469	1345937,9	5820824	94174,22	271126,92
2013	14586	22926	1369161,3	5910405	93868,18	257803,59
2014	8888	20538	880333	4163438	99047,37	202718,77
2015	8132	17959	976884,2	5010518	120128,41	278997,62
2016	7806	17836	1227431,4	6321640	157242,04	354431,47
2017	7472	18883	1573705	7680606	210613,62	406747,12
2018	7920	18228	2061375,4	10778299	260274,67	591304,54
2019	8350	22080	2737126,9	14302084	327799,63	647739,31
2020	6521	17341	2355782	7232562	361260,85	417078,70
2021	7087	17630	4550621,6	15942279	642108,31	904269,95
2022	3921	12140	384002,8	2740160	97934,91	225713,34
2023	3851	11622	290841,2	3598375	75523,55	309617,57
2024	3460	11131	488168,5	5519774	141089,16	495892,00
Зміна показників, %						
2024/2010	15,66	48,85	35,29	134,22	225,41	274,74
2022/2021	55,33	68,86	8,44	17,19	15,25	24,96
2024/2021	48,82	63,14	10,73	34,62	21,97	54,84

*сформовано і розраховано автором на основі даних [39]

Насамперед, привертає увагу стійка тенденція до скорочення кількості зайнятих працівників, особливо у сфері тимчасового розміщення, де їх чисельність зменшилась з 22,1 тис. осіб у 2010 р. до 3,46 тис. осіб у 2024 р., тобто більш ніж у шість разів. У туристичній діяльності скорочення є менш різким, проте також значним – з 22,8 тис. до 11,1 тис. осіб. Це може свідчити не тільки про втрату здатності до функціонування у високо конкурентних умовах самих суб'єктів господарювання, а й про те, що змінюється сам характер надання послуг – відбувається поступове зменшення трудомісткості бізнес-процесів та зміну моделі функціонування підприємств у бік їх оптимізації або скорочення масштабів діяльності. Зокрема, це відбувається під впливом цифровізації маркетингово-комунікаційної функції суб'єктів ринку.

І це підтверджується позитивною динамікою економічних результатів обох секторів діяльності. Проте порівняння динаміки обсягів реалізації послуг у відносному вимірі має певні відмінності. У туристичній діяльності (КВЕД 79.1) спостерігається загальне зростання обсягів реалізації у довгостроковому періоді (на 134,2% у 2024 р. порівняно з 2010 р.), що вказує на розширення ринку та зростання ролі цього сегмента. Натомість у сфері тимчасового розміщення (КВЕД 55.2) зростання є значно менш вираженим (на 35,3%), що свідчить про обмежену динаміку розвитку матеріальної інфраструктури галузі.

Особливо показовою є динаміка продуктивності праці, яка демонструє випереджальне зростання порівняно зі змінами обсягів реалізації. У сфері тимчасового розміщення продуктивність зросла більш ніж у 2,2 рази, а у туристичній діяльності – майже у 2,75 рази. Це означає, що збільшення обсягів реалізації досягається не за рахунок нарощування трудових ресурсів, а шляхом інтенсифікації бізнес-процесів, зміни їх структури та, ймовірно, часткової цифровізації.

Водночас аналіз періоду 2021–2022 рр. виявляє різке погіршення всіх ключових показників, що є наслідком зовнішніх шоків, спричинених війною. Зокрема, обсяги реалізації у сфері тимчасового розміщення скоротилися більш ніж у десять разів, а у туристичній діяльності – майже у шість разів.

Продуктивність праці також зазнала значного падіння, що свідчить про порушення усталених бізнес-процесів і втрату їх ефективності. У подальші роки (2023–2024 рр.) спостерігається часткове відновлення економічної динаміки, однак показники залишаються нестабільними. І сектор туризму показує кращу динаміку відновлення, в той час як сектор тимчасового розміщення гостей продовжував перебувати в негативному тренді до 2024 р.

Порівняльний аналіз двох підсекторів дозволяє зробити висновок про різну логіку трансформації їх бізнес-процесів. Туристична діяльність демонструє вищу здатність до масштабування і генерації доходів, що відображається у значно вищих показниках продуктивності праці. Натомість сфера тимчасового розміщення залишається більш ресурсозалежною та менш гнучкою, що обмежує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, більш різке погіршення показників у сфері тимчасового розміщення та повільніше їх відновлення порівняно з туристичною діяльністю зумовлені її більшою ресурсною прив'язаністю, обмеженою мобільністю та залежністю від локальних умов функціонування. Натомість туристичні підприємства, зокрема туроператори і туристичні агенції, мають вищу гнучкість бізнес-процесів, оскільки їх діяльність пов'язана передусім із формуванням, комбінуванням та просуванням туристичного продукту, а не з безпосереднім наданням послуг. При цьому вибір партнерів та конфігурація взаємодії визначаються низкою чинників – ціновими параметрами, рівнем якості обслуговування, наявністю інфраструктури, логістичною доступністю, а також здатністю підприємств швидко адаптуватися до змін попиту. У результаті бізнес-процеси у сфері тимчасового розміщення значною мірою формуються під впливом зовнішніх рішень і не завжди є узгодженими з процесами формування попиту. І це значною мірою впливає на їх здатність протистояти ринковим шокам, особливо тим, що впливають на безпеку отримання послуги. Ці та інші чинники, що відрізняють рівень стійкості бізнесу до ринкових загроз, систематизовано нами в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика реакції підсекторів туристичної діяльності України на зовнішні шоки (зумовлені війною)*

Критерій	Тимчасове розміщення (КВЕД 55.2)	Туристична діяльність (КВЕД 79.1)	Висновки з порівняльного аналізу критеріїв
Тип бізнес-процесів	Ресурсозалежні, прив'язані до фізичної інфраструктури	Організаційно-координаційні, гнучкі	Різна природа процесів визначає різну адаптивність суб'єкта господарювання
Рівень мобільності співвідносно змін споживчого попиту	Низький (локалізація активів)	Високий (можливість зміни напрямів діяльності)	Туризм швидше адаптується до змін споживчого попиту
Реакція на шок, зумовлений повномасштабним вторгненням (2022)	Різкий спад обсягів реалізації послуг і продуктивності	Значний спад, але менш глибоке зниження доходів	Ресурсна інертність поглиблює кризу, погіршуючи можливість стабілізації
Швидкість відновлення	Повільна, неповна	Швидша, з елементами перебудови структури бізнес-процесів	Гнучкі процеси забезпечують швидше відновлення бізнесу
Залежність від попиту	Висока, але пасивна (реакція на сформований попит)	Активна (формування і стимулювання попиту)	Туроператори впливають на ринок, а не лише реагують
Роль у створенні туристичного продукту	Виконання (надання послуги)	Формування (комбінування продукту)	Різні функції в єдиному процесному ланцюгу
Залежність від інших суб'єктів	Висока (залежність від туроператорів, потоків)	Помірна (самостійне формування продукту)	Асиметрія впливу між сегментами
Структура суб'єктів	Висока частка ФОП, фрагментованість	Зростаюча частка ФОП, але більша організованість	Фрагментація знижує керованість процесів
Стійкість до зовнішніх шоків	Нижча	Вища	Гнучкість процесів підвищує стійкість
Узгодженість бізнес-процесів	Обмежена	Частково інтегрована	Виникає структурний розрив

*сформовано автором

Проте порівняльний аналіз динаміки продуктивності праці у підсекторах туристичної діяльності свідчить не лише про різну чутливість до зовнішніх шоків, а й про відмінності у характері організації їх бізнес-процесів. Авторська позиція полягає в тому, що найбільш вагомою відмінністю є роль суб'єкта господарювання у формуванні бізнес-процесів, яка впливає на їх порівняльну адаптивність. Ключову роль у формуванні структури бізнес-процесів у туристичній сфері відіграють туроператори, оскільки вони здійснюють підбір і комбінування окремих елементів туристичного продукту, включаючи заклади тимчасового розміщення туристів. За цих обставин підприємства сфери розміщення переважно виступають не як активні суб'єкти формування бізнес-процесів, а як елементи зовнішньо сформованих процесних ланцюгів.

Саме тому, на нашу думку, спостерігається дисбаланс між динамікою розвитку різних елементів туристичної системи: процеси формування попиту (туристичні підприємства) розвиваються швидше та ефективніше, ніж процеси його задоволення (зклади розміщення). Це дає підстави стверджувати, що відмінності у динаміці продуктивності праці можуть бути інтерпретовані як наслідок неузгодженості бізнес-процесів між сегментами туристичної діяльності, що підтверджує наявність структурної дисморфії та її вплив на загальну конкурентоспроможність галузі.

Йдеться про те, що окремі елементи процесу створення туристичної цінності – формування попиту, організація обслуговування та надання послуги – розвиваються асинхронно, з різною логікою адаптації до змін середовища. За цих умов варіативність бізнес-процесів не трансформується у конкурентну перевагу, а набуває дестабілізуючого характеру, порушуючи ритміку їх виконання та знижуючи передбачуваність результатів діяльності. Це проявляється у неоднаковій швидкості реагування на кризові явища та відновлення після них.

На нашу думку, краща стійкість до ринкових шоків і збереження позитивної економічної динаміки закладу тимчасового розміщення засвідчує більшу конкурентоспроможність його бізнес-моделі, яка передбачає дві лінії поведінки:

- самостійного суб'єкта надання послуг розміщення відпочинкового характеру, формуючи свої бізнес-процеси під конкретну цільову аудиторію;
- учасника бізнес-процесів туристичних операторів, конкуруючи за місце в їх ланцюжку створення цінності.

Моделі поведінки на ринку для формування конкурентоспроможності відрізняються за низкою параметрів (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняння моделей конкурентоспроможності закладів тимчасового розміщення гостей на період відпусток*

Параметр	Самостійна модель	Інтегрована модель (через туроператора)
Джерело попиту	Прямий контакт зі споживачем	Туроператор формує попит
Основний критерій конкурентоспроможності	Привабливість для кінцевого споживача	Привабливість для туроператора
Фокус бізнес-процесів	Гнучкість, персоналізація	Стандартизація, передбачуваність
Рівень варіативності послуг	Висока (індивідуальні рішення)	Обмежений (в рамках продукту)
Роль у ланцюгу створення цінності	Самостійний суб'єкт	Елемент інтегрованої системи
Стійкість до шоків	Залежить від здатності швидко змінювати формат	Залежить від позиції в мережі туроператора
Ринкові ризики	Нестабільність попиту	Втрата автономності

*сформовано автором

Таким чином, конкурентоспроможність закладів тимчасового розміщення визначається не лише характеристиками їх послуг, а й обраною моделлю ринкової поведінки. Самостійна модель орієнтована на формування унікальної ціннісної пропозиції для кінцевого споживача та передбачає високу варіативність бізнес-процесів, тоді як інтегрована модель вимагає відповідності стандартизованим вимогам туристичних операторів і забезпечення передбачуваності результатів. Невідповідність параметрів бізнес-процесів цим вимогам обмежує можливості підприємства щодо включення у ланцюги

створення туристичного продукту, що, у свою чергу, знижує його конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх шоків.

Критерії конкурентоспроможності бізнес-процесів в обох моделях також відрізняються, що зумовлено різною логікою формування споживчої цінності та роллю підприємства у ланцюгу її створення. Так, у разі функціонування закладу тимчасового розміщення як самостійного суб'єкта ринку визначальними стають такі характеристики, як здатність до формування унікальної ціннісної пропозиції, рівень персоналізації послуг, гнучкість бізнес-процесів, швидкість адаптації до змін попиту, а також ефективність комунікації зі споживачем. У цьому випадку конкурентоспроможність значною мірою базується на варіативності процесів обслуговування та здатності підприємства індивідуалізувати сервіс відповідно до очікувань конкретних споживачів.

Коли ж заклад виступає учасником бізнес-процесів туристичних операторів, пріоритетними стають інші критерії, пов'язані із забезпеченням стабільності, передбачуваності та стандартизованості надання послуг. У цьому випадку важливого значення набувають такі параметри, як відповідність встановленим стандартам якості, надійність виконання договірних зобов'язань, здатність працювати у визначених часових і організаційних рамках, а також інтегрованість у міжорганізаційні процеси формування туристичного продукту. Конкуренція відбувається не лише на рівні кінцевого споживача, а й на рівні відбору партнерів у межах ланцюга створення цінності.

Тобто, в першому випадку домінує логіка гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, у другому – логіка їх стандартизації та узгодженості з вимогами партнерської взаємодії. Поєднання цих двох ліній поведінки або вибір однієї з них визначає характер бізнес-моделі підприємства та рівень її стійкості до зовнішніх шоків. Структурування параметрів ціннісної пропозиції закладів тимчасового розміщення та їх відповідність сегментам туристичного продукту наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Параметри ціннісної пропозиції закладів тимчасового розміщення та їх відповідність сегментам туристичного продукту*

Тип закладу розміщення	Ключові параметри ціннісної пропозиції	Очікування туроператора	Тип туристичного продукту	Цільова аудиторія
Готелі (середній і високий сегмент)	Рівень сервісу, стандарти якості, бренд, додаткові послуги (SPA, конференц-сервіс), стабільність обслуговування	Передбачуваність якості, можливість пакетування, репутаційна надійність	Класичні тури, бізнес-туризм, преміум-відпочинок	Бізнес-клієнти, туристи середнього і високого доходу
Бюджетні готелі / хостели	Ціна, гнучкість розміщення, базові умови, розташування	Низька собівартість продукту, масовість, швидке заповнення	Масові тури, молодіжний туризм	Молодь, бюджетні туристи
Санаторії та курортні комплекси	Медичні/оздоровчі послуги, тривалість перебування, комплексність	Можливість формування спеціалізованого продукту, стабільність попиту	Оздоровчий туризм, тривале перебування	Люди старшого віку, клієнти з потребою у відновленні
Апартаменти / приватне житло (ФОП)	Гнучкість, ціна, індивідуальність, автономність	Адаптивність до нестандартних запитів, швидке реагування	Індивідуальні тури, short-term оренда	Індивідуальні туристи, digital nomads
Еко-готелі / садиби зеленого туризму	Автентичність, локальний досвід, екологічність	Унікальність продукту, диференціація	Екотуризм, experiential туризм	Туристи, орієнтовані на досвід
Курортні готелі (resort-тип)	Інфраструктура, all-inclusive, комплексність послуг	Мінімізація логістики, повний цикл обслуговування	Пакетні тури, сімейний відпочинок	Сім'ї, масовий туризм
Тип закладу розміщення	Ключові параметри ціннісної пропозиції	Очікування туроператора	Тип туристичного продукту	Цільова аудиторія

*сформовано автором

Отже, конкурентоспроможність закладів тимчасового розміщення визначається не лише рівнем їх внутрішньої ефективності, а й здатністю відповідати вимогам туристичних операторів як інтеграторів бізнес-процесів у сфері туризму. При цьому ключові параметри ціннісної пропозиції формуються як результат організації бізнес-процесів підприємства – рівня стандартизації, гнучкості, якості обслуговування та здатності до адаптації. Невідповідність цих параметрів вимогам ринку обмежує можливості включення закладу до структури туристичного продукту, що знижує його конкурентні позиції. Водночас саме здатність до балансування між варіативністю та ритмікою бізнес-процесів може розглядатися як ключова передумова формування довгострокової конкурентоспроможності закладів тимчасового розміщення в період відпусток.

2.3 Аналіз структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення та її вплив на їх конкурентоспроможність

Функціонування підприємств рекреаційно-туристичної сфери характеризується специфічними особливостями, які безпосередньо впливають на організацію та результативність їхніх бізнес-процесів. На відміну від виробничих підприємств, де процес створення цінності має відносно стабільний та стандартизований характер, у сфері послуг бізнес-процеси формуються в умовах безпосередньої взаємодії зі споживачем і значною мірою залежать від його індивідуальних запитів.

Ключовою особливістю бізнес-процесів у цій сфері є їхня висока варіативність, яка проявляється у змінності структури, тривалості та послідовності виконання операцій залежно від характеристик попиту, поведінки клієнтів, сезонних факторів та зовнішніх умов функціонування. З одного боку, така варіативність забезпечує можливість персоналізації послуг і формування унікального споживчого досвіду, що виступає важливим чинником

конкурентоспроможності. З іншого боку, вона ускладнює процеси планування, контролю та стандартизації діяльності підприємств.

Суттєвий вплив на організацію бізнес-процесів рекреаційно-туристичних підприємств має сезонність попиту, яка зумовлює нерівномірність завантаження ресурсів і потребує постійного коригування операційної діяльності. У періоди пікового навантаження підприємства змушені працювати в умовах обмеженості ресурсів і часу, що підвищує ризик зниження якості обслуговування, тоді як у міжсезоння виникає проблема недозавантаження потужностей і неефективного використання персоналу.

Ще однією важливою характеристикою є висока залежність результативності бізнес-процесів від людського фактора. Значна частина операцій у сфері послуг виконується безпосередньо персоналом, а якість обслуговування визначається не лише технологічними параметрами процесу, а й рівнем комунікацій, компетентністю та мотивацією працівників. Це обмежує можливості повної стандартизації бізнес-процесів і підвищує їхню чутливість до внутрішніх організаційних факторів.

В умовах сучасного розвитку цифрових технологій важливого значення набуває цифровізація бізнес-процесів, зокрема процесів бронювання, управління клієнтськими потоками, комунікації та маркетингу. Водночас для значної частини підприємств рекреаційно-туристичної сфери характерним є недостатній рівень інтеграції цифрових рішень, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни попиту та знижує загальну ефективність діяльності.

Особливої уваги потребує вплив зовнішніх шоків і факторів невизначеності на бізнес-процеси підприємств галузі. Пандемія COVID-19, військові дії та пов'язані з ними обмеження мобільності населення, зміни у поведінці споживачів і географії попиту суттєво трансформували умови функціонування рекреаційно-туристичних підприємств. У цих умовах ключовою вимогою до бізнес-процесів стає їхня адаптивність, тобто здатність швидко змінювати параметри функціонування без втрати якості кінцевого результату.

Водночас аналіз особливостей функціонування підприємств сфери рекреаційних послуг свідчить про наявність дисбалансу між варіативністю та керованістю бізнес-процесів. Надмірна варіативність без належних механізмів її регулювання призводить до зниження передбачуваності результатів діяльності, втрати контролю над якістю обслуговування та зростання операційних витрат. Натомість надмірна стандартизація обмежує можливості персоналізації послуг і знижує здатність підприємств адаптуватися до змін середовища.

Таким чином, специфіка бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери визначається поєднанням високої варіативності, залежності від людського фактора, сезонності попиту та впливу зовнішніх ризиків. Це зумовлює необхідність формування підходів до управління, спрямованих не на мінімізацію відхилень, а на оптимізацію співвідношення варіативності та ритміки бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити стабільне створення споживчої цінності в умовах нестабільного середовища господарювання. Це зумовлює визначальну роль бізнес-процесів як ключового об'єкта управління та основи формування конкурентоспроможності таких підприємств.

У науковій літературі бізнес-процеси традиційно аналізуються з позицій їх класифікації за функціональними, організаційними та технологічними ознаками, що дозволяє систематизувати їх види та визначити їх роль у діяльності підприємства [6; 75; 105; 115; 116]. Водночас такий підхід має певні обмеження, оскільки орієнтований переважно на статичну характеристику процесів і недостатньо враховує специфіку їх функціонування у сфері послуг, де ключове значення має взаємодія з клієнтом та залежність від його поведінки.

У зв'язку з цим виникає необхідність зміщення аналітичного акценту від класифікації бізнес-процесів до їх дослідження як динамічних систем, у межах яких формування споживчої цінності визначається характером взаємодії окремих елементів. Такий підхід дозволяє розглядати бізнес-процеси не лише як сукупність функцій, а як взаємопов'язану конфігурацію, що поєднує варіативність і ритмічність як ключові характеристики їх ефективного функціонування. Особливо це актуально для рекреаційно-туристичної сфери, де

бізнес-процеси мають інтерактивний характер і формуються під впливом індивідуалізованого попиту.

З метою порівняння зазначених підходів до аналізу бізнес-процесів у табл. 2.12 узагальнено їх основні відмінності.

Таблиця 2.12 – Порівняння класичних підходів до аналізу бізнес-процесів та підходу, заснованого на структурній дисморфії*

Критерій порівняння	Класичні підходи до аналізу бізнес-процесів	Підхід, заснований на структурній дисморфії
Об'єкт аналізу	Окремі бізнес-процеси або їх функціональні групи	Взаємодія елементів бізнес-процесів у межах єдиної системи
Мета аналізу	Оцінка ефективності, оптимізація процесів	Виявлення механізму формування споживчої цінності
Аналітичний фокус	Функції, ресурси, операції	Співвідношення варіативності та ритмічності
Роль варіативності	Розглядається як фактор ускладнення або відхилення	Розглядається як необхідна умова персоналізації для створення цінності
Роль стандартизації (ритмічності)	Виступає як основа ефективності та контролю	Розглядається як елемент забезпечення стабільності у поєднанні з варіативністю
Характер аналізу	Статичний або структурно-функціональний	Динамічний, процесно-поведінковий
Урахування поведінки споживача	Обмежене або фрагментарне	Центральний елемент формування варіативності процесів
Зв'язок із конкурентоспроможністю	Опосередкований (через ефективність процесів)	Прямий (через здатність формувати споживчу цінність)
Тип результату	Оптимізація окремих процесів	Формування збалансованої конфігурації процесів
Практичне застосування	Підвищення ефективності	Підвищення цінності та адаптивності

*сформовано автором

Запропоноване зміщення аналітичного фокусу від класифікації бізнес-процесів до їх процесно-поведінкового аналізу дозволяє більш адекватно відобразити специфіку функціонування підприємств сфери послуг, де вирішальне значення має не лише структура процесів, а й характер їх взаємодії та залежність від поведінки споживача. Саме це обумовлює доцільність використання підходу, заснованого на структурній дисморфії, у межах якого

бізнес-процеси розглядаються через призму співвідношення варіативності та ритмічності.

Отже, з урахуванням специфіки діяльності, бізнес-процеси у сфері тимчасового розміщення доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на забезпечення повного циклу обслуговування клієнта – від формування запиту до завершення споживання послуги. Узагальнюючи існуючу практику функціонування підприємств тимчасового розміщення гостей у період відпусток (КВЕД 55.2), можна виділити кілька основних груп бізнес-процесів (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Основні групи бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення на період відпусток*

Група процесів	Зміст процесів	Роль у формуванні цінності
Процеси залучення клієнтів	Пошук і залучення клієнтів, маркетинг, взаємодія з платформами бронювання	Формування попиту та первинного контакту
Процеси бронювання та комунікації	Обробка запитів, підтвердження бронювання, узгодження умов	Узгодження очікувань і параметрів послуги
Процеси обслуговування (операційні)	Заселення, проживання, прибирання, супровід клієнта	Безпосереднє створення споживчої цінності
Процеси надання додаткових послуг	Харчування, трансфер, організація дозвілля	Підвищення рівня персоналізації
Післясервісні процеси	Зворотний зв'язок, обробка відгуків, повторні продажі	Формування лояльності клієнтів
Процеси взаємодії з партнерами	Співпраця з туроператорами, платформами, постачальниками	Інтеграція у ланцюги створення цінності

*сформовано автором

Як зазначалось у п.1.1, серед сучасних підходів до вирішення управлінських завдань важливо обирати ті, що найбільше відповідають цілям управління діяльністю суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді. Такими цілями є здатність формувати споживчу цінність в динаміці ринкового контексту, для чого мають злагоджено й фахово функціонувати усі підсистеми

менеджменту. Це потребує поєднання системного, ціннісно-орієнтованого і процесного підходів, що дозволяє розглядати діяльність підприємств сфери тимчасового розміщення як багаторівневу систему бізнес-процесів, у якій кожен етап взаємодії зі споживачем формує окремий елемент загальної цінності послуги. При цьому, на відміну від виробничих підприємств, де процеси є більш стандартизованими, у сфері послуг вони мають високий рівень залежності від індивідуальних запитів клієнтів. Залежно від складу груп цільових аудиторій, ці запити можуть мати різну варіативність, особливо якщо серед споживачів є особи з обмеженими фізичними можливостями.

Варіативність бізнес-процесів проявляється по-різному. Наприклад, процес бронювання може істотно відрізнятися залежно від каналу звернення клієнта (онлайн-платформи, прямий контакт, соціальні мережі), рівня його поінформованості та вимог до умов проживання. Аналогічно, процес обслуговування під час проживання формується з урахуванням індивідуальних очікувань клієнта щодо комфорту, швидкості реагування персоналу, додаткових послуг або рівня приватності. Навіть стандартизовані операції, такі як заселення чи виїзд, можуть реалізовуватися по-різному залежно від поведінкових характеристик споживача – його досвіду користування послугами, цифрової грамотності або комунікаційних уподобань.

Власне, завдяки інтерактивній взаємодії споживача і надавача послуги споживач фактично виступає співучасником створення цінності послуги, впливаючи на її кінцевий результат через свої дії, запити та оцінки. Це особливо характерно для процесів надання додаткових послуг і післясервісної взаємодії, де зворотний зв'язок, відгуки та поведінка клієнта можуть змінювати не лише окремі операції, а й загальну організацію бізнес-процесів підприємства.

Важливою особливістю бізнес-процесів закладів тимчасового розміщення гостей на період відпусток є також те, що ці групи бізнес-процесів по-різному впливають на формування споживчої цінності послуги залежно від обраної бізнес-моделі підприємства. У випадку самотійної діяльності визначальну роль відіграють процеси, що безпосередньо взаємодіють із клієнтом – залучення, комунікація та обслуговування, оскільки саме на цих етапах формується

індивідуальне сприйняття якості сервісу. Натомість у моделі інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту ключове значення набувають процеси, що забезпечують узгодженість, стандартизацію та передбачуваність результату, оскільки саме вони визначають відповідність послуги вимогам партнерів і кінцевого продукту. Таким чином, варіативність бізнес-процесів у сфері послуг має не лише організаційну, а й поведінкову природу.

У цьому контексті вагомим чинником трансформації сприйняття споживчої цінності виступає цифровізація бізнес-процесів. Вона дозволяє поєднати індивідуалізацію обслуговування з його стандартизацією, забезпечуючи одночасно гнучкість взаємодії та стабільність результату, що є критично важливим у сучасних умовах (табл.2.14)

Таблиця 2.14 – Вплив цифровізації на формування споживчої цінності в бізнес-моделях підприємств сектору КВЕД 55.2

Група бізнес-процесів	Вплив на сприйняття цінності		Як змінює цифровізація
	Самостійна модель	Модель інтеграції з туроператорами	
Процеси залучення клієнтів	Формує очікування та перше враження	Визначає відповідність позиціонування продукту	Персоналізує пропозиції, підвищує точність таргетингу
Процеси бронювання та комунікації	Впливає на довіру та комфорт взаємодії	Забезпечує узгодженість параметрів послуги	Прискорює комунікацію, зменшує невизначеність
Процеси обслуговування (операційні)	Ключовий фактор сприйняття якості	Визначає відповідність стандартам партнера	Підвищує стабільність і контроль якості
Процеси надання додаткових послуг	Підсилює індивідуальну цінність	Розширює комплексність продукту	Дозволяє гнучко комбінувати послуги
Післясервісні процеси	Формує лояльність і повторний попит	Впливає на репутацію у партнерських мережах	Підсилює зворотний зв'язок і репутацію
Процеси взаємодії з партнерами	Обмежений вплив	Критично важлива для включення в турпродукт	Забезпечує синхронізацію та інтеграцію

*сформовано автором

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сприйняття споживчої цінності послуг у сфері тимчасового розміщення формується передусім на стику процесів комунікації та безпосереднього обслуговування, тоді як інші процеси виконують підтримуючу або інтеграційну функцію. Водночас цифровізація змінює

вагомість окремих процесів, підсилюючи їх взаємозв'язок і забезпечуючи більш тісне поєднання персоналізації та стандартизації, що створює передумови для зниження структурної дисморфії бізнес-процесів. Це суттєво впливає на їх ефективність та конкурентоспроможність (табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Роль цифровізації у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сектору КВЕД 55.2

Група бізнес-процесів	Основні цифрові інструменти	Напрямок впливу на бізнес-процеси	Вплив на конкурентоспроможність
Процеси залучення клієнтів	OTA-платформи (Booking, Airbnb), соцмережі, таргетована реклама, SEO	Розширення каналів доступу до клієнтів, автоматизація маркетингу	Зростання видимості на ринку, розширення попиту
Процеси бронювання та комунікації	Онлайн-системи бронювання, CRM, чат-боти, месенджери	Скорочення часу обробки запитів, стандартизація комунікації	Підвищення швидкості обслуговування, зростання лояльності
Процеси обслуговування (операційні)	PMS-системи, мобільні додатки, електронні ключі, автоматизація check-in/out	Оптимізація операцій, підвищення точності та ритмічності процесів	Стабільність якості сервісу, зниження операційних витрат
Процеси надання додаткових послуг	Цифрові сервіси замовлення (apps, QR-меню), інтеграція з локальними сервісами	Персоналізація пропозиції, розширення спектру послуг	Зростання середнього чеку, підвищення цінності послуги
Післясервісні процеси	Системи збору відгуків, рейтингові платформи, email-маркетинг	Формування зворотного зв'язку, управління репутацією	Підвищення довіри, стимулювання повторних продажів
Процеси взаємодії з партнерами	API-інтеграції, channel manager, B2B-платформи	Синхронізація даних, інтеграція у ланцюги створення цінності	Розширення партнерських зв'язків, підвищення ринкової стійкості

*сформовано автором

Як видно з табл. 2.15, цифровізація виступає ключовим інструментом керування структурною дисморфією бізнес-процесів, оскільки забезпечує узгоджене поєднання їх варіативності та ритмічності: з одного боку, вона розширює можливості персоналізації послуг і адаптації до індивідуальних запитів споживачів, а з іншого – підтримує необхідний рівень стандартизації та передбачуваності операцій. У такому контексті структурна дисморфія

розглядається не як відхилення, а як функціональна характеристика бізнес-процесів, що, за умови ефективного управління, сприяє підвищенню споживчої цінності послуги та конкурентоспроможності підприємства.

На жаль, в Україні, як засвідчує статистика, використання цифрових технологій в бізнесі лише починає набирати популярності (табл.2.16).

Таблиця 2.16 – Використання цифрових технологій в бізнесі і для електронної комерції

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, %	...	...	5,9	...	15,2
Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %	12,7	...	8,2	...	15,2
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	...	10,2	9,8	...	13,7
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, %	...	...	5,4	...	5,2
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), %	4,6	4,7	5,6	6,4	...
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), % від загального	3,2	3,3	5,9	2,6	...

Джерело: складено за [45]

Проте динаміка є позитивною. І якщо в 2022 р. частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, складала всього 5,9%, то в 2024 р. – уже 15,5 % . Збільшилась і частка підприємств, що стали використовувати штучний інтелект та хмарні технології в своїй діяльності, здійснюють аналіз «великих даних». Але у сфері послуг такі технології для підвищення ефективності бізнес-процесів застосовують переважно великі готельні комплекси чи турагенції, малий бізнес

переважно користується спільними цифровими платформами – і то лише для загального інформаційного позиціонування бізнесу.

У контексті проведеного дослідження доцільно уточнити зміст поняття структурної дисморфії бізнес-процесів через виокремлення її функціональної форми – керованої структурної дисморфії. Керована структурна дисморфія бізнес-процесів – це такий стан їх організації, за якого варіативність і ритмічність не протиставляються, а цілеспрямовано поєднуються та узгоджуються в межах бізнес-моделі підприємства з метою одночасного забезпечення персоналізації послуг і стабільності їх надання

Авторська позиція полягає в тому, що введення поняття керованої структурної дисморфії дозволяє змінити традиційне уявлення про дисбаланси в організації бізнес-процесів як виключно негативне явище. У сфері послуг, зокрема у рекреаційно-туристичному сегменті, певний рівень дисморфії є об'єктивно необхідним, оскільки саме він забезпечує адаптацію процесів до індивідуальних запитів споживачів. А некерована дисморфія спричиняє хаотичність, розбалансованість варіативності й ритмічності бізнес-процесів у сфері послуг. В свою чергу, це зумовлює нестабільність їх якості і втрату ефективності.

Тобто, з позицій сутності структурної дисморфії бізнес-процесів можна стверджувати, що ефективність функціонування підприємств сфери послуг визначається не рівнем дисморфії у структурі бізнес-процесів як таким, а ступенем її керованості. І ключовим інструментом формування керованої структурної дисморфії виступає цифровізація, оскільки сучасні цифрові інструменти роботи із інформацією дають змогу оперативно реагувати на ситуаційні чинники. Тим спрчим підвищується рівень поінформованості працівників, які відповідальні за управління бізнес-процесами, про зміни у запитах чи вимогах клієнтів до їх змісту чи способу надання. Це дозволяє поєднувати гнучкість взаємодії зі споживачем із стандартизацією та синхронізацією операційних процесів (табл.2.17).

Таблиця 2.17 – Приклади керованості структурною дисморфією бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення гостей*

Бізнес-процес	Прояв дисморфії (варіативність / ритмічність)	Управлінське рішення (керованість)	Результат для цінності
Бронювання	Варіативність каналів (OTA, direct, соцмережі) vs потреба синхронізації	Використання channel manager, єдина система бронювання	Узгодженість даних + збереження різних каналів доступу
Комунікація з клієнтом	Індивідуальні запити vs стандарти обслуговування	Шаблони відповідей + гнучкі сценарії (CRM, чат-боти)	Персоналізація без втрати швидкості
Заселення / виїзд	Різні поведінкові сценарії клієнтів vs регламент часу	Self check-in + стандартні процедури	Комфорт клієнта + ритмічність процесу
Обслуговування	Індивідуальні очікування vs обмежені ресурси	Стандарти сервісу + опції кастомізації	Стабільна якість + гнучкість
Додаткові послуги	Різноманітність потреб клієнтів	Пакети послуг + індивідуальні доповнення	Підвищення споживчої цінності
Взаємодія з туроператорами	Вимоги стандартизації vs індивідуальність об'єкта	Виділення «стандартизованого ядра» послуг + варіативних елементів	Інтеграція у турпродукт без втрати унікальності

*сформовано автором

Наведені приклади свідчать, що керованість структурною дисморфією бізнес-процесів досягається не шляхом усунення варіативності або жорсткої стандартизації, а через їх цілеспрямоване поєднання. У практиці підприємств це реалізується через виділення стабільного «ядра» процесів, що забезпечує передбачуваність результату, та варіативної складової, яка дозволяє адаптувати послугу до індивідуальних запитів споживачів.

Тобто, ефективні підприємства формують дворівневу архітектуру бізнес-процесів, яка включає стабільне операційне ядро (ритмічність) та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку (персоналізація). Схематично це відображено на рис.2.5.



Рисунок 2.5 – Дворівнева архітектура бізнес-процесів підприємств тимчасового розміщення гостей*

*побудовано автором

На нашу думку, саме така конфігурація забезпечує одночасно адаптивність і передбачуваність, що дозволяє підприємствам:

- ефективно реагувати на зовнішні шоки;
- інтегруватися у ланцюги створення цінності;
- формувати вищу споживчу цінність.

Цифрові інструменти при цьому виконують роль інтеграційного механізму, що забезпечує узгодженість цих складників. При цьому співвідношення керованої та некерованої структурної дисморфії залежить від типу закладу тимчасового розміщення, структури його послуг та бізнес-моделі.

Показовим прикладом формування різних конфігурацій бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення є Закарпатська область, яка характеризується

високою концентрацією рекреаційних ресурсів і відповідною різноманітністю бізнес-моделей підприємств гостинності. Значна частина закладів функціонує у формі сільських еко-садиб, які відзначаються індивідуалізованим характером організації послуг, етнокультурною автентичністю та високим рівнем варіативності бізнес-процесів. Такі підприємства, як правило, не є стандартизованими, оскільки формуються відповідно до смаку, досвіду та ресурсних можливостей власників, що зумовлює унікальність кожного об'єкта та орієнтацію на персоналізовану споживчу цінність.

Водночас зміст послуг, які надаються у таких закладах, виходить за межі базового розміщення і включає елементи культурного, гастрономічного та пізнавального досвіду, а також можливість поєднання відпочинку з оздоровленням (мінеральні води, грязелікування, спелеотерапія тощо). Це свідчить про домінування варіативної складової бізнес-процесів, яка формується під впливом поведінки споживачів і специфіки попиту на автентичний досвід.

Разом з тим, просторовий розподіл таких об'єктів (зокрема концентрація у Свалявському, Міжгірському та Берегівському районах – що показано на рис.2.6) корелює з наявністю туристичних ресурсів і сформованих потоків відвідувачів, що створює передумови для поступового впорядкування бізнес-процесів і підвищення їх ритмічності.

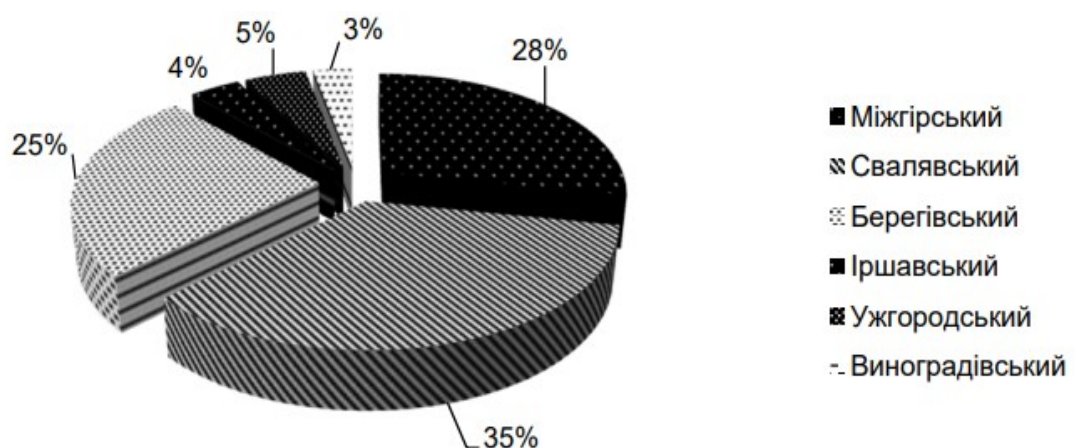


Рисунок 2.6 – Структура локалізації сільських садиб у Закарпатській області (в розрізі районів)*

*побудовано автором за даними [72]

Це особливо характерно для територій із розвинутою інфраструктурою (наприклад, Берегівський район із термальними водами), де поряд із індивідуалізованими формами розміщення розвиваються більш організовані моделі надання послуг – у вигляді сучасних готелів чи відпочинкових комплексів з добре облаштованими місцями тимчасового розміщення гостей [55].

Варто підкреслити, що в багатьох локаціях туристичні потоки мають виражений сезонний або подієвий характер – зі значним збільшенням їх чисельності у літній період. Тоді зростає зацікавленість таких категорій туристів саме у так званих «зелених садибах» як правило, в районі гір, річок, де можна спокійно провести час в тиші, занурюючись у власні думки та споглядаючи природу. І де поблизу все ж є населені пункти з розвинутою інфраструктурою, що дає змогу добиратися до таких садиб без особливих труднощів [95].

Для Закарпаття з його привабливими природними особливостями туристична діяльність визначається як пріоритетна. Більшість екологічних турів здійснюється на територіях природно-заповідного фонду, таких як НПП «Синевир», Ужанський національний природний парк та Карпатський біосферний заповідник [113]. У цих регіонах розвинена транспортна мережа, вигідне географічне положення, достатня кількість ресурсів з екології, природно-рекреаційних ресурсів та багато різних історичних і архітектурних пам'яток, які цікаві багатьом відпочивальникам [111].

Загалом, на прикладі Закарпатської області простежується співіснування різних моделей організації бізнес-процесів – від варіативно-орієнтованих (еко-садиби) до більш ритмічно структурованих (курортні зони та інтегровані туристичні продукти). Це підтверджує, що характер структурної дисморфії бізнес-процесів визначається не лише внутрішніми особливостями підприємства, а й просторово-ресурсними умовами його функціонування та ступенем включеності у туристичні ланцюги створення цінності. І це дозволяє розглядати регіон як природне середовище формування різних типів структурної дисморфії бізнес-процесів.

У табл.2.18 наведено варіанти керованої та некерованої структурної дисморфії у різного типу закладів тимчасового розміщення гостей, які функціонують на локації курорту Поляна Закарпатської області. Їх коротку характеристику та географічне розміщення наведено в табл. дод.Г, (табл. Г.1 та рис.Г.1).

Таблиця 2.18 – Практичні прояви керованої та некерованої структурної дисморфії у закладах тимчасового розміщення Закарпаття*

Тип підприємства і назва	Назва закладу	Управлінська ситуація	Некерована дисморфія	Керована дисморфія	Результат для конкурентоспроможності
Еко-садиба (ФОП)	Поляна Аква Резорт; Лілея	Індивідуальне обслуговування гостей	Хаотичні процеси, залежність від настрою власника, нестабільний сервіс	Базові стандарти + гнучка персоналізація (меню, активності)	Унікальність + передбачувана якість
Малий готель (ФОП)	Квасова Вода; «Поляна Квасова»	Робота через Booking + прямі клієнти	Подвійні бронювання, неузгодженість каналів	Channel manager + CRM	Стабільність процесів + розширення попиту
Готель, що працює з туроператорами	VitaPark Поляна	Прийом груп туристів	Жорстка стандартизація без гнучкості	Стандартизоване «ядро» + індивідуальні опції	Баланс масового та індивідуального сервісу
Апартаменти (оренда)	WOL.GREEN Polyana by Ribas	Самостійне заселення	Збої у комунікації, проблеми з доступом	Self check-in + інструкції + підтримка	Зручність + автономність клієнта
Курортний комплекс	Ruta Resort Polyana; Карина	Пікове сезонне навантаження	Перевантаження персоналу, погіршення якості	Гнучке планування ресурсів + цифрове управління	Стабільність навіть у піки
Партнерство з туроператором	VitaPark Поляна; Ruta Resort Polyana	Включення в турпродукт	Невідповідність стандартам, виключення з пакетів	Узгодження стандартів + API-інтеграція	Стійка присутність у value chain

*сформовано автором

Порівняльний аналіз показує, що ключова відмінність між керованою та некерованою структурною дисморфією полягає не у рівні варіативності бізнес-

процесів як такому, а у ступені її узгодженості з вимогами стабільності та передбачуваності результату. У разі некерованої дисморфії варіативність має хаотичний характер, не інтегрується у логіку процесів і призводить до нестабільності якості послуг. Натомість у випадку керованої дисморфії варіативність виступає цілеспрямовано організованим елементом бізнес-процесів, який поєднується з їх ритмічністю та забезпечує формування споживчої цінності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств сфери тимчасового розміщення визначається не рівнем варіативності чи стандартизації бізнес-процесів як таких, а здатністю підприємства узгоджувати ці характеристики в межах керованої структурної дисморфії, перетворюючи варіативність із джерела нестабільності на інструмент формування споживчої цінності.

Підсумовуючи цю частину дослідження зазначимо, що ідентифікація та структуризація бізнес-процесів дозволяє створити аналітичну основу для подальшого дослідження їх варіативності та ритмічності, а також виявлення дисбалансів у їх організації, які можуть розглядатися як прояви небажаної структурної дисморфії. Саме ці аспекти визначають здатність підприємств сфери тимчасового розміщення адаптуватися до змін середовища, опираючись на конкурентоспроможність своїх бізнес-процесів.

Як зазначалось у п.1.3, варіативність бізнес-процесів у сфері послуг є однією з ключових характеристик, що визначає специфіку функціонування підприємств цього сегмента та їх здатність формувати споживчу цінність. На відміну від виробничих систем, де домінує стандартизація операцій, у сфері послуг варіативність виступає не відхиленням, а необхідною умовою адаптації до індивідуалізованих запитів клієнтів. Сутність варіативності полягає у можливості змінювати параметри бізнес-процесів залежно від характеристик попиту, умов зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. У сфері тимчасового розміщення гостей на період відпусток вона проявляється на всіх етапах обслуговування – від формування пропозиції до післясервісної взаємодії з клієнтом.

Аналіз практики функціонування підприємств КВЕД 55.2 дозволяє виділити основні напрями прояву варіативності бізнес-процесів (табл.2.19).

Таблиця 2.19 – Прояви варіативності бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення*

Напрямок варіативності	Зміст прояву	Причини виникнення	Вплив на конкурентоспроможність
Продуктова варіативність	Різні формати послуг (готелі, садиби, апартаменти)	Сегментація попиту	Розширення цільових аудиторій
Процесна варіативність	Різні способи обслуговування клієнтів	Відсутність жорстких стандартів	Гнучкість сервісу
Цінова варіативність	Диференціація цін залежно від сезону та попиту	Сезонність, конкуренція	Оптимізація доходів
Комунікаційна варіативність	Різні канали взаємодії (онлайн, офлайн, платформи)	Цифровізація ринку	Підвищення доступності
Індивідуалізація сервісу	Адаптація послуг під конкретного клієнта	Зростання очікувань споживачів	Підвищення лояльності

*сформовано автором

Зазначені у таблиці прояви варіативності бізнес-процесів свідчать, що варіативність загалом виконує позитивну функцію, оскільки дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, враховувати індивідуальні потреби клієнтів та формувати унікальні ціннісні пропозиції. Особливо важливою вона є для малих форм господарювання, зокрема ФОП, які завдяки відсутності складної організаційної структури здатні оперативно змінювати параметри своєї діяльності.

Водночас надмірна варіативність має і зворотний бік. Відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, значна залежність якості послуг від людського фактору, а також різноманітність підходів до організації процесів можуть призводити до нестабільності результату та зниження передбачуваності

якості сервісу. Це особливо критично у випадках інтеграції підприємств у ланцюги створення туристичного продукту, де важливе значення має узгодженість параметрів послуг між різними учасниками.

Таким чином, варіативність бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення має подвійний характер: з одного боку, вона виступає джерелом гнучкості та адаптивності, а з іншого – фактором потенційної нестабільності. Це дозволяє розглядати її як необхідну, але недостатню умову формування конкурентоспроможності підприємств. Ефективність функціонування бізнес-процесів залежить не лише від рівня їх варіативності, а й від здатності забезпечити їх узгодженість та повторюваність у часі, що безпосередньо пов'язано з їх ритмічністю.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз ритмічності бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення як другої ключової характеристики їх функціонування. Ритмічність бізнес-процесів відображає ступінь упорядкованості, повторюваності та стабільності виконання операцій у часі. Саме ритмічність забезпечує передбачуваність результату обслуговування, ефективність використання ресурсів і можливість інтеграції підприємства у більш складні ланцюги створення цінності.

На відміну від варіативності, яка спрямована на адаптацію до індивідуальних запитів споживачів, ритмічність виконує функцію стабілізації бізнес-процесів. Вона проявляється у здатності підприємства підтримувати певний рівень завантаження, дотримуватися встановлених стандартів обслуговування, забезпечувати синхронізацію операцій та мінімізувати збої у наданні послуг. У сфері тимчасового розміщення ритмічність бізнес-процесів має специфічні особливості, зумовлені високою залежністю від зовнішніх факторів, насамперед сезонності, мобільності попиту та загального стану економічного середовища. На це впливають і чинники, зумовлені типом підприємства, яке надає такі послуги. Це можна бачити на прикладі наведеної вище (див. табл.2.18) типології підприємств Закарпаття (табл.2.20).

Таблиця 2.20 – Напрями забезпечення стабільної ритміки бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення гостей на період відпусток (з урахуванням типів підприємств)*

Напрямок забезпечення ритміки	Прояв ритміки в бізнес-процесах	Основні обмеження у підтриманні стабільної ритміки	Вплив на конкурентоспроможність	Типи підприємств (приклади Закарпаття)
Завантаженість номерного фонду	Коливання попиту протягом року	Сезонність, зовнішні шоки	Нерівномірність доходів підприємства	Еко-садиби, гірські котеджі (висока сезонність); курортні комплекси (часткове згладжування за рахунок пакетів); малі готелі
Часова організація процесів	Дотримання стандартів обслуговування (check-in/out)	Нестабільність потоку клієнтів	Вплив на якість сервісу	Малі готелі та апартаменти (часткова гнучкість); курортні комплекси (жорсткі стандарти); еко-садиби (індивідуалізація часу)
Повторюваність операцій	Стандартизовані процедури обслуговування	Різномірність клієнтів	Забезпечення стабільності обслуговування	Курортні комплекси (висока стандартизація); малі готелі (часткова); еко-садиби (мінімальна стандартизація)
Координація з партнерами	Синхронізація з туроператорами	Залежність від зовнішніх учасників	Інтегрованість у ринок згладжує коливання попиту	Курортні комплекси (активна інтеграція); готелі (частково); еко-садиби (переважно автономні або локальні партнери)
Ресурсна збалансованість	Використання персоналу та інфраструктури	Пікові навантаження	Ефективність витрат	Великі комплекси (гнучке планування); малі готелі (обмежені ресурси); еко-садиби (сімейна зайнятість, висока адаптивність)

*сформовано автором

Як видно з табл. 2.20, прояви ритмічності бізнес-процесів суттєво відрізняються залежно від типу підприємства та його бізнес-моделі. У Поляні домінують курортні комплекси та SPA-готелі, що пов'язано з мінеральними водами. Значну частку займають малі готелі та приватні садиби. Спостерігається розвиток апартаментів і апарт-готелів як сучасного формату. Багато закладів працюють у партнерстві з туроператорами, пропонуючи пакетні тури та лікування.

Так, для малих форм господарювання (еко-садиб, сімейних готелів) характерна нижча формалізація процесів, що підвищує їх адаптивність, але ускладнює забезпечення стабільності обслуговування. Натомість для курортних комплексів притаманна висока ритмічність і стандартизація, що сприяє інтеграції у туристичні ланцюги створення цінності, однак обмежує можливості глибокої персоналізації.

Найбільш вагомим чинником, що порушує ритмічність бізнес-процесів у сфері тимчасового розміщення, є сезонність попиту, яка призводить до нерівномірного завантаження підприємств і ускладнює планування діяльності. У пікові періоди це зумовлює перевантаження ресурсів і зниження якості обслуговування, тоді як у міжсезоння – недовантаження і зростання витрат на утримання. Додатковими чинниками порушення ритмічності є зовнішні шоки, такі як пандемія COVID-19 та воєнні події, які різко змінюють обсяги попиту та створюють невизначеність у функціонуванні підприємств. У таких умовах навіть ті суб'єкти, які мають налагоджені бізнес-процеси, стикаються з труднощами у підтриманні стабільності операційної діяльності.

Водночас саме ритмічність є ключовою умовою участі підприємств у бізнес-процесах туристичних операторів, оскільки забезпечує передбачуваність параметрів послуг і можливість їх інтеграції у комплексні туристичні продукти. Недостатній рівень ритмічності обмежує здатність підприємств відповідати вимогам партнерів і знижує їх конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, ритмічність бізнес-процесів, як і їх варіативність, має подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує стабільність і ефективність

функціонування, а з іншого – обмежується впливом зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсних обмежень. Це створює передумови для виникнення дисбалансів у структурі бізнес-процесів, які проявляються у невідповідності між рівнем їх гнучкості та здатністю до стабільного відтворення.

У цьому контексті виникає необхідність узагальнення виявлених закономірностей і формування цілісного уявлення про характер таких дисбалансів, їх невпорядкований характер, який вимагає більшої уваги менеджменту для усунення першочергово тих відхилень, які можуть найбільше вплинути на сприйняття споживачами цінності пропозиції підприємства.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що в сфері тимчасового розміщення структурна дисморфія проявляється у кількох типових формах (табл.2.21).

Таблиця 2.21 – Прояви структурної розбалансованості бізнес-процесів*

Тип дисбалансу	Характеристика	Причини виникнення	Наслідки для конкурентоспроможності
Надмірна варіативність	Відсутність стандартів, значна залежність від персоналу	Домінування ФОП, індивідуалізація сервісу	Нестабільна якість послуг
Надмірна ритмічність	Жорстка стандартизація, обмежена гнучкість	Орієнтація на туроператорів	Втрата здатності до персоналізації
Асиметрія процесів	Різний рівень організації окремих процесів	Нерівномірність розвитку підприємства	Порушення цілісності сервісу
Десинхронізація	Неузгодженість між процесами та партнерами	Слабка координація у ланцюгах створення цінності	Зниження ефективності взаємодії
Неритмічність завантаження	Різкі коливання попиту	Сезонність, зовнішні шоки	Неефективне використання ресурсів

*сформовано автором

Зазначені прояви свідчать, що структурна дисморфія є об'єктивною характеристикою функціонування підприємств сфери тимчасового розміщення, яка формується під впливом як внутрішніх (організаційних), так і зовнішніх (економічних і безпекових) чинників. Зокрема, висока частка ФОП зумовлює підвищену варіативність бізнес-процесів, тоді як інтеграція у ланцюги створення туристичного продукту вимагає їх стандартизації та ритмічності. Невідповідність між цими вимогами і формує структурні дисбаланси.

Важливо підкреслити, що структурна дисморфія не повинна розглядатися як негативне явище. У певних межах вона відображає адаптивність системи та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Проте за відсутності належного управління ці дисбаланси можуть трансформуватися у фактори, що обмежують розвиток підприємств і знижують їх конкурентоспроможність.

З позицій конкурентоспроможності бізнес-процесів структурна дисморфія проявляється у нестабільності якості послуг, обмеженні можливостей масштабування діяльності, ускладненні інтеграції у міжорганізаційні бізнес-процеси та зниженні довіри з боку партнерів і споживачів. Водночас підприємства, які здатні забезпечити баланс між варіативністю та ритмічністю бізнес-процесів, отримують суттєві конкурентні переваги, оскільки поєднують гнучкість реагування на попит із передбачуваністю результату.

Таким чином, структурна дисморфія бізнес-процесів виступає ключовим аналітичним інструментом для пояснення відмінностей у рівні конкурентоспроможності підприємств сфери тимчасового розміщення та створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження напрямів її оптимізації. Саме врахування цієї характеристики дозволяє перейти від опису окремих проблем функціонування підприємств до системного розуміння закономірностей їх розвитку в умовах невизначеності та ризиків.

У табл. 2.22 проілюстровано вплив типу підприємства та його позиції у ланцюгу туристичного продукту на прояви структурної дисморфії бізнес-процесів.

Таблиця 2.22 – Типи підприємств сфери тимчасового розміщення, характер структурної дисморфії бізнес-процесів та моделі конкурентної поведінки*

Тип підприємства	Модель поведінки на ринку	Домінуючі бізнес-процеси	Характер структурної дисморфії	Вплив на конкурентоспроможність
Еко-садиби, зелені садиби (ФОП)	Самостійна (орієнтація на персоналізацію)	Залучення клієнтів, індивідуальне обслуговування, додаткові послуги	Висока варіативність, низька формалізація; дисморфія переважно некерована або частково керована	Висока унікальність, але нестабільність якості та обмеженість масштабування
Малі готелі, апартаменти	Комбінована (самостійна + часткова інтеграція)	Бронювання, комунікація, обслуговування	Середній рівень дисморфії; поєднання варіативності і часткової стандартизації	Баланс гнучкості та стабільності; залежність від цифрових каналів
Курортні комплекси, готелі середнього/великого масштабу	Інтегрована (участь у ланцюгах створення цінності)	Операційні процеси, координація з партнерами, управління ресурсами	Низька варіативність ядра процесів, висока керованість дисморфії	Висока стабільність якості, масштабованість, стійкість до коливань попиту
Бутик-готелі, дизайнерські об'єкти	Комбінована (індивідуалізація + інтеграція)	Персоналізоване обслуговування, комунікація, бренд-досвід	Керована дисморфія: висока варіативність при збереженні стандартів	Висока споживча цінність, диференціація, преміум-сегмент
Об'єкти, інтегровані у туроператорські мережі	Інтегрована	Координація, стандартизоване обслуговування, логістика	Високий рівень стандартизації, обмежена варіативність; жорстко керована дисморфія	Стабільний попит, але обмежена гнучкість і індивідуалізація

*сформовано автором

Підкреслимо ще раз, що підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів досягається не за рахунок мінімізації варіативності чи посилення стандартизації як таких, а через формування керованої структурної дисморфії, яка дозволяє узгодити гнучкість взаємодії зі споживачем із вимогами стабільності та передбачуваності результату.

При цьому підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів досягається не за рахунок мінімізації варіативності чи посилення стандартизації як таких, а через формування керованої структурної дисморфії, яка дозволяє узгодити гнучкість взаємодії зі споживачем із вимогами стабільності та передбачуваності результату. Різні типи підприємств реалізують різні конфігурації бізнес-процесів, однак найбільш конкурентоспроможними є ті з них, які здатні ефективно управляти балансом варіативності та ритмічності, трансформуючи його у джерело створення споживчої цінності (рис.2.7).

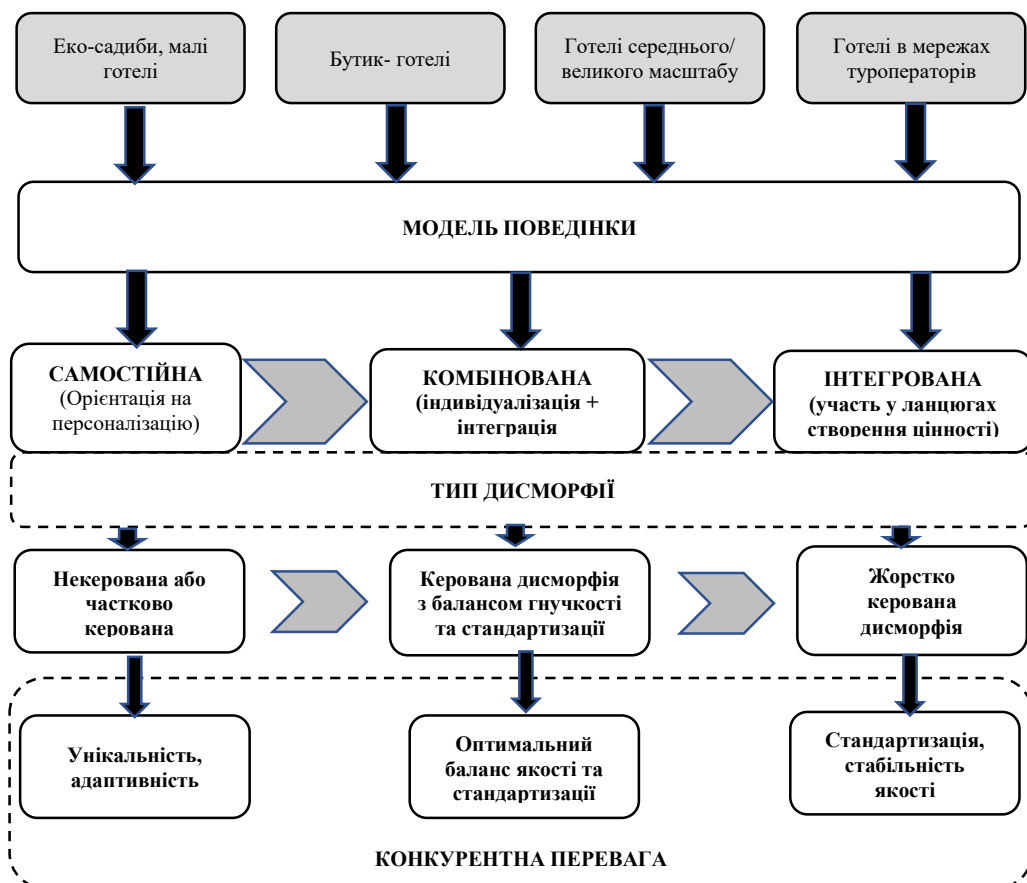


Рисунок 2.7 – Моделі конкурентної поведінки підприємств тимчасового розміщення гостей з урахуванням дисморфії бізнес-процесів*

*побудовано автором

Таке балансування досягається релевантною цифровізацією бізнес-процесів. Останні десятиліття глобальний ринок інформаційних технологій розвивається надзвичайно стрімко і стає драйвером економічного зростання, забезпечуючи бізнес вискоефективними технологіями роботи з інформацією. На сьогодні чітко сформувалися інноваційні технологічні тренди, які здатні суттєво підвищувати і гнучкість бізнес-процесів послуг (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Інформаційно-технологічні перспективи цифровізації бізнес-процесів підприємств, релевантні для сфери послуг*

* сформовано автором за [28; 33; 74; 88; 110; 162; 172]

Наведені на рис. 2.8 інформаційно-технологічні напрями діджиталізації знаходять практичне застосування у рекреаційно-туристичному бізнесі через впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації операційних процесів, аналітики даних, штучного інтелекту, Інтернету речей та цифрових платформ, що дозволяє одночасно забезпечувати персоналізацію сервісу та ритмічність бізнес-процесів. Аналіз показує, що технологічно-цифрову основу сучасної маркетингової аналітики та персоналізації складають Big Data, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Їх використання забезпечує високу достовірність прогнозів ринкових запитів цільових аудиторій

і дає змогу сформувати сценарій рекламної кампанії для позиціонування послуги на ринку з раціональною диференціацією в розрізі структури цільових аудиторій і місткості відповідних сегментів ринку. А також – вносити корективи у роботі з цільовими аудиторіями в розрізі життєвого циклу бізнесу.

Для сфери послуг важливо реалізувати достатній рівень персоналізації у роботі з клієнтами, що досягається засобами машинного навчання. Високе місце у рейтингу займають програматик-реклама, CRM-системи та омніканальні платформи – вони теж стали доволі популярними маркетинговими інструментами, даючи змогу підприємствам досягати точнішого таргетингу. Зокрема, програматик-реклама набуває все більшої популярності в середовищі інфлюенсерів (в контекстній рекламі), забезпечуючи аналіз їх медіа-контексту для ефективного розміщення реклами, яка має органічно вплітатися в основну ідею подкасту інфлюенсерів (блогерів). Прогнозується, що програматична реклама уже в наступні кілька років стане однією із найбільш затребуваних технологій в маркетингу, а витрати на неї до 2028 року досягнуть 779 мільярдів доларів [123].

Набувають також популярності (з тенденцією до сталого зростання) генеративні моделі (GPT, DALL·E та ін.), особливо для креативного проєктування маркетингового контенту. За ними майбутнє, оскільки моделі знаходять застосування в усіх можливих сферах людської діяльності. Що ж стосується AR/VR та нейромаркетингу – ці технології є дуже перспективними у сфері маркетингу, але ще не стали мейнстрімом через те, що потребують значних витрат для проведення релевантних досліджень. Використовуються переважно великими компаніями для популяризації та персоналізації нішевих видів послуг (в готелях, туризмі тощо). IoT у стратегічному маркетингу послуг з тимчасового розміщення гостей майже не застосовується, його технології більшою мірою стосуються операційної системи обслуговування клієнтів.

Приклади застосування інформаційно-технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів у рекреаційно-туристичному бізнесі наведено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Застосування інформаційно-технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності БП у рекреаційно-туристичній сфері*

Напрямок цифровізації	Приклади застосування у сфері тимчасового розміщення та туризму	Вплив на бізнес-процеси
CRM-системи	Персоналізовані пропозиції для гостей, програми лояльності, автоматичні комунікації	Підвищення варіативності та споживчої цінності
PMS та автоматизація операцій	Онлайн-бронювання, автоматичний check-in/check-out, управління номерним фондом	Забезпечення ритмічності та стабільності процесів
Big Data та аналітика	Прогнозування попиту, сегментація клієнтів, динамічне ціноутворення	Оптимізація управлінських рішень і ресурсів
Штучний інтелект (AI)	Чат-боти, рекомендаційні системи, аналіз відгуків клієнтів	Поєднання персоналізації та ефективності
Інтернет речей (IoT)	«Розумні» номери, контроль енергоспоживання, сенсори завантаженості	Підвищення енергоефективності та якості обслуговування
Цифрові платформи	Booking-системи, маркетплейси послуг, мобільні додатки готелів	Розширення каналів збуту та доступу до клієнтів
VR/AR-технології	Віртуальні тури, інтерактивні екскурсії, AR-навігація	Підвищення привабливості та довіри споживачів
Цифрові комунікації (SMM)	Просування через соцмережі, робота з відгуками, бренд-дестинації	Формування попиту та туристичної привабливості
Технології сталого розвитку	Моніторинг ресурсів, «зелені» сервіси, цифрові екологічні рішення	Зниження екологічного впливу та підвищення стійкості

*сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що структурна дисморфія бізнес-процесів є одним із визначальних чинників формування конкурентоспроможності підприємств сфери тимчасового розміщення. Її вплив проявляється не лише на рівні окремих операцій, а й у здатності підприємства забезпечувати цілісність, стабільність і адаптивність процесу створення споживчої цінності. У разі надмірної варіативності бізнес-процесів конкурентоспроможність підприємства може проявлятися через високий рівень гнучкості та здатність до персоналізації послуг. Однак така модель супроводжується значною залежністю результату від суб'єктивних чинників, що знижує передбачуваність якості обслуговування та ускладнює формування

стійких конкурентних переваг. У довгостроковій перспективі це обмежує можливості масштабування діяльності та інтеграції у складні ланцюги створення туристичного продукту.

Натомість орієнтація на високу ритмічність і стандартизацію бізнес-процесів забезпечує стабільність результату, підвищує довіру з боку партнерів і створює передумови для участі у міжорганізаційних бізнес-процесах. Водночас надмірна жорсткість процесів може знижувати здатність підприємства адаптуватися до змін попиту та обмежувати можливості індивідуалізації сервісу, що є критично важливим у сфері рекреаційно-туристичних послуг.

Таким чином, вплив структурної дисморфії на конкурентоспроможність має нелінійний характер і визначається ступенем збалансованості між варіативністю та ритмічністю бізнес-процесів. Підприємства, у яких цей баланс порушений, демонструють або нестабільність якості обслуговування, або недостатню гнучкість реагування на зміни ринкового середовища. У свою чергу, підприємства, здатні поєднувати адаптивність із передбачуваністю, формують більш стійкі бізнес-моделі та мають вищий рівень конкурентоспроможності.

Важливо також враховувати, що характер впливу структурної дисморфії залежить від ролі підприємства у ланцюгу створення цінності. Для суб'єктів, орієнтованих на самостійне формування попиту, більшу роль відіграє варіативність бізнес-процесів, тоді як для підприємств, інтегрованих у діяльність туристичних операторів, ключового значення набуває їх ритмічність і стандартизованість.

Варіативність і ритмічність бізнес-процесів слід розглядати як взаємодоповнюючі характеристики, збалансоване поєднання яких формує підґрунтя конкурентоспроможності підприємств сфери тимчасового розміщення та визначає їх здатність створювати вищу споживчу цінність. Тому вибір моделі організації бізнес-процесів з позицій структурної дисморфії має бути диференційованим залежно від типу підприємства та його ринкової позиції. Зокрема, для малих форм господарювання (еко-садиб, сімейних готелів) доцільною є модель із домінуванням варіативної складової бізнес-процесів, що

забезпечує високий рівень персоналізації та формування унікальної споживчої цінності, хоча й супроводжується підвищеними ризиками нестабільності якості. Для підприємств середнього масштабу найбільш ефективною є комбінована модель, яка передбачає поєднання стандартизованого операційного ядра з варіативною оболонкою, що дозволяє забезпечити баланс між гнучкістю та передбачуваністю бізнес-процесів. Натомість для великих готельних комплексів і підприємств, інтегрованих у ланцюги створення туристичного продукту, пріоритетною є модель із домінуванням ритмічності та стандартизації процесів, що забезпечує стабільність якості, масштабованість та відповідність партнерським вимогам. Це підтверджує, що конкурентоспроможність підприємств сфери тимчасового розміщення визначається не універсальною моделлю організації бізнес-процесів, а здатністю обрати та реалізувати таку конфігурацію структурної дисморфії, яка найбільш повно відповідає їх бізнес-моделі та умовам функціонування.

Отже, структурна дисморфія бізнес-процесів виступає не лише характеристикою їх організації, а й аналітичним індикатором, що дозволяє пояснити відмінності у результативності функціонування підприємств сфери тимчасового розміщення. Її врахування створює основу для переходу до обґрунтування напрямів удосконалення управління бізнес-процесами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Висновки до другого розділу

Проведений у розділі аналіз дозволив комплексно оцінити особливості функціонування сфери послуг в Україні в умовах нестабільності та ризиків, а також виявити ключові закономірності формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичного сегмента. Основні результати досліджень дали підстави для таких висновків.

1. Обґрунтовано необхідність поєднання аналізу структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) для комплексного визначення ролі сфери послуг у забезпеченні резильєнтності та досягненні цілей сталого розвитку економіки в умовах кризових і безпекових викликів. Доведено, що використання лише одного з підходів не дозволяє адекватно оцінити функціональну значущість окремих видів діяльності: показники ВВП відображають їх внесок у формування доданої вартості на макrorівні, тоді як структура доходів характеризує інтенсивність ринкових взаємодій і реальну участь у задоволенні суспільних потреб. Їх поєднання забезпечує цілісне уявлення про подвійний характер функціонування сфери послуг – як економічної системи створення вартості та як середовища формування споживчої цінності, що є критично важливим для обґрунтування її ролі у підтриманні стійкості економіки та визначенні пріоритетів її подальшої трансформації. Зазначено, що це є особливо важливим для дослідження рекреаційно-туристичних послуг, роль яких у структурі ВВП може виглядати відносно незначною, тоді як їх значення у формуванні якості життя, відтворенні людського капіталу та забезпеченні соціальної стійкості є суттєво вищим.

2. Констатовано, що під час кризових потрясінь сектор послуг демонструє як високу вразливість до зовнішніх шоків, так і значний потенціал до адаптації та інноваційного розвитку. Зокрема, активне впровадження цифрових технологій, розвиток дистанційних сервісів, трансформація бізнес-моделей, зміна споживчих уподобань і поведінки економічних агентів формують нові структурні характеристики сфери послуг, які суттєво впливають на загальну економічну динаміку – як в контексті її стійкості до кризових явищ, так і в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Взаємозв'язок між трансформаціями сфери послуг та досягненням цілей сталого розвитку (які визначають довгострокові орієнтири економічної, соціальної та екологічної політики держави) заслуговує особливої уваги – адже сфера послуг відіграє ключову роль у забезпеченні інклюзивності економічного зростання, підвищенні якості життя населення, розвитку людського капіталу та впровадженні екологічно

орієнтованих практик. У контексті післявоєнного відновлення України цей сектор може стати драйвером модернізації економіки, інтеграції у глобальні ринки та посилення конкурентоспроможності країни.

3. Аналіз показав, що структурно-динамічні трансформації сфери послуг в Україні в умовах безпекових викликів мають як стабілізаційні, так і деструктивні тенденції. З одного боку, сфера послуг забезпечує відносну стійкість економіки, підтримуючи функціонування внутрішнього ринку, зайнятість населення та формування доходів у кризових умовах. З іншого – її внутрішня структура зазнає суттєвих змін, що проявляються у зростанні ролі державного сектору та інфраструктурних видів діяльності при одночасному скороченні або стагнації сегментів, орієнтованих на кінцеве споживання. Це свідчить про те, що резильєнтність сфери послуг має переважно адаптивний характер і забезпечується не стільки за рахунок збалансованого розвитку, скільки через перерозподіл функцій між окремими її сегментами. Аналіз структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) підтвердив, що різні види послуг демонструють неоднакову динаміку – найбільш стійкими до зовнішніх шоків є види діяльності, пов'язані з інфраструктурним забезпеченням економіки та цифровими технологіями, тоді як рекреаційно-туристичні послуги належать до найбільш вразливих сегментів, що безпосередньо залежать від безпекових умов, рівня доходів населення та мобільності попиту. Доведено, що такі структурні зміни у сфері послуг не повною мірою відповідають цілям сталого розвитку, зокрема у частині забезпечення відтворення людського капіталу та підвищення якості життя населення. Найбільш вразливими виявляються види діяльності, пов'язані з соціально орієнтованими послугами, частка яких у загальній структурі доходів залишається низькою та демонструє нестійку динаміку. Водночас саме ці сегменти в умовах, що склалися, мають потенціал економічного зростання, оскільки їх розвиток сприяє підвищенню якості життя, відновленню трудового потенціалу та зміцненню соціальної стійкості суспільства, що має особливе значення в умовах спричинених війною тривалих безпекових загроз і стресових трансформацій усього життєвого укладу

населення. Рекреаційно-туристичні послуги в цьому контексті набувають особливої актуальності як вид діяльності, що поєднує економічні, соціальні та відновлювальні функції.

4. У межах рекреаційно-туристичної сфери обґрунтовано доцільність виділення двох взаємопов'язаних підсистем – інфраструктурної (КВЕД 55.2) та організаційно-інтеграційної (КВЕД 79.1), які забезпечують відповідно надання базових послуг та формування комплексного туристичного продукту. Доведено, що їх взаємодія відбувається у межах ланцюга створення цінності та визначає характер функціонування ринку туристичних послуг. Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення дозволив виявити хвилеподібний характер її розвитку, що зумовлений впливом інституційних, економічних та безпекових чинників. При цьому висока частка фізичних осіб-підприємців визначає специфіку цього сегмента, забезпечуючи з одного боку гнучкість і адаптивність, а з іншого – фрагментованість ринку та нестабільність якості послуг.

5. Особливу увагу у дослідженні приділено взаємопов'язаності бізнес-процесів у межах двох ключових підсистем рекреаційно-туристичної сфери – інфраструктурної (КВЕД 55.2) та організаційно-інтеграційної (КВЕД 79.1). Доведено, що формування споживчої цінності туристичних послуг відбувається в межах єдиного ланцюга створення цінності, у якому бізнес-процеси підприємств тимчасового розміщення є функціонально залежними від процесів туристичних операторів, що забезпечують інтеграцію, координацію та просування туристичного продукту. У цьому контексті встановлено, що підприємства сфери тимчасового розміщення можуть реалізовувати дві альтернативні, але взаємопов'язані моделі поведінки щодо управління конкурентоспроможністю своїх бізнес-процесів. Перша модель передбачає функціонування як самостійного суб'єкта ринку, орієнтованого на формування індивідуалізованої споживчої цінності через гнучкість і варіативність бізнес-процесів. Друга модель пов'язана з участю у бізнес-процесах туристичних операторів, де конкурентоспроможність визначається здатністю до стандартизації,

ритмічності та узгодженості процесів у межах міжорганізаційної взаємодії. Доведено, що вибір або поєднання цих моделей формує різні типи конкурентних стратегій підприємств та визначає характер їх реакції на зовнішні шоки. При цьому ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності забезпечити баланс між вимогами гнучкості та стандартизації, що безпосередньо пов'язано з рівнем структурної дисморфії їх бізнес-процесів.

6. Доведено, що вибір моделі організації бізнес-процесів з позицій структурної дисморфії має бути диференційованим залежно від типу підприємства та його ринкової позиції. Зокрема, для малих форм господарювання (еко-садиб, сімейних готелів) доцільною є модель із домінуванням варіативної складової бізнес-процесів, що забезпечує високий рівень персоналізації та формування унікальної споживчої цінності, хоча й супроводжується підвищеними ризиками нестабільності якості. Для підприємств середнього масштабу найбільш ефективною є комбінована модель, яка передбачає поєднання стандартизованого операційного ядра з варіативною оболонкою, що дозволяє забезпечити баланс між гнучкістю та передбачуваністю бізнес-процесів. Натомість для великих готельних комплексів і підприємств, інтегрованих у ланцюги створення туристичного продукту, пріоритетною є модель із домінуванням ритмічності та стандартизації процесів, що забезпечує стабільність якості, масштабованість та відповідність партнерським вимогам. Це підтверджує, що конкурентоспроможність підприємств сфери тимчасового розміщення визначається не універсальною моделлю організації бізнес-процесів, а здатністю обрати та реалізувати таку конфігурацію структурної дисморфії, яка найбільш повно відповідає їх бізнес-моделі та умовам функціонування, що забезпечить підвищення їх адаптивності, стабільності результатів та конкурентоспроможності в умовах високодинамічного середовища господарювання.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [57; 59; 101; 180], вказаних в загальному списку використаних джерел.

3 ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1 Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до вдосконалення бізнес-процесів підприємств сфери послуг

У контексті глобального переходу до постіндустріального суспільства та економіки знань роль сфери послуг набуває кардинально нового значення. Економіка дедалі більше орієнтується не на виробництво матеріальних благ, а на створення, надання та споживання нематеріальних благ-послуг. При цьому цифрові технології – такі як хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей – змінюють саму природу послуги: її характеристики, способи доставки, створення цінності та взаємодію зі споживачем. І це потребує переосмислення управління цими процесами – з виділенням тих нових чинників, які можуть сприяти конкурентоспроможності сервісного бізнесу.

Дослідження проблем розвитку сфери послуг в Україні науковцями здійснюється передусім з погляду ефективності управління. І в цьому є логіка – адже ці підприємства є самостійними економічними агентами і прагнуть максимізувати свій економічний результат. Однак для збереження бізнесу в умовах затяжної війни багатьом підприємствам сфери послуг довелося змінити підходи до формування ціннісних пропозицій, внести корективи у існуючі бізнес-процеси. Специфіка діяльності підприємств сфери послуг зумовлює важливість раціонального проектування бізнес-процесів як за змістом, так і за виконавцями – адже якість послуги сприймається клієнтами не тільки як результат технологічної послідовності операцій, а й як якість людської взаємодії в ході отримання послуги.

На наш погляд, саме розмежування: а) способу дій виконавця послуги та б) змісту (призначення послуги для задоволення певних потреб) є важливим аспектом

в оцінюванні корисності (цінності) послуги для клієнта. І оскільки ступінь задоволення потреби клієнта завжди оцінюється ним суб'єктивно, виходячи із власного відчуття, для сприйняття корисності послуги слід зважати на умови її надання. Тим більше, що різні виконавці можуть надавати послугу певного змісту з різною якістю обслуговування. Адже, наприклад, ресторанний бізнес потребує сталої і бездоганної взаємодії з партнерами (постачальниками продуктів). Зазвичай їх є доволі багато і їх склад не є стабільним. Вони можуть ефективно співпрацювати, конкуруючи за місце у бізнес-системі якістю надання своїх послуг та здатністю до їх оновлення. Це дає змогу удосконалювати і урізноманітнювати зміст основних бізнес-процесів, робити їх більш досконалими і якісними.

Тому раціональне проектування бізнес-процесів має враховувати не тільки функціональні та ресурсні аспекти, а й ціннісну складову – тобто те, яку користь, емоційний ефект і суспільну значущість створює процес для клієнта. Разом з тим, важливо бачити у структурі та змісті сервісного бізнес-процесу ту цінність, яку матиме від його реалізації і виконавець, і організація загалом. Саме таке комплексне бачення сутності бізнес-процесу як сукупності дій зі створення цінності як для учасників, так і для клієнтів і є підставою для використання ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів у сфері послуг.

Відповідно до класичного відображення сутності створюваної підприємством для задоволення потреб споживача цінності, яка подана в теорії аналізу цінності Л. Майлза, цінність визначається як відношення корисної функції (користі) до витрат на її реалізацію. Чим більшою є корисність продукту при фіксованих витратах (або чим менші витрати при заданій корисності), тим вищою буде його цінність для споживача [156]. У теорії аналізу цінності (Value Analysis), Л. Майлз виділяв як цінність споживчу (корисність об'єкта у використанні), так і вартісну (призначену для обміну). Але в контексті управління процесами створення цінності ключову роль відіграє співвідношення споживчої корисності (цінності) до собівартості обох сторін обміну. Так, для споживача створеної цінності це визначає

рівень задоволення його потреб за прийнятну для нього ціну. Це позитивно впливатиме на його вибір (готовність придбати продукт з таким рівнем цінності). Для виробника цінність продукту, який він виводить на ринок, вимірюватиметься співвідношенням ціни його продажу до собівартості. Нижчий рівень останньої визначає можливість встановити конкурентну ціну і обсяг попиту. В результаті конкурентоспроможність товару (продукції, послуги) значною мірою залежить від цього співвідношення.

І це означає, що конкурентоспроможність конкретного бізнес-процесу у сфері послуг має оцінюватись як з позицій зовнішнього її користувача, так і з позицій виробника. Власне, ціннісно-орієнтований підхід (Value-Based Approach) і передбачає проектування бізнес-процесів, виходячи з пріоритету створення цінності для всіх стейкхолдерів – споживача, працівника, власника й суспільства. У сфері послуг це особливо актуально, оскільки:

- послуга є нематеріальною і сприймається через досвід, довіру, задоволення потреб і очікувань клієнта, а отже, її «якість» безпосередньо відображає створену цінність;
- виконавець послуги водночас є її «співавтором», тому ефективність бізнес-процесу залежить від його мотивації, внутрішніх цінностей і здатності персоніфікувати сервіс;
- вартість послуги формується через взаємодію з клієнтом (співтворення цінності), а не лише через витрати, тому акцент має бути зміщений із «економії ресурсів» на підвищення рівня споживчої цінності для клієнта;
- ціннісно-орієнтоване проектування дозволяє гармонізувати інтереси розробників і виконавців бізнес-процесів, посилюючи мотивацію останніх до підвищення цінності послуги через поведінково-емоційні аспекти сервісу.

У результаті бізнес-процеси перестають бути лише сукупністю операцій – вони перетворюються на механізм спільного створення цінності, де важливо не

лише що робиться, а й як і для кого. Основні аспекти ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні бізнес-процесами викладено нами в [59; 194].

Очевидно, що власники будь-якого бізнесу зацікавлені в позитивних економічних результатах діяльності і тому менеджмент кожного підприємства має враховувати пріоритетність економічних цілей в розрізі періодів планування. Їх реалізація залежить і від ситуації, що складається в зовнішньому середовищі – чим менш прогнозованою вона є, тим складніше досягти чіткості у алгоритмізації операційної діяльності. Перспективні цілі можуть визначати ті підприємства, які здатні правильно оцінити ринкові тренди і формувати бізнес-процеси з їх урахуванням. І хоча цілі традиційної діяльності відрізняються від цілей розвитку, та в обох випадках питання якості є визначальними при оцінюванні клієнтами цінності послуги у її комплексному сприйнятті. Тому гнучкість бізнес-процесів сфери послуг є принципово важливою складовою їх конкурентоспроможності і для ринкового успіху необхідно не тільки стандартизувати рутинні елементи бізнес-процесів, а й визначати розкид параметрів для розширення зони комфортності обслуговування клієнтів. Водночас важливо забезпечувати економічну вигідність бізнесу, тому доцільно стандартизувати ті складові бізнес-процесів, яким не потрібна персоналізація.

Традиційно оптимізація бізнес-процесів суб'єкта господарювання націлена на зниження витрат, скорочення часу, уникнення дублювання тощо. Узагальненням позицій низки науковців з питань оптимізації бізнес процесів виділено основні напрями такої оптимізації [27; 32; 108].

1. Вертикальне та горизонтальне ущільнення процесів. Вертикальне ущільнення передбачає делегування частини управлінських повноважень виконавцям, що сприяє скороченню часу прийняття рішень і прискорює виконання процесів. Горизонтальне ущільнення базується на залученні працівників середньої кваліфікації широкого профілю, здатних виконувати декілька взаємопов'язаних

операцій. Це дозволяє зменшити кількість виконавців, скоротити інформаційні розриви та підвищити узгодженість процесів.

2. Мінімізація участі керівників у виконанні бізнес-процесів. Надмірне залучення управлінського персоналу, як свідчить практика, уповільнює виконання процесів і знижує рівень самостійності виконавців, що негативно впливає на їх результативність.

3. Оптимізація контрольних процедур. Йдеться про доцільне скорочення проміжного контролю в процесі виконання операцій із одночасним посиленням контролю кінцевих результатів. Такий підхід дозволяє зменшити часові витрати без втрати якості.

4. Використання принципу паралельності виконання процесів. Одночасне виконання окремих операцій сприяє скороченню загального циклу бізнес-процесу, що в сучасних умовах виступає важливою конкурентною перевагою, незважаючи на певне ускладнення його організації.

5. Типізація бізнес-процесів. Формування типових сценаріїв виконання процесів створює передумови для їх автоматизації, підвищує передбачуваність результатів і спрощує управління ними.

6. Спрощення бізнес-процесів. Зменшення складності процедур сприяє зниженню ймовірності помилок, підвищенню швидкості виконання операцій і загальній ефективності процесів.

7. Використання бенчмаркінгу. Передбачає вивчення та адаптацію найкращих практик організації бізнес-процесів. Аналіз досвіду провідних підприємств дозволяє запозичити ефективні рішення щодо підвищення якості, зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможності.

8. Реінжиніринг бізнес-процесів. Застосовується для радикального перепроєктування процесів, які є неефективними або застарілими. Він передбачає розроблення нових процесних рішень без орієнтації на існуючі підходи.

9. Безперервне удосконалення бізнес-процесів. Реалізується через систематичний аналіз їх функціонування та впровадження заходів щодо підвищення ефективності.

8. Реінжиніринг бізнес-процесів. Застосовується для радикального перепроєктування процесів, які є неефективними або застарілими. Він передбачає розроблення нових процесних рішень без орієнтації на існуючі підходи [34; 86; 181].

Наведені підходи до оптимізації бізнес-процесів відображають класичну логіку їх удосконалення, яка базується на підвищенні ефективності через скорочення витрат часу, ресурсів і кількості операцій, а також через підвищення рівня стандартизації та формалізації процесів. У центрі уваги таких підходів перебуває раціоналізація внутрішньої структури бізнес-процесів і досягнення їх максимальної передбачуваності та керованості.

Водночас зазначені підходи формувалися переважно в контексті виробничих систем і мають обмежену пояснювальну здатність щодо функціонування підприємств сфери послуг, зокрема туристично-рекреаційного сектору. Як підкреслювалось нами у п.1.3, бізнес-процеси в сфері послуг мають інтерактивний характер і значною мірою залежать від поведінки споживача, що обумовлює необхідність збереження їх варіативності як невід'ємної умови формування споживчої цінності. Оптимізація бізнес-процесів у цьому випадку полягає не у їх уніфікації, а у формуванні збалансованої конфігурації, в якій варіативність і ритмічність виступають взаємодоповнюючими характеристиками. У табл.3.1 наведено порівняння традиційних підходів до оптимізації бізнес-процесів та підходу, заснованого на управлінні їх конфігурацією. З неї видно, що запропонований авторський підхід не заперечує традиційні інструменти оптимізації бізнес-процесів, а змінює логіку їх застосування, орієнтуючи управління не лише на внутрішню ефективність, а й на забезпечення відповідності процесів індивідуалізованим запитам споживачів. Адже у сфері послуг спрощення та типізація процесів, скорочення кількості виконавців і операцій та мінімізація

відхилень від встановлених стандартів можуть призводити до втрати індивідуалізованості сервісу та зниження його споживчої цінності.

Таблиця 3.1 – Порівняння традиційних підходів до оптимізації бізнес-процесів та підходу, заснованого на управлінні їх конфігурацією

Критерій порівняння	Традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів	Підхід, заснований на управлінні конфігурацією бізнес-процесів
Основна мета	Підвищення ефективності (скорочення витрат, часу, ресурсів)	Формування споживчої цінності послуг
Ключовий принцип	Спрощення, стандартизація, уніфікація процесів	Узгодження варіативності та ритмічності
Роль варіативності	Мінімізується як джерело відхилень і помилок	Зберігається як інструмент персоналізації
Роль стандартизації	Домінуюча (основа ефективності)	Обмежена операційним ядром процесів
Характер процесів	Лінійні, регламентовані	Гнучкі, адаптивні, з відкритою конфігурацією
Фокус управління	Внутрішня організація процесів	Взаємодія процесів і їх відповідність запитам споживача
Урахування поведінки клієнта	Обмежене	Центральне
Інструменти	Стандартизація, регламентація, реінжиніринг, бенчмаркінг	Балансування процесів, цифровізація, управління взаємодією
Результат	Підвищення операційної ефективності	Підвищення споживчої цінності та конкурентоспроможності
Сфера найбільш ефективного застосування	Виробничі системи, стандартизовані послуги	Сфера послуг з високою варіативністю попиту
Тип управління	Управління процесами	Управління конфігурацією процесів

*сформовано автором

Авторська позиція полягає в тому, що більш ефективним є підхід, за якого стандартизації підлягає лише операційне ядро бізнес-процесів, варіативна складова зберігається як інструмент адаптації до запитів клієнтів, управління спрямоване на узгодження цих компонентів, а не на домінування одного з них. Принципова

відмінність запропонованого підходу полягає у переході від оптимізації бізнес-процесів як інструменту підвищення внутрішньої ефективності до їх управління як механізму формування споживчої цінності, що особливо актуально для підприємств сфери послуг. Це дозволяє розглядати бізнес-процеси як динамічну конфігурацію, здатну адаптуватися до умов функціонування підприємства та формувати його конкурентні переваги в процесах створення споживчої цінності.

На нашу думку, в цьому контексті доцільно розглядати процес формування цінності як результат цілеспрямованого управління якістю бізнес-процесів, що може бути забезпечено через використання концепції «петлі якості» та принципів загального управління якістю (TQM). Застосування цих підходів опирається на відповідні стандарти якості послуг [35; 79; 121] і дозволяє інтегрувати всі етапи створення послуги – від формування пропозиції до отримання зворотного зв'язку від споживача – у єдину замкнену систему безперервного вдосконалення.

Особливого значення це набуває для тієї частини бізнес-процесів, яка характеризується ритмічністю та підлягає стандартизації. Саме в межах операційного ядра підприємства (процеси бронювання, заселення, обслуговування, післясервісної взаємодії) впровадження принципів TQM дозволяє забезпечити стабільність параметрів послуги, узгодженість дій персоналу та контроль якості на всіх етапах її надання. Це створює основу для формування довіри споживачів і підвищення репутаційного капіталу підприємства.

Водночас варіативна складова бізнес-процесів не підлягає жорсткій стандартизації, однак може бути охоплена механізмами зворотного зв'язку та адаптивного управління, що також є елементами «петлі якості». Таким чином, застосування принципів TQM у сфері тимчасового розміщення не передбачає уніфікації всіх процесів, а спрямоване на забезпечення узгодженості між стандартизованими та індивідуалізованими елементами сервісу.

Проте цінність створюється не лише в конкретному змісті послуги, а й в підготовчих та організаційно-управлінських процесах, які в умовах цифровізації

управління набувають іншого характеру. Тому ретельному аналізу слід піддавати усі процеси – не тільки основні, а й допоміжні. Це управління розвитком персоналу, управління фінансово-матеріальними потоками (логістикою), контролюванням якості, інформаційним супроводом бізнесу тощо. Ці процеси не беруть прямої участі у створенні цінності для споживачів (тому, наприклад, питаннями розвитку персоналу часто нехтують), однак удосконалення фахових компетенцій працівників може підвищувати ціннісні характеристики як змісту послуги, так і процесу обслуговування, розвиваючи не тільки компетентнісний, а й ресурсний потенціал підприємства (компетенції можуть сприяти залученню нових ресурсів або ж збільшенню їх комбінацій при формуванні сервісних пропозицій). Так само і досконалість допоміжних процесів забезпечує необхідні умови для ритмічного і якісного виконання усієї сукупності операційних елементів основних процесів, в яких і відбувається створення споживчих цінностей.

На нашу думку, в основу ціннісно-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг може бути покладена концепція Total Quality Management (, всеохопність якої ґрунтується на дотриманні низки принципів, які дають змогу ефективно керувати процесами створення нових споживчих цінностей і підтримувати належний рівень якості існуючих БП [178]. Це – клієнтоорієнтованість; процесний підхід до управління створенням споживчої цінності; системний підхід в управлінні; стимулювання персоналу до вдосконалення бізнес-процесів. Тракткування цих принципів в контексті завдань проєктування конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг та реалізації стратегічних цілей підприємства наведено в табл.3.2. Зазначені принципи відповідають змісту так званої «петлі якості», яка визначає послідовність і функціональну спрямованість діяльності у підсистемах управління якістю і встановлення стандартів виконання робіт (надання послуг) для всіх етапів створення споживчої цінності [90].

Таблиця 3.2 – Конкретизація цільових завдань функціональних підсистем менеджменту для формування конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг на основі принципів TQM*

Принцип / Підсистема менеджменту	Трактування принципу	Завдання щодо проєктування і поліпшення БП	Цілі, що досягаються підприємством
Орієнтація на клієнта /Маркетингова	Успіх підприємства залежить від споживача, тому треба знати потреби клієнта, виявляти і упроваджувати кращі способи їх задоволення	Є основою для наповнення БП інноваціями, що підвищують споживчу цінність послуг	Зростання лояльності споживачів, сегментування і розширення меж ринку
Процесний підхід до управління створенням споживчої цінності /Операційна	Ефективність кінцевого результату залежить від досконалості технологічної й організаційно-просторової структури бізнес-процесів	Для планування процесних інновацій, що зменшують витрати ресурсів на виконання операцій з надання послуг	Дотримання жорстких стандартів діяльності підвищує ефективність технологічної складової БП і максимізує іміджеву складову підприємства
Системний підхід до управління діяльністю/ Стратегічного управління	Підприємство є складною системою взаємопов'язаних процесів, що мають забезпечувати досягнення визначених на стратегічний період цілей бізнесу	Зосередження уваги на ключових з погляду максимізації споживчої цінності елементах БП і доведення їх до досконалості	Усистемлення взаємопов'язаних процесів для комплементарності ресурсного і функціонального забезпечення усіх видів діяльності, закладених у бізнес-моделі підприємства
Участі та залучення персоналу/ Управління персоналом	Персонал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, тому необхідно ефективно використовувати знання і здібності працівників, залучаючи їх до управління і заохочуючи їх ініціативність	Підвищується інноваційна активність персоналу і результативність діяльності з проєктування і реалізації нових послуг, що мають споживчу цінність	Зростає потенціал організаційного знання для виявлення нових можливостей підприємства у створенні споживчих цінностей, що стає його основною конкурентною перевагою і забезпечує формування й зміцнення його конкурентних позицій

* авторська розробка, опубліковано у [194]

Для промислових підприємств петля якості веде свій початок із маркетингових досліджень ринку і завершується проєктуванням процесів утилізації продукту, який завершив свій життєвий цикл. Для сфери послуг, як зазначалось вище, доцільно виділити у структурі «петлі якості» дві складових:

1) процеси, що можуть бути стандартизовані за певними критеріями (вони стосуються змісту послуги; наприклад, у готелі – це тимчасове розміщення, у закладі харчування – приготування їжі на вибір клієнта; і те й інше має відповідати стандартам якості, які описані в інформаційних описах бізнесу і які слугують клієнтам орієнтиром для вибору);

2) процеси обслуговування, які містять елементи персоналізації (способи, умови роботи персоналу з клієнтами для задоволення їх потреби у послугі).

Таке структурування дає змогу фокусувати увагу менеджменту на тих елементах бізнес-моделі, які потребують вдосконалення з огляду на їх якісні характеристики. Тобто – в першому випадку розробляти програми вдосконалення організації процесів, а в другому – поліпшувати способи й умови надання послуг – як стандартизовані елементи споживчої цінності, так і ті, що залежать від поведінкових характеристик персоналу.

У поняття якості послуги включається якість обслуговування (саме в цій частині послуги найбільше проявляється суб'єктивність її сприйняття). І це вказує на те, що доцільно диференціювати підходи до формування споживчої цінності послуг при проєктуванні структури відповідних бізнес-процесів – на ті, що містять значну індивідуалізовану частину сприйняття якості і на ті, яка може бути деперсоналізована. Останнє дає змогу підвищити рівень стандартизації виконуваних робіт у структурі бізнес-процесу і це дає суб'єкту господарювання значні конкурентні переваги у сфері витрат. Розроблена нами для закладів тимчасового розміщення гостей «петля якості» подана на рис. 3.1.

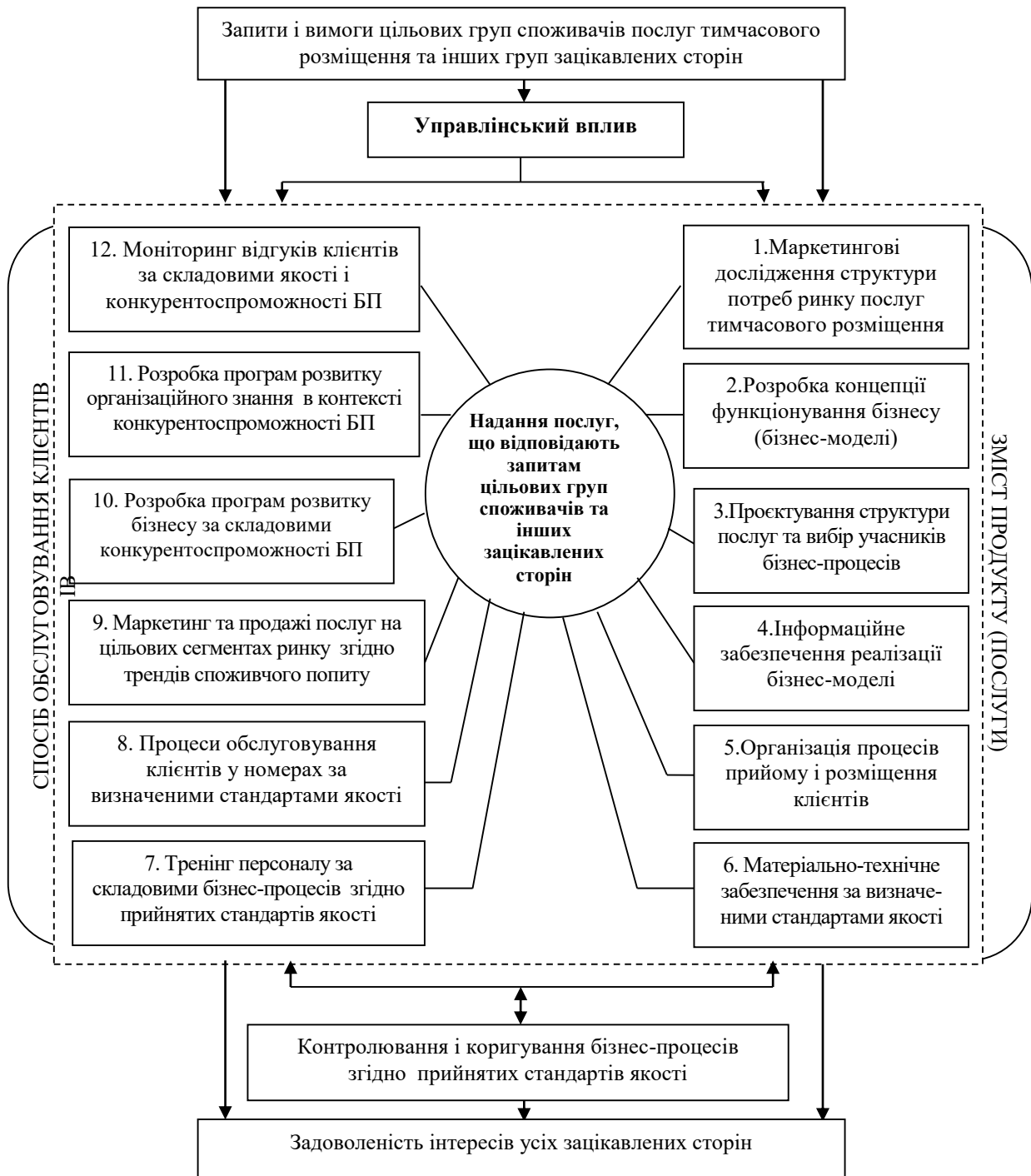


Рисунок 3.1 – «Петля якості» для формування конкурентоспроможності бізнес-процесів закладів тимчасового розміщення гостей*

*авторська розробка, опубліковано у [194]

Практика діяльності підприємств сфери послуг показує, що найвищий рівень персоналізації у сфері послуг містять основні процеси, де й відбувається контакт із споживачем. В допоміжних та управлінських процесах можна досягти найбільшої уніфікованості (навіть у сфері маркетингу, де ефективність досягається завдяки новітнім цифровим технологіям). Така відмінність має враховуватись при розробленні заходів з управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів – адже стандартизація дає змогу підтримувати належний рівень якості загальних процедур. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу важливо чітко розуміти, якого роду операції можуть стати ключовими на кожній із стадій створення споживчої цінності в межах обраної бізнес-моделі. Безумовно, врахування умов обслуговування при проектуванні бізнес-процесів збільшуватиме витрати на створення тих умов, що відповідають запитам цільових груп споживачів. Тому має бути забезпечено найбільшу гнучкість бізнес-процесів в тих елементах їх структури, які відносяться до процесу обслуговування.

Збереження підприємством свого місця на ринку потребує систематичного й усебічного аналізу структури бізнес-процесів – для виявлення тих елементів, що забезпечують більшу частку споживчої цінності і формують стійкі конкурентні переваги. Дотримуючись викладених у табл.3.1 підходів ціннісно-орієнтованого управління, автором розроблено логічну схему підтримання і підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства сфери послуг, яка наведена на рис.3.2. Першим кроком у розробленій моделі є визначення цілей розвитку конкурентоспроможності БП в розрізі сервісних пропозицій підприємства. У нашому дослідженні аналізу підлягали підприємства туристично-рекреаційної сфери послуг. Очевидно, що зміст їх сервісних пропозицій і способи формування ними конкурентних переваг залежать від регіону, в якому ведуть бізнес ці підприємства. Особливо це стосується закладів тимчасового розміщення гостей, які можуть використовуватися і для більш тривалого відпочинку у рекреаційних дестинаціях. Для обґрунтованого цілевизначення у сфері розвитку

конкурентоспроможності БП таких підприємств обов'язковим є аналіз специфіки рекреаційних дестинацій, на базі яких формуватимуться туристичні продукти – це дасть змогу оцінити конкурентну ситуацію в галузі і з'ясувати можливості нарощування власних конкурентних переваг.

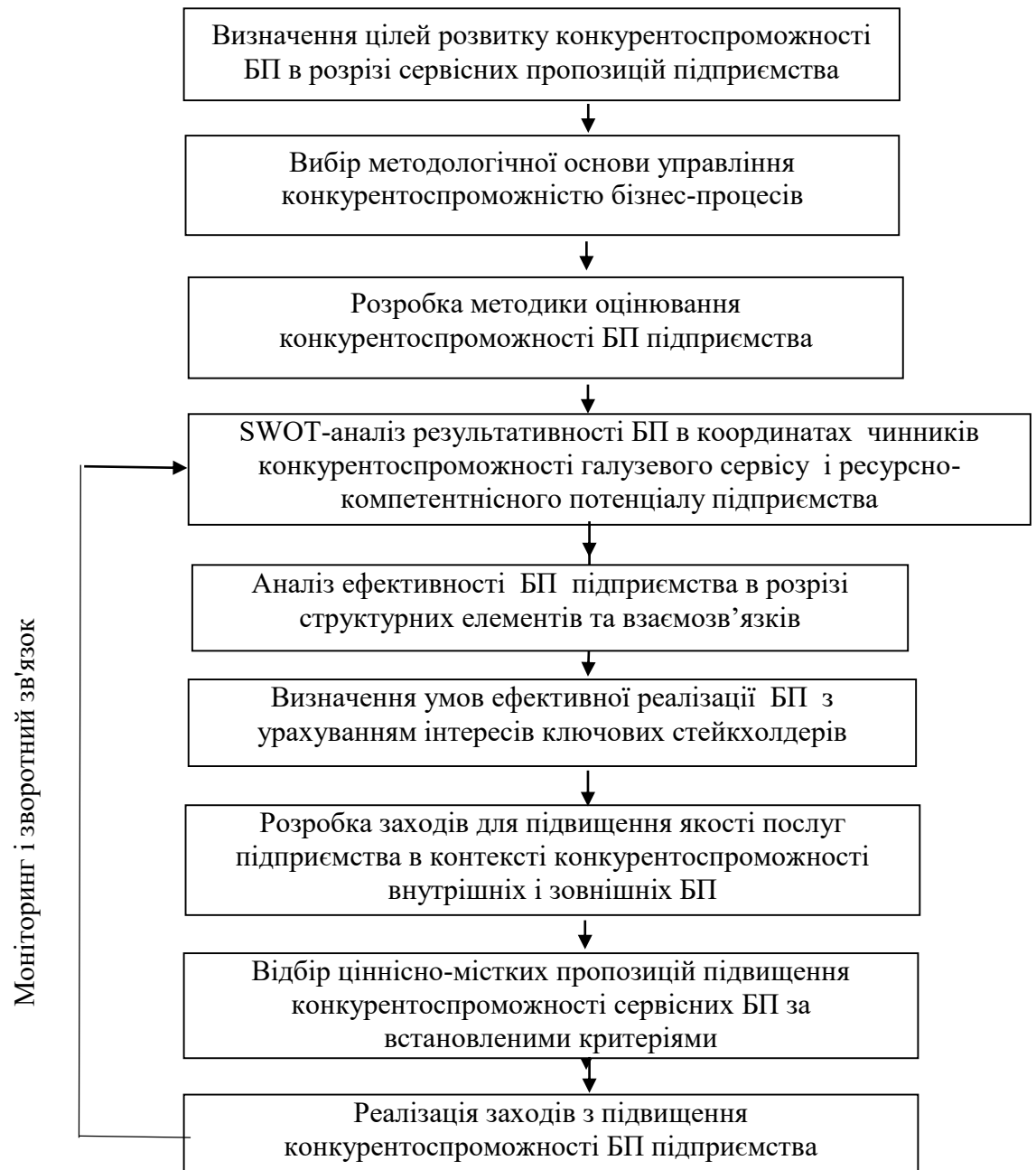


Рисунок 3.2 – Модель управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства сфери послуг

* розробка автора

Цілком логічно, як впливає із методології стратегічного управління підприємствами, що такий аналіз передбачає співставлення умов діяльності із ресурсними та компетентнісними можливостями підприємства. Для цього можна використати стандартну методику SWOT, окресливши її конкретними цілями в руслі завдань дослідження. При цьому важливо враховувати, що у туристично-рекреаційній сфері об'єктом аналізу виступає не лише окреме підприємство, а дестинація як цілісна система, в межах якої формується споживча цінність рекреаційно-туристичних послуг. Це обумовлює необхідність поєднання оцінки зовнішніх умов розвитку дестинації з аналізом внутрішніх можливостей підприємств, що функціонують у її межах. Для туристично-рекреаційного сектору така постановка завдання є особливо важливою, оскільки конкурентні переваги формуються на перетині ресурсного потенціалу території та здатності підприємств ефективно організувати свої бізнес-процеси відповідно до характеристик попиту та концепції сталого розвитку.

З огляду на викладене, доцільним є проведення SWOT-аналізу туристично-рекреаційної дестинації Закарпатської області як бази для подальшого дослідження особливостей формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення. Цей аналіз проведемо, опираючись на стратегію розвитку області, викладену в [72; 83]. Представлений на рис.3.3 SWOT-аналіз підтверджує, що Закарпатська область має значний потенціал розвитку як багатокomпонентна рекреаційно-туристична дестинація, що поєднує природні, культурні та оздоровчі ресурси.

Водночас узагальнений характер проведеного аналізу відображає переважно ресурсний і структурний аспект функціонування дестинацій та не дає можливості повною мірою оцінити особливості організації бізнес-процесів підприємств, що надають відповідні послуги. Потрібна його деталізація з урахуванням суб'єктного рівня функціонування туристично-рекреаційної дестинації. Зокрема – підприємств сфери тимчасового розміщення, які виступають ключовим елементом рекреаційно-туристичного потенціалу регіону.

	Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
		1. Визнання туристично-рекреаційного сектору одним із пріоритетів регіонального економічного розвитку 2. Розширення попиту на внутрішній туризм в умовах обмеження міжнародної мобільності 3. Розвиток оздоровчого, екологічного, гастрономічного та активного туризму 4. Залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури та сервісних об'єктів 5. Інтеграція регіону у національні та міжнародні туристичні маршрути 6. Розвиток цифрових каналів просування та бронювання туристичних послуг 7. Використання природних ресурсів (мінеральні води, лікувальні грязі, кліматичні фактори) для формування конкурентних туристичних продуктів 8. Розвиток мережі туристичних маршрутів і кластерних форм організації туризму 9. Підвищення інтересу до локальної культури, традицій та автентичного досвіду	1. Високий рівень конкуренції з боку інших туристичних регіонів України та сусідніх країн 2. Зниження платоспроможного попиту населення 3. Вплив військових і економічних шоків на туристичні потоки 4. Відтік трудових ресурсів за кордон 5. Нестабільність інвестиційного середовища 6. Сезонність попиту на туристичні послуги 7. Ризики перевантаження екосистем і деградації природних ресурсів 8. Зміна споживчих уподобань туристів 9. Недостатній рівень державної підтримки туристичної інфраструктури
	Внутрішні чинники	10. Сильні сторони	11. Слабкі сторони
		1. Вигідне географічне розташування (прикордонний регіон, транспортні коридори) 2. Значний природно-рекреаційний потенціал (гори, ліси, водні ресурси, клімат) 3. Різноманітність туристичних ресурсів (лікувальні, екологічні, культурні, гастрономічні) 4. Можливість цілорічного функціонування туристичних об'єктів 5. Високий рівень автентичності та культурної привабливості регіону 6. Розвинена мережа малих форм господарювання (еко-садиби, сімейні готелі) 7. Гнучкість та адаптивність локальних підприємств 8. Наявність досвіду ведення туристичної діяльності та традицій гостинності	1. Недостатній рівень розвитку транспортної та туристичної інфраструктури 2. Фрагментованість ринку та домінування малих суб'єктів господарювання 3. Низький рівень стандартизації та контролю якості послуг 4. Обмежені можливості масштабування бізнесу 5. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів 6. Залежність від сезонних коливань попиту 7. Обмеженість фінансових ресурсів для модернізації об'єктів 8. Складність залучення великих інвестиційних проєктів 9. Екологічні ризики та недостатній контроль за використанням природних ресурсів

Рисунок 3.3 – SWOT-аналіз стану і можливостей розвитку туристично-рекреаційної сфери Закарпатської області*

*сформовано автором

Важливою особливістю розвитку цього сегмента в Закарпатській області є різноманітність типів підприємств, що безпосередньо забезпечують реалізацію туристичного продукту – від малих форм господарювання (еко-садиби, сімейні готелі) до більш організованих об'єктів (курортні комплекси, готелі середнього та великого масштабу). Саме вони трансформують наявні природні, культурні та інфраструктурні ресурси у конкретну споживчу цінність послуг. Їх структурна різноманітність формує основу варіативності туристичної пропозиції, що дозволяє задовольняти диференційовані потреби споживачів і забезпечує конкурентні переваги регіону. Водночас саме ця різноманітність зумовлює відмінності в організації бізнес-процесів підприємств, рівні їх стандартизації, здатності до інтеграції у туристичні ланцюги створення цінності та, як наслідок, у рівні якості та стабільності надання послуг. Тобто, тип підприємства та відповідна конфігурація його бізнес-процесів виступають важливими чинниками формування як варіативності туристичної пропозиції регіону, так і стабільної якості їх унормованих стандартами складових, які вкладаються у бажані для певної категорії споживачів форму та ритміку їх отримання.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що рекреаційно-туристичний потенціал Закарпатської області формується за рахунок поєднання високої природної привабливості та значної варіативності бізнес-моделей підприємств, що забезпечує унікальність споживчої пропозиції. Проте така варіативність бізнес-процесів, яка є джерелом конкурентних переваг, водночас виступає чинником нестабільності якості послуг за умов її некерованого характеру. У цьому контексті ключовим завданням розвитку регіону є не зменшення різноманітності пропозиції, а формування керованої структурної поліморфності бізнес-процесів, яка дозволяє поєднати індивідуалізацію послуг із необхідним рівнем їх стандартизації та узгодженості. Саме це створює передумови для інтеграції локальних суб'єктів у більш складні туристичні продукти та підвищення їх конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринку. І це може слугувати вагомим чинником вибору стратегії розвитку рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області та формування

конкурентоспроможних бізнес-процесів підприємств навіть в умовах значних безпекових викликів (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – TOWS-матриця стратегій розвитку рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області (у контексті управління бізнес-процесами)*

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<i>SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)</i>	<i>ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)</i>
	1.Розвиток комплексних туристичних продуктів на основі поєднання природних ресурсів і автентичних послуг еко-садиб 2.Інтеграція локальних підприємств у цифрові платформи бронювання та продажу 3.Формування унікальних пропозицій (wellness, гастротуризм, етнотуризм) на основі варіативності бізнес-процесів	1.Диверсифікація туристичних продуктів для зниження сезонності попиту 2.Використання автентичності як конкурентної переваги у протидії міжрегіональній конкуренції 3.Гнучка адаптація бізнес-процесів до кризових умов (війна, зміни попиту)
Слабкі сторони (W)	<i>WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)</i>	<i>WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)</i>
	1.Впровадження цифрових інструментів управління (CRM, channel manager) для узгодження бізнес-процесів 2.Стандартизація базових процесів обслуговування при збереженні індивідуалізації 3.Розвиток партнерських мереж (туроператори, локальні маршрути)	1.Формування базових стандартів якості для малих підприємств 2.Зниження залежності від окремих каналів попиту (диверсифікація клієнтських сегментів) 3.Оптимізація ресурсного використання в умовах нестабільності

*сформовано автором

Побудована TOWS-матриця (така «обернена» назва матриці запропонована Х.Вайнріхом для позначення її як інструменту поглиблення SWOT-аналізу, що дозволяє на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів сформувати відповідні типи стратегій розвитку підприємства [191]) дала змогу обґрунтувати стратегічні напрями розвитку рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області з урахуванням специфіки організації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення. При її побудові опирались на зроблені у п.2.3 висновки, що ключовим вектором підвищення конкурентоспроможності є не уніфікація бізнес-

моделей, а формування таких стратегій, які забезпечують узгодження варіативності та ритмічності бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити перехід від фрагментованої моделі функціонування підприємств до більш узгодженої системи створення туристичного продукту. Узагальнення можливих варіантів трансформування БП закладів тимчасового розміщення гостей у межах окреслених стратегій зроблено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Трансформація бізнес-процесів у межах реалізації стратегій різних типів підприємств, що надають послуги тимчасового розміщення гостей*

Типи підприємств	Тип стратегії (найбільш релевантні)	Ключові стратегічні орієнтири	Бізнес-процеси, що трансформуються	Характер трансформації (варіативність / ритмічність)	Вплив на конкурентоспроможність БП
Еко-садиби, бутик-готелі, малі готелі	SO-стратегії	Використання унікальних ресурсів і попиту	Залучення клієнтів; формування туристичних продуктів; додаткові послуги	Посилення варіативності (персоналізація, досвід, автентичність)	Зростання споживчої цінності через диференціацію
Середні готелі, курортні комплекси	ST-стратегії	Протидія загрозам за рахунок сильних сторін	Операційні процеси; управління попитом; планування завантаження	Баланс варіативності та ритмічності	Стійкість до шоків, стабілізація попиту
Малі готелі, апартаменти, частина еко-садиб	WO-стратегії	Подолання слабких сторін через можливості	Бронювання; комунікація; партнерські процеси; цифрові інструменти	Посилення ритмічності (стандартизація + цифровізація) при збереженні варіативності	Підвищення якості, узгодженість процесів
Великі комплекси, мережеві об'єкти, інтегровані туроператорами	WT-стратегії	Мінімізація слабких сторін і ризиків	Ресурсне управління; операційні процеси; контроль якості	Домінування ритмічності (регламентація, контроль)	Стабільність, зниження ризиків

*сформовано автором

Із таблиці видно, що реалізація різних типів стратегій передбачає диференційований вплив на бізнес-процеси підприємств сфери тимчасового розміщення. Зокрема, реалізація SO- та WO-стратегій спрямована на використання природної та культурної унікальності регіону через розвиток варіативної складової бізнес-процесів, тоді як ST- та WT-стратегії передбачають посилення їх ритмічності шляхом стандартизації, цифровізації та координації. Розглянемо детальніше кожну із стратегічних альтернатив.

Так, SO-стратегії більшою мірою відповідають специфіці і можливостям малих форм тимчасового розміщення гостей. Вони орієнтовані на формування унікальної споживчої цінності, яка базується на поєднанні природних характеристик території, автентичності середовища та персоналізованого підходу до обслуговування. Наприклад, еко-садиби або сімейні готелі можуть пропонувати не лише проживання, а й локальні гастрономічні продукти, участь у традиційних ремеслах, організацію індивідуальних екскурсій чи активностей (збирання грибів, піші маршрути, кінні прогулянки). У цьому випадку конкурентна перевага формується за рахунок розвитку варіативної складової бізнес-процесів, яка інтегрується у структуру сервісної пропозиції. Водночас базові процеси, пов'язані з розміщенням гостей (бронювання, заселення, обслуговування номерів, їх оснащення), залишаються стандартизованими, що забезпечує необхідний рівень якості та передбачуваності послуги.

Деякі інші акценти в залученні та обслуговуванні споживачів мають бути пріоритетними для великих готельних або рекреаційно-туристичних комплексів. Їх WO- та WT-стратегії спрямовані на підвищення якості сервісу через стандартизацію та цифровізацію бізнес-процесів. Зокрема, впровадження систем онлайн-бронювання, автоматизованого управління номерним фондом, CRM-систем для роботи з клієнтами дозволяє забезпечити чітку ритміку обслуговування, уникнути затримок і мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором. Наприклад, у великих комплексах процеси заселення та виселення можуть бути частково автоматизованими, а взаємодія з

клієнтами – стандартизованою через цифрові канали комунікації. Це забезпечує масштабованість діяльності та стабільність якості послуг.

ST-стратегії є найбільш характерними для підприємств середнього розміру, які поєднують елементи обох підходів. Такі заклади, з одного боку, прагнуть зберігати індивідуалізований підхід до клієнтів (наприклад, через персоналізовані пропозиції або гнучкі пакети послуг), а з іншого – впроваджують стандартизовані процедури обслуговування для забезпечення стабільності якості. Це проявляється, зокрема, у поєднанні ручного та автоматизованого обслуговування, використанні часткової цифровізації та формалізації ключових операцій.

Узагальнюючи розглянуті підходи до формування конкурентних стратегій підприємств сфери тимчасового розміщення, слід зазначити, що, незважаючи на їх відмінності залежно від типу підприємства та обраної бізнес-моделі, усі вони спрямовані на підвищення споживчої цінності пропонованих послуг. При цьому джерела цієї цінності можуть суттєво різнитися: для одних підприємств вони пов'язані з персоналізацією та унікальністю споживчого досвіду, для інших – зі стабільністю якості, надійністю та передбачуваністю сервісу.

Логіку стратегічного управління бізнес-процесами підприємств сфери тимчасового розміщення можна подати у вигляді моделі, в основі якої лежить узгодження варіативності та ритмічності як ключових характеристик їх функціонування (рис.3.4).

Модель демонструє, що вибір стратегій розвитку визначається типом підприємства, його бізнес-моделлю та позицією у ланцюгу створення цінності, а їх реалізація здійснюється через трансформацію відповідних бізнес-процесів. Результатом такого управління є формування збалансованої конфігурації процесів, що забезпечує підвищення споживчої цінності послуг і досягнення стратегічної синергії. Таким чином, стратегічне управління у сфері послуг фактично зводиться до управління конфігурацією бізнес-процесів, тобто до цілеспрямованого узгодження

варіативності їх структури та ритміки залежно від типу підприємства, його ресурсних можливостей та умов функціонування.

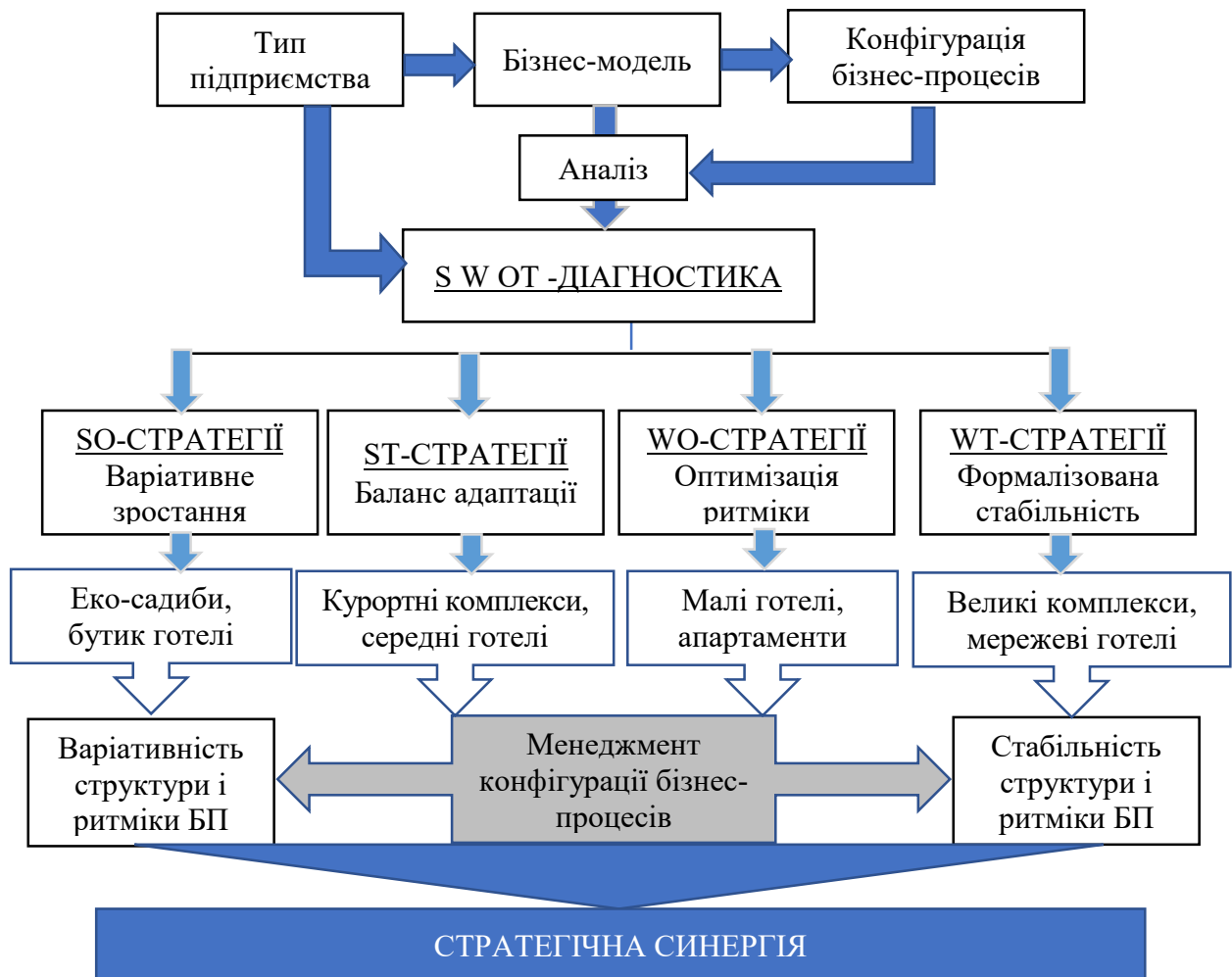


Рисунок 3.4 – Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення гостей*

*розроблено автором

Вважаємо за доцільне ще раз підкреслити, що в кожному з цих варіантів ведення бізнесу у сфері послуг основною складовою конкурентоспроможності є якість виконуваних робіт. І це дало нам підстави стверджувати, що підприємницький хист проявляється в тому, щоб бачити ті елементи бізнес-процесів, які є ключовими для створення цінності цільовим групам споживачів і

забезпечувати їх максимальну досконалість виконання в параметрах запитів цих споживачів. Відштовхуючись від цього твердження, вважали за потрібне виділити типові підприємницькі підходи до організації і вдосконалення бізнесу та співвіднести їх з ефективністю керування сукупністю бізнес-процесів, яка формує споживчу цінність для цільової аудиторії, ввівши поняття «тип підприємницького лідерства» (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Типологія поведінкових аспектів підприємця співвідносно організації бізнес-процесів*

Тип підприємця	Основні риси	Ставлення до організації бізнес-процесів	Ефективність бізнес-процесів	Ключові акценти в керуванні бізнесом
Ремісник-одинак	Працює сам, орієнтований на «ручну» якість, не делегує	Процеси не формалізовані, багато «на коліні», залежність від особистої присутності	Низька / середня	Стійкість, але не масштабованість (ризик втрати ефективності при зростанні навантаження)
Господар-автентик	Акцент на унікальність, традиції, локальність, турботу	Часто інтуїтивні процеси, ручна праця, емоційне залучення	Нестабільна	Сильний бренд унікальності, але слабка операційна система
Організатор-практик	Структурований, цінує порядок, має досвід управління	Впроваджує базові бізнес-процеси (облік, графіки, бронювання)	Стабільна	Добре керує, але не завжди є візіонером чи інноватором
Інноватор-системник	Відкритий до змін, пробує нові формати, мислить стратегічно	Оптимізує та автоматизує процеси (CRM, онлайн-запис, аналітика)	Висока	Чітко структурує послуги, адаптується до ринку, має потенціал масштабування
Візіонер-творець досвіду	Створює не просто послугу, а досвід: атмосферу, бренд, спільноту	Процеси будуються навколо клієнтського досвіду, гнучко адаптуються	Висока (емоційна + функціональна)	Поєднує натхнення з системністю, часто є носієм трендів

*сформовано автором на основі [12; 26; 132; 146; 170; 182]

Переносячи цю типологію у сферу рекреаційно-туристичних послуг, акцентували увагу на тому що з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища у сфері рекреації, ефективність (а значить, і конкурентоспроможність) бізнес-процесів доцільно розглядати за трьома параметрами:

- організованість: наскільки чітко функціонує бронювання, облік, логістика, сервіс;
- автоматизація/цифровізація: використання інструментів (Google календар, онлайн-оплата, чат-бот, CRM);
- стійкість: чи витримують процеси сезонність, зміну попиту, зростання клієнтів, відсутність власника.

Ці критерії, безумовно, відрізняються від тих, що використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів у промисловому секторі економіки. Це зумовлено специфікою сфери послуг. Але методологічний підхід ціннісно-орієнтованого управління залишається базовим і в даному разі – ключові елементи БП, які забезпечують найбільший внесок у створення споживчої цінності, мають лежати в основі формування функціональних стратегій розвитку бізнесу.

В табл.3.6 наведено приклади створеного підприємцями в статусі ФОП бізнесу, який відноситься до розряду «зелених» і використовує локальні природні та автентично-регіональні атрибути відпочинку. Кожному з таких підприємців є що вдосконалювати в своєму бізнесі, якщо він прагне бути конкурентоспроможним на своєму сегменті ринку. І можна сказати, що в цьому вони проявляють підприємницьке лідерство, обираючи різні підходи не тільки до організації процесів створення споживчої цінності, а й пошуку напрямів удосконалення цих процесів. Це досліджувалось нами в роботі [102], яка була присвячена систематизації проявів підприємницького лідерства у рекреаційно-туристичному бізнесі самозайнятих осіб. Розпочинаючи такий бізнес в статусі ФОП, вони шукають ті елементи споживчої цінності, які можуть бути найбільш привабливими для тимчасового

розміщення гостей, водночас підходи до вдосконалення бізнес-процесів обирають різні (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Приклади підприємницького лідерства самозайнятих в рекреаційному бізнесі в Україні

Місцезнаходження бізнесу і ключові елементи сервісу	Тип лідера і зміст бізнес-процесу	Напрями поліпшення бізнес-процесів
«Гламурний кемпінг» у Млинівщині, Рівненська обл. Подружжя розвиває кемпінг з комфортом, поєднує природу й зручності. Це проєкт із високим рівнем локальної автентичності, багато природних атрибутів [65]	Переважають риси <i>Господаря-автентика</i> із рисами ремісника: сильна локальність, бажання зберігати атмосферу природи, можливо менш формалізовані бізнес-процеси, залежність від власників.	Важливо збалансувати прості стандарти комфорту із якістю обслуговування (чистота, зручності). Це може значно покращити задоволеність клієнтів.
«Зелена Садба PRO» (селище Турички, біля Ужгорода Сучасний готель, має ресторан з літньою терасою, лазню з басейном, відкритий басейн, чани, альтанки, дитячий майданчик. Ресторан пропонує закарпатську та угорську кухню) [41]	Ймовірно тип <i>Інноватор-системник</i> : є інфраструктура, є сервіси, стандарти обслуговування, клієнтський комфорт, часткова комплексність. Може мати риси <i>«Візіонера-досвідотворця»</i> , якщо є сильний бренд, бачення і місія	Поєднання комфорту, класичного сервісу і природного рекреаційного контексту. Фактори конкурентоспроможності: якість інфраструктури + зручності + маркетинг/комфорт.
«Зелениця» (відпочинковий комплекс, Черник, околиці Карпат) Комплекс на 1 гектар, усамітнене розташування (~5 км до найближчих сусідів), котеджі від 2 до 16 осіб. Панорами, спокій, природа [42]	Тип <i>«Організатора-практика»</i> з рисами автентика – сильний акцент на природі, атмосфера, локальність; можливо не всі сервіси автоматизовані, але має базову якість і комфорт.	Переваги: природа і спокій. Для зростання бізнесу слід подбати про стандарти обслуговування, зручності, комунікацію і онлайн-присутність
Приватна садиба «Зелений гай», село Квази, Закарпаття Будинки на 4 номери (9 місць), зручний під'їзд, близько до траси і санаторію. зручне місце розташування [48]	Тип <i>«Організатор-практик»</i> або <i>«Господар-автентик»</i> : є базовий рівень сервісу, але в традиційному форматі, без інновацій та маркетингових вкладень	Локація + зручність + близькість до інших привабливих місць – це сильні елементи, які можна використовувати. Для підвищення конкурентоспроможності слід поліпшити комунікацію, стандарти, комфорт і додати унікальні елементи

* сформовано автором на основі вказаних у таблиці джерел

Опираючись на відмінності у формуванні конкурентних переваг різних типів підприємств сфери послуг встановлено, що досягнення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг визначається не лише вибором відповідної стратегії, а й здатністю забезпечити узгодженість варіативності та ритмічності бізнес-процесів у межах їх структурної конфігурації. Саме таке поєднання дозволяє трансформувати особливості організації бізнес-процесів різних типів підприємств у джерело формування споживчої цінності та стійких конкурентних переваг, що особливо важливо в умовах високої варіативності попиту та цифровізації бізнес-процесів, які ускладнюють їх порівняльну оцінку. Це зумовлює необхідність розроблення відповідної методики оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

3.2 Розробка методики оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства тимчасового розміщення гостей

Як зазначалось в розділі 1, конкурентоспроможність БП підприємств сфери послуг опирається на їх варіативність, ритміку та ступінь залучення споживача у співтворення цінності. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні і передбачає, що ці особливості бізнес-процесів сфери послуг мають враховуватися в методиці оцінювання їх конкурентоспроможності. Як підкреслювалось у п.1.3, ці особливості властиві саме сфері сервісу і оцінка сервісних бізнес-процесів за вказаними трьома вимірами необхідна для того, щоб визначити їх здатність створювати індивідуалізовану споживчу цінність.

Нами розроблена методика для кількісно-якісного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства сфери послуг з урахуванням їх здатності створювати індивідуалізовану споживчу цінність. У цій

методиці, на відміну від класичних підходів, що орієнтуються переважно на ефективність (витрати, час, прибуток), інтегруються поведінкові, часові та ціннісні фактори – тобто ті, що визначають сприйняту конкурентоспроможність сервісу з погляду клієнта. Основними принципами, яких дотримувалися при обґрунтуванні й розробленні методики, є:

1. Ціннісна орієнтація. Оцінювання має здійснюватися не лише за операційними результатами процесу (якість, швидкість, обсяг), а й з урахуванням ступеня створення та сприйняття клієнтом створеної для нього споживчої цінності. Тобто, для ефективного управління необхідне розуміння того, наскільки отриманий результат відповідає очікуванням, досвіду й емоційній корисності клієнта. Тому оцінювання має дати змогу визначити – *яким саме чином у процесі реалізації бізнес-процесу формується і посилюється споживча цінність результату*, тобто наскільки сам процес є джерелом корисності для клієнта. Наприклад, для еко-садиби це може проявлятися не лише у якості проживання, а й у враженнях від локальної кухні, автентичного інтер'єру чи індивідуально організованих активностей, які формують додаткову цінність для гостя.

2. Системність. Конкурентоспроможність оцінюється з урахуванням взаємозв'язків між усіма бізнес-процесами підприємства (основними, допоміжними та управлінськими), оскільки лише їхня *узгодженість і цілісність* забезпечує стале створення цінності. Наприклад, якість обслуговування гостя залежить не лише від роботи рецепції, а й від узгодженості процесів бронювання, прибирання номерів, харчування та комунікації з клієнтом.

3. Дисморфність (баланс варіативності та стабільності). Оцінювання враховує співвідношення *гнучкості й нормативної передбачуваності процесів*, що дозволяє забезпечувати персоналізацію сервісу без втрати якості та надійності результату. Наприклад, готель може пропонувати індивідуальні варіанти сніданків або пізній check-out (варіативність), але при цьому зберігати чіткі стандарти чистоти номерів і часу обслуговування (стабільність).

4. Спів-креаційність (співтворення цінності). У процес оцінювання включається ступінь участі клієнта у формуванні результату послуги – через зворотний зв'язок, вибір варіантів обслуговування чи співпланування сервісних рішень. Наприклад, гість може обирати пакет послуг (харчування, екскурсії, SPA), впливати на формат обслуговування або залишати відгуки, які враховуються при подальшій організації сервісу.

5. Ритмічність. Враховується стабільність та синхронність виконання процесів у часі, тобто здатність забезпечувати безперервність сервісу при зміні інтенсивності попиту й умов обслуговування. Наприклад, у великих готельних комплексах це проявляється у чіткій організації заселення/виселення, відсутності затримок у прибиранні номерів навіть у пікові періоди.

6. Інтерактивність. Процес оцінювання передбачає *активну взаємодію між персоналом, клієнтами й партнерами*, що дозволяє одержувати багатовимірні дані (операційні, емоційні, ціннісні) для комплексної інтерпретації результатів. Наприклад, використання онлайн-відгуків, чатів із клієнтами, систем оцінки сервісу після проживання або зворотного зв'язку від туроператорів.

7. Адаптивність. Можливість *коригування показників і вагових коефіцієнтів* залежно від типу послуг, масштабів підприємства чи специфіки регіону – це дозволяє застосовувати методику як універсальний інструмент у різних сервісних контекстах. Наприклад, для малої еко-садиби більшу вагу можуть мати показники персоналізації та гнучкості, тоді як для великого готелю – стабільність, швидкість обслуговування та рівень цифровізації.

Застосування цих принципів дозволяє оцінювати не лише операційну ефективність, а якість взаємодії, ступінь персоналізації й стабільність сервісу як ключових чинників конкурентоспроможності.

Така оцінка передбачає встановлення певних індикаторів, які дають змогу перетворити виділений у вигляді принципу аспект конкурентоспроможності бізнес-процесу у конкретний показник, що може бути кількісно чи якісно вимірюваний, а

його величина слугувати підставою для управлінських рішень і дій – як в частині, що спрямована на поліпшення конкретного елемента бізнес-процесу, так і в тій частині, яка може слугувати зразком для відтворення в наступних циклах здійснення таких процесів. Сформована нами сукупність індикаторів конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг за кожним із виділених принципів наведена в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Індикатори конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг співвідносно визначених принципів*

Принцип	Індикатори оцінювання
Ціннісна орієнтація	Індекс сприйнятої цінності (<i>Customer Perceived Value Index, CPV</i>) Коефіцієнт відповідності результату очікуванням клієнта <i>Частка сервісів із доданими елементами, що перевищують базові очікування</i>
Системність	Коефіцієнт інтегрованості процесів (ступінь злагодженості між підрозділами) <i>Частота збоїв через неузгодженість процесів</i> Індекс системної ефективності (відношення комплексного результату до суми часткових)
Дисморфність (баланс варіативності й стабільності)	<i>Частка нестандартних заявок, виконаних без погіршення якості</i> Індекс стабільності результатів (відхилення від стандартів) Коефіцієнт адаптивної узгодженості (співвідношення варіативності до нормативної бази)
Спів-креаційність (співтворення цінності)	Індекс залучення клієнта (<i>Customer Engagement Index</i>) <i>Частка клієнтів, що беруть участь у спільному плануванні або налаштуванні послуги</i> Коефіцієнт повторних звернень (<i>NPS / loyalty rate</i>)
Ритмічність	Середнє відхилення часу обслуговування від планового (σ_t) Індекс повторюваності операцій (циклічність) <i>Частота відхилень від графіка / графіків бронювання</i>
Інтерактивність	Індекс комунікаційної ефективності (середній час відповіді / рівень задоволеності комунікацією) <i>Частка цифрових каналів у взаємодії</i> Оцінка зворотного зв'язку від клієнтів (<i>feedback index</i>)
Адаптивність	Коефіцієнт оновлення сервісних процедур (кількість змін стандартів за період) Індекс гнучкості системи управління (частота коригувань процесів) <i>Час реакції на зовнішні зміни (Δt реакції)</i>

* розроблено автором

В цій сукупності виділено курсивом індикатори, що відображають відхилення від встановлених стандартів діяльності (в тому числі – фіксують внесок клієнта у співтворення цінності). Зрозуміло, що не всі індикатори мають однакову значущість (вагомість) щодо їх впливу на конкурентоспроможність бізнес-процесів – в кожній галузевій сфері послуг ці вагомості відрізнятимуться і їх необхідно визначати шляхом експертного оцінювання та узгодження думок експертів. Деяких пояснень потребують і методи розрахунку наведених в табл.3.5 індикаторів. Тому в табл.3.6 подані формули для їх розрахунку.

Таблиця 3.8 – Розрахунок часткових показників оцінювання конкурентоспроможності сервісних бізнес-процесів*

Показник	Зміст	Метод / формула розрахунку
1	2	3
Показники клієнтоорієнтованості		
1. Індекс сприйнятої цінності (<i>CPV</i>)	Відображає, наскільки клієнти оцінюють співвідношення користі та витрат під час отримання послуги	$CPV = \frac{B - C}{C},$ де <i>B</i> – оцінена клієнтом користь (у балах або грошовому еквіваленті – визначається ціною реалізації послуги), <i>C</i> – витрати клієнта; нормується до [0;1]
2. Коефіцієнт відповідності результату очікуванням клієнта	Міра узгодженості фактичної якості послуги з очікуваною	$K_{\text{exp}} = \frac{Q_{\text{fact}}}{Q_{\text{exp}}},$ де <i>Q_{fact}</i> – середня оцінка клієнтом фактичного рівня якості, <i>Q_{exp}</i> – очікуваний рівень; при 1 – повна відповідність
3. Індекс залучення клієнта (<i>CEI</i>)	Ступінь участі клієнтів у формуванні сервісного продукту	$CEI = \frac{N_{\text{part}}}{N_{\text{tot}}}$ де <i>N_{part}</i> – кількість клієнтів, які взяли участь у створенні або кастомізації послуги
4. Коефіцієнт повторних звернень (<i>NPS</i>)	Показник лояльності клієнтів	$NPS = \%Promoters - \%Detractors$ де <i>Promoters</i> – клієнти, що оцінюють сервіс на 9–10 балів; <i>Detractors</i> – на 0–6 балів

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Процесно-операційні показники		
5. Коефіцієнт інтегрованості процесів	Ступінь злагодженості між підрозділами у виконанні сервісних операцій	$K_{int} = 1 - \frac{N_{conf}}{N_{tot}}$ де N_{conf} – кількість випадків конфлікту чи неузгодженості, N_{tot} – загальна кількість операцій
6. Індекс стабільності результатів	Відображає ступінь повторюваності якості послуги при різних умовах	$I_{stab} = 1 - \frac{\sigma_Q}{Q}$ де σ_Q – стандартне відхилення показників якості, Q – їх середнє значення
7. Коефіцієнт адаптивної узгодженості	Баланс між варіативністю (гнучкістю) і нормативністю процесів	$K_{ad} = \frac{N_{var}}{N_{st}}$ де N_{var} – кількість варіантів сервісного рішення, N_{st} – кількість обов'язкових процедур стандарту; оптимальне значення $\approx 0,5-0,7$
8. Середнє відхилення часу обслуговування (σ_t)	Відображає стабільність виконання операцій у часі	$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (t_i - \bar{t})^2}{n}}$ де t_i – фактичний час операції, $\bar{t}$ – середній плановий час
9. Індекс повторюваності і операцій (R)	Вимірює ритмічність бізнес-процесів	$R = \frac{N_{rep}}{N_{tot}}$ де N_{rep} – кількість процедур, виконаних за стандартом без змін
10. Індекс комунікаційної ефективності	Швидкість і якість взаємодії між працівниками, клієнтами, партнерами	$I_{com} = 1 - \frac{T_{resp}}{T_{norm}}$ де T_{resp} – середній час відповіді, T_{norm} – нормативний час
Управлінсько-адаптаційні показники		
11. Коефіцієнт оновлення сервісних процедур	Частота перегляду або оновлення стандартів сервісу	$K_{up} = \frac{N_{upd}}{N_{st}}$ де N_{upd} – кількість оновлених процедур, N_{st} – загальна кількість процедур
12. Час реакції на зовнішні зміни (Δt)	Оперативність адаптації системи до змін ринку чи попиту	$\Delta t = t_{corr} - t_{signal}$ де t_{corr} – момент внесення змін, t_{signal} – момент виявлення відхилення

Кінець таблиці 3.8

Показник	Зміст (що характеризує)	Метод / формула розрахунку
13. Індекс гнучкості системи управління	Здатність системи швидко змінювати параметри управління процесами	$I_{flex} = \frac{N_{corr}}{N_{period}}$ де N_{corr} – кількість змін управлінських параметрів за період T
14. Індекс системної ефективності	Відображає синергетичний ефект узгодженості процесів	$I_{sys} = \frac{R_{total}}{\sum R_i}$ де R_{total} – загальний результат сервісу, R_i – результати окремих підрозділів
15. Частка сервісів із доданою цінністю	Кількість послуг, що перевищують базові стандарти за якістю чи функціональністю	$S_{adv} = \frac{N_{adv}}{N_{tot}}$ де N_{adv} – кількість удосконалених сервісів, N_{tot} – загальна кількість

* авторська розробка

Обрані нами для оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг показники (індикатори) відображають окремі (часткові) аспекти цієї конкурентоспроможності в розрізі тих складових, які формують сприйняття клієнтами закладеної в послугу цінності. Вони поєднують варіативність обслуговування (що забезпечує персоналізацію цінності) і усталену ритміку прийнятих в конкретному виді послуг бізнесі (наприклад, в готельному бізнесі існують доволі жорсткі стандарти обслуговування, що слугують індикаторами віднесення готелю до певного рівня «зірковості»). Розрахунок кожного із показників даватиме змогу менеджерам процесів визначати напрями їх удосконалення, що позитивно впливатиме на їх конкурентоспроможність.

Як видно із табл. 3.8, усі показники розділено на три групи залежно від джерела отримання даних та суб'єкта оцінювання – клієнтоорієнтовані, процесно-операційні та управлінсько-адаптивні.

I. Клієнтоорієнтовані показники (1-4) оцінюються споживачами. Вони відображають сприйняття якості та цінності послуги безпосередніми її

споживачами, що є визначальним у сфері сервісної діяльності. Саме клієнт формує остаточну оцінку результату бізнес-процесу, оскільки якість послуги проявляється не лише у фактичних параметрах її надання, а й у відповідності очікуванням, емоційному досвіду та готовності до повторного звернення. Використання цієї групи показників дозволяє оцінити:

- рівень сформованої споживчої цінності;
- ступінь персоналізації обслуговування;
- рівень лояльності клієнтів;
- ефективність механізмів співтворення послуги.

Збір даних за цими показниками здійснюється шляхом анкетування клієнтів, що є доступним інструментом навіть для малих підприємств (через онлайн-форми, QR-коди, мобільні додатки).

II. Процесно-операційні показники (формується на основі внутрішніх даних підприємства). До цієї групи належать показники в діапазоні номерів (5-10) згідно табл.3.8. Ці показники характеризують внутрішню організацію бізнес-процесів і відображають рівень їх узгодженості, стабільності та ритмічності. Вони базуються на об'єктивних даних, що генеруються в процесі діяльності підприємства, і дозволяють оцінити ефективність виконання сервісних операцій незалежно від суб'єктивного сприйняття клієнтів. Ця група показників дає змогу:

- оцінити якість організації бізнес-процесів;
- визначити рівень їх стандартизації та повторюваності;
- проаналізувати часові параметри виконання операцій;
- виявити внутрішні дисбаланси та неузгодженості.

Джерелами інформації виступають внутрішні системи обліку, CRM/PMS-системи, журнали операцій або інші інструменти фіксації процесів.

III. Управлінсько-адаптивні показники (експертна оцінка та стратегічний рівень). До цієї групи належать показники в діапазоні номерів (11-15) згідно табл.3.6. Управлінсько-адаптивні показники відображають здатність підприємства

до розвитку, змін та стратегічного вдосконалення бізнес-процесів. Вони характеризують не стільки поточний стан процесів, скільки потенціал їх трансформації та адаптації до змін зовнішнього середовища. Оцінювання цієї групи показників здійснюється на основі управлінської інформації та експертних суджень, що обумовлено складністю їх формалізації та відсутністю прямого кількісного виміру. Ці показники дозволяють:

- оцінити динаміку розвитку бізнес-процесів;
- визначити рівень інноваційності підприємства;
- проаналізувати здатність до швидкого реагування на зміни;
- оцінити системний ефект від узгодженості процесів.

Саме ця група показників забезпечує зв'язок між операційним рівнем управління та стратегічними цілями підприємства.

Таким чином, запропонована система показників базується на поєднанні трьох джерел оцінювання – клієнтського, процесного та управлінського, що дозволяє забезпечити комплексне вимірювання конкурентоспроможності бізнес-процесів і підвищує практичну придатність методики для підприємств різного масштабу. Разом з тим, розрахунок кожної групи показників здійснюється по-різному, що потребує додаткового пояснення.

Перша група показників визначається на основі анкетування клієнтів. Розроблена для цього анкета наведена в додатку Д

1. Розрахунок індексу сприйнятої цінності передбачає оцінювання корисності послуги для клієнта співвідносно його витрат за шкалою (1-10). Отримані значення нормуються та використовуються для визначення співвідношення «цінність/витрати».

2. Коефіцієнт відповідності результату очікуванням клієнта визначається на основі порівняння очікуваного та фактичного рівнів якості послуги за результатами опитування споживачів. Це дозволяє оцінити ступінь узгодженості сервісних процесів із запитами клієнтів та виявити розриви між очікуваннями і результатом

обслуговування. Саме цей показник прямо відображає ефективність управління варіативною складовою бізнес-процесів і він може служити основою для повторних звернень клієнтів. Водночас з його допомогою можна визначити «точки провалу сервісу» для їх недопущення у майбутньому.

3.Індекс залучення клієнта відображає ступінь участі споживача у формуванні параметрів сервісної пропозиції та є важливою характеристикою сучасних бізнес-процесів у сфері послуг. Така участь може проявлятися у виборі конфігурації послуги, додаткових опцій, формуванні індивідуальних запитів або наданні побажань, що враховуються у процесі її реалізації.

З огляду на це, індекс залучення клієнта дозволяє оцінити рівень *співтворення* споживчої цінності, який виступає однією з ключових характеристик конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг. Високе значення показника свідчить про орієнтацію підприємства на персоналізацію обслуговування та здатність його бізнес-процесів адаптуватися до індивідуальних потреб споживачів, що є важливим чинником формування лояльності клієнтів і підвищення їх задоволеності. Водночас низький рівень залучення клієнтів може вказувати на домінування стандартизованих процедур обслуговування та обмежені можливості для індивідуалізації сервісу.

Тобто, даний показник виступає індикатором варіативної складової бізнес-процесів і дозволяє оцінити ступінь їх гнучкості з позиції клієнта. Його використання у системі оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів забезпечує можливість виявлення резервів підвищення споживчої цінності послуг через розширення практик співтворення та персоналізації сервісу.

Важливою умовою коректного вимірювання даного показника є забезпечення однозначного розуміння клієнтами форм їх можливої участі у формуванні послуги. З цією метою в анкеті доцільно конкретизувати перелік варіантів сервісної взаємодії (зокрема, вибір параметрів послуги, додаткових опцій, індивідуалізація

обслуговування, внесення побажань), що дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання та підвищити достовірність отриманих результатів.

4. Коефіцієнт повторних звернень (NPS) відображає рівень лояльності клієнтів до підприємства та їх готовність рекомендувати отримані послуги іншим споживачам. У сфері послуг цей показник має особливе значення, оскільки повторне звернення та позитивні рекомендації виступають не лише наслідком задоволеності клієнта, а й індикатором стабільності якості бізнес-процесів і здатності підприємства формувати довготривалі відносини зі споживачами.

На відміну від показників, що фіксують поточне сприйняття якості або цінності послуги, NPS характеризує поведінкові наміри клієнтів і, відповідно, відображає більш глибокий рівень їхньої прихильності. Високе значення показника свідчить про наявність позитивного клієнтського досвіду, що перевищує очікування та стимулює формування рекомендаційної поведінки. Водночас низькі значення NPS сигналізують про наявність критичних розривів у якості обслуговування або невідповідність бізнес-процесів очікуванням споживачів.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів даний показник є інтегральним відображенням ефективності їх функціонування, оскільки акумулює результати взаємодії клієнта з усіма елементами сервісної системи – від організації обслуговування до якості комунікацій та післяпродажної підтримки. Саме тому NPS доцільно розглядати як індикатор ритмічності та надійності бізнес-процесів, що забезпечують стабільно позитивний клієнтський досвід.

Важливою умовою достовірності оцінювання є чітке формулювання запитання в анкеті, яке має бути зрозумілим для клієнта та орієнтованим на оцінку його готовності рекомендувати послугу. Це дозволяє уникнути неоднозначного трактування відповіді та забезпечити порівнюваність отриманих результатів. Використання даного показника у системі оцінювання дає змогу не лише визначити рівень лояльності клієнтів, а й виявити потенційні напрями вдосконалення бізнес-

процесів, спрямованих на підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для оцінювання клієнтоорієнтованих показників конкурентоспроможності бізнес-процесів запропоновано використання стандартизованої анкети, побудованої на основі шкали 1–10, що забезпечує порівнюваність результатів та можливість їх подальшого нормування. При цьому для окремих показників застосовано комбінований підхід до формулювання запитань, який дозволяє одночасно враховувати як кількісні оцінки, так і якісні характеристики участі клієнтів у формуванні послуги (див.Дод. Д).

Друга група показників сформована таким чином, щоб знизити суб'єктивність оцінювання – дані для розрахунку показників мають статистично зафіксовані джерела інформації.

5.Першим із цієї групи є коефіцієнт інтегрованості процесів. Він характеризує ступінь узгодженості взаємодії між окремими елементами бізнес-процесів у ході надання послуги та відображає рівень їх організаційної цілісності. У сфері послуг, де результат формується внаслідок послідовного виконання низки взаємопов'язаних операцій, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від злагодженості дій різних підрозділів і виконавців.

Недостатній рівень інтегрованості проявляється у вигляді неузгодженостей між окремими операціями, затримок у передачі інформації, дублювання функцій або виникнення конфліктів у процесі обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість послуги, збільшує тривалість обслуговування та знижує загальну ефективність бізнес-процесів. Високий рівень інтегрованості, навпаки, забезпечує безперервність процесу обслуговування, узгодженість дій персоналу та мінімізацію операційних збоїв.

Оцінювання даного показника базується на аналізі внутрішньої діяльності підприємства та передбачає фіксацію випадків неузгодженості або конфліктів у процесі виконання сервісних операцій. Джерелами відповідної інформації можуть

виступати внутрішні звіти, журнали інцидентів, дані CRM- або PMS-систем, а також результати внутрішнього контролю якості. Таким чином, показник має об'єктивний характер і не залежить від суб'єктивного сприйняття клієнтів, що підвищує достовірність оцінювання.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів коефіцієнт інтегрованості відображає рівень їх процесної узгодженості та виступає важливою умовою забезпечення ритмічності та стабільності обслуговування. Його використання дозволяє виявити внутрішні організаційні дисбаланси та обґрунтувати напрями вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами підприємства, що особливо важливо для підприємств сфери тимчасового розміщення, де процес обслуговування включає взаємодію кількох функціональних підрозділів (рецепція, служба розміщення, клінінг, харчування тощо).

6. Індекс стабільності результатів характеризує ступінь повторюваності якості послуги за різних умов її надання та відображає здатність бізнес-процесів забезпечувати передбачуваний результат незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У сфері послуг ця характеристика має особливе значення, оскільки споживча цінність формується не лише через окремий успішний досвід, а й через стабільність отриманого результату при повторних зверненнях.

Низький рівень стабільності проявляється у значних коливаннях якості обслуговування, що можуть бути зумовлені людським фактором, недостатньою стандартизацією процесів або неузгодженістю дій персоналу. У таких умовах навіть за наявності окремих позитивних оцінок клієнтів загальне сприйняття підприємства залишається нестійким, що негативно впливає на його конкурентоспроможність. Високий рівень стабільності, навпаки, забезпечує відтворюваність якості послуг, формує довіру клієнтів і створює передумови для формування їх лояльності.

Оцінювання індексу стабільності базується на аналізі варіації показників якості послуг у динаміці або в розрізі окремих операцій, що дозволяє виявити ступінь їх відхилення від середнього значення. Джерелами інформації можуть

виступати результати внутрішнього контролю якості, дані опитувань клієнтів, а також показники, зафіксовані у CRM- чи PMS-системах. Таким чином, показник має кількісно вимірюваний характер і відображає реальний рівень узгодженості виконання бізнес-процесів.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів індекс стабільності результатів виступає індикатором їх ритмічності та надійності. Його використання дозволяє оцінити здатність підприємства забезпечувати однаково високий рівень обслуговування у різних ситуаціях, що є критично важливим для підприємств сфери тимчасового розміщення, де очікування клієнтів щодо якості сервісу мають стабільний характер і не допускають значних відхилень.

7. Коефіцієнт адаптивної узгодженості. Показує співвідношення між варіативністю та нормативною впорядкованістю бізнес-процесів і характеризує здатність підприємства одночасно забезпечувати гнучкість обслуговування та стабільність його результатів. У сфері послуг це має принципове значення, оскільки ефективність діяльності визначається не лише рівнем стандартизації процесів, а й можливістю їх адаптації до індивідуальних потреб клієнтів.

Надмірна орієнтація на стандартизацію призводить до зниження гнучкості обслуговування, обмежує можливості персоналізації та ускладнює врахування специфічних запитів споживачів. Водночас надмірна варіативність процесів може спричиняти втрату керованості, зниження передбачуваності результатів і збільшення ймовірності помилок у процесі надання послуг. У зв'язку з цим конкурентоспроможність бізнес-процесів формується на основі досягнення оптимального балансу між цими двома складовими.

Оцінювання коефіцієнта адаптивної узгодженості базується на зіставленні кількості варіантів реалізації сервісних рішень із кількістю обов'язкових процедур, визначених стандартами обслуговування. Джерелами відповідної інформації виступають внутрішні регламенти підприємства, стандарти сервісу, технологічні карти процесів, а також дані про фактичні варіанти обслуговування, що

застосовуються у практиці діяльності. Таким чином, показник відображає не лише формальну структуру бізнес-процесів, а й реальну практику їх виконання.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів коефіцієнт адаптивної узгодженості виступає інтегральним індикатором їх конфігурації, що поєднує варіативну та ритмічну складові. Його використання дозволяє виявити дисбаланси у структурі процесів, обґрунтувати напрями їх трансформації та забезпечити узгодження гнучкості обслуговування зі стабільністю якості. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає здатність поєднувати стандартизовані процедури обслуговування з можливістю індивідуалізації сервісу, що є ключовим фактором формування конкурентних переваг.

8. Середнє відхилення часу обслуговування. Характеризує ступінь стабільності виконання сервісних операцій у часовому вимірі та відображає здатність бізнес-процесів забезпечувати передбачувану тривалість обслуговування клієнтів. У сфері послуг часовий фактор має особливе значення, оскільки сприйняття якості обслуговування значною мірою залежить не лише від змісту послуги, а й від швидкості та рівномірності її надання.

Значні коливання часу виконання операцій можуть свідчити про наявність внутрішніх дисбалансів у процесах, неузгодженість дій персоналу, нерівномірне навантаження або недостатню регламентацію процедур. У таких умовах клієнти стикаються з непередбачуваністю обслуговування, що негативно впливає на їх задоволеність навіть за умови належної якості результату. Водночас низький рівень відхилення часу свідчить про високу ритмічність бізнес-процесів, їх організованість і здатність забезпечувати стабільний рівень сервісу.

Оцінювання даного показника базується на аналізі фактичної тривалості виконання типових операцій у порівнянні з їх середнім або нормативним значенням. Джерелами інформації можуть виступати дані автоматизованих систем управління (PMS, CRM), журнали обслуговування, системи електронного обліку часу або результати внутрішнього моніторингу процесів. Це забезпечує

об'єктивність оцінювання та дозволяє використовувати показник у практичній діяльності підприємств різного масштабу.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів середнє відхилення часу обслуговування виступає індикатором їх часової узгодженості та ритмічності. Його використання дозволяє виявити вузькі місця у процесах, обґрунтувати необхідність їх оптимізації та підвищити передбачуваність сервісу, що є важливим чинником формування позитивного клієнтського досвіду. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це особливо актуально, оскільки своєчасність заселення, обслуговування номерів чи надання додаткових послуг безпосередньо впливає на загальне сприйняття якості сервісу.

9. Індекс повторюваності операцій відображає ступінь стандартизації бізнес-процесів і характеризує частку операцій, що виконуються відповідно до встановлених процедур без відхилень. У сфері послуг цей показник є важливим індикатором ритмічності та керованості процесів, оскільки забезпечує відтворюваність результатів і передбачуваність якості обслуговування.

Високий рівень повторюваності свідчить про наявність чітко регламентованих процедур, їх належне дотримання персоналом та ефективну організацію процесів. Це дозволяє мінімізувати ймовірність помилок, скоротити час виконання операцій і забезпечити стабільний рівень сервісу незалежно від виконавця чи умов обслуговування. Водночас надмірна орієнтація на стандартизацію може обмежувати гнучкість процесів і ускладнювати адаптацію до індивідуальних запитів клієнтів, що потребує її узгодження з варіативною складовою бізнес-процесів.

Низький рівень повторюваності операцій може вказувати на відсутність чітких стандартів або їх недостатню імплементацію у практиці діяльності підприємства, що призводить до підвищеної варіативності виконання процесів, зростання операційних ризиків і зниження передбачуваності результатів. У таких

умовах навіть за наявності високої гнучкості обслуговування підприємство втрачає здатність забезпечувати стабільну якість послуг.

Оцінювання індексу повторюваності базується на аналізі фактичного виконання операцій у порівнянні з установленими стандартами. Джерелами інформації можуть виступати внутрішні регламенти, технологічні карти процесів, результати контролю якості, а також дані автоматизованих систем управління, що фіксують відхилення від стандартних процедур. Це забезпечує об'єктивність показника та можливість його практичного застосування.

У системі оцінювання конкурентоспроможності БП індекс повторюваності операцій виступає ключовим індикатором їх ритмічності, яка забезпечує відтворюваність результатів обслуговування. Його використання у поєднанні з показниками варіативності дозволяє оцінити баланс між стандартизацією та гнучкістю процесів і обґрунтувати напрями їх подальшої трансформації.

10. Індекс комунікаційної ефективності – характеризує швидкість та узгодженість обміну інформацією між учасниками бізнес-процесів і відображає якість комунікаційної взаємодії між персоналом, клієнтами та партнерами підприємства. У сфері послуг комунікація виступає невід'ємною складовою процесу створення споживчої цінності, оскільки значна частина сервісних операцій пов'язана з передачею інформації, уточненням запитів клієнта та координацією дій різних підрозділів.

Низька ефективність комунікацій проявляється у затримках передачі інформації, її спотворенні або втраті, що призводить до помилок у виконанні операцій, зниження швидкості обслуговування та погіршення клієнтського досвіду. Особливо це характерно для підприємств із складною структурою процесів, де обслуговування клієнта передбачає взаємодію кількох функціональних підрозділів. У таких умовах навіть незначні комунікаційні збої можуть спричиняти суттєве зниження якості послуг.

Високий рівень комунікаційної ефективності, навпаки, забезпечує своєчасність передачі інформації, точність виконання операцій та узгодженість дій персоналу. Це сприяє підвищенню ритмічності бізнес-процесів, скороченню часу обслуговування та формуванню цілісного позитивного клієнтського досвіду.

Оцінювання даного показника базується на аналізі часових параметрів реагування на інформаційні запити та їх відповідності встановленим нормативам. Джерелами інформації можуть виступати дані CRM- і PMS-систем, журнали звернень клієнтів, внутрішні комунікаційні платформи, а також результати моніторингу сервісних процесів. Це дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та використовувати показник як інструмент управління ефективністю взаємодії в межах бізнес-процесів.

У системі оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів індекс комунікаційної ефективності виступає індикатором їх інформаційної узгодженості, що забезпечує безперервність і цілісність процесу обслуговування. Його використання дозволяє виявити вузькі місця у комунікаційних зв'язках, обґрунтувати необхідність їх оптимізації та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства у сфері послуг.

Таким чином, сукупність процесно-операційних показників дозволяє комплексно оцінити ритмічність, узгодженість і керованість бізнес-процесів підприємства. Зокрема, показники стабільності, повторюваності та часових відхилень відображають ритмічність їх виконання, коефіцієнт інтегрованості та індекс комунікаційної ефективності – рівень узгодженості дій учасників процесу, а коефіцієнт адаптивної узгодженості характеризує здатність системи підтримувати баланс між стандартизацією та гнучкістю. У сукупності це забезпечує оцінювання внутрішньої керованості бізнес-процесів як основи їх стабільного функціонування та формування конкурентних переваг підприємства.

Збір процесно-операційних показників здійснюється на основі внутрішніх даних підприємства з використанням автоматизованих систем управління,

результатів контролю якості та управлінської звітності. Відповідальність за формування відповідних показників покладається на керівників підрозділів, менеджерів з якості та аналітичні служби підприємства. Періодичність збору даних визначається характером показника: для оперативних параметрів вона є більш частою, тоді як показники структурного характеру оцінюються з більшою часовою дискретністю. Такий підхід забезпечує баланс між точністю оцінювання та доцільністю витрат на його здійснення, що дозволяє інтегрувати процес оцінювання у систему поточного управління підприємством. Структуровано процедуру організації збору процесно-операційних показників наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Організація збору первинних даних для розрахунку процесно-операційних показників*

Показник	Хто збирає	Джерело даних	Періодичність
Коефіцієнт інтегрованості процесів	Менеджер з якості / керівник підрозділу	Журнали інцидентів, внутрішні звіти, CRM/PMS	Щомісячно
Індекс стабільності результатів	Аналітик / менеджер з якості	Дані оцінок якості (анкети, CRM), внутрішній контроль	Щомісячно / щоквартально
Коефіцієнт адаптивної узгодженості	Керівник підприємства / менеджер процесів	Регламенти, стандарти, технологічні карти, фактичні сценарії обслуговування	Щоквартально
Середнє відхилення часу обслуговування	Адміністратор / операційний менеджер	PMS, журнали обслуговування, системи обліку часу	Щоденно / щотижнево (з агрегуванням)
Індекс повторюваності операцій	Менеджер з якості / керівник підрозділу	Дані контролю стандартів, чек-листи, внутрішні аудити	Щомісячно
Індекс комунікаційної ефективності	Операційний менеджер / IT-адміністратор	CRM, системи обробки звернень, внутрішні комунікаційні платформи	Щомісячно

*сформовано автором

Для підтвердження практичної застосовності запропонованої системи показників доцільно продемонструвати їх розрахунок на прикладі підприємства сфери тимчасового розміщення. Таким підприємством є готель Вихідні дані сформовані на основі внутрішньої звітності, результатів контролю якості та даних автоматизованих систем управління (табл.3.10.). Розрахунок показників не потребує спеціального програмного забезпечення і може здійснюватися засобами електронних таблиць.

Таблиця 3.10 – Розрахунок процесно-операційних показників за результатами аналізу первинних даних готелю «Лілея» за 4 квартал 2025 року*

Показник	Вхідні дані	Розрахунок	Значення	Інтерпретація
Інтегрованість	5 збоїв із 100 операцій	$1 - 5/100$	0,95	Висока узгодженість
Стабільність	$\sigma = 0,8$; середнє = 8	$1 - 0,8/8$	0,90	Стабільна якість
Адаптивність	6 варіантів / 10 стандартів	6/10	0,60	Оптимальний баланс
Час обслуговування	відхилення ± 5 хв	$\sigma t = 5$	Низьке	Ритмічний процес
Повторюваність	85 стандартних із 100	85/100	0,85	Висока стандартизація
Комунікації	3 хв / норма 5 хв	3/5	0,60	Висока ефективність

*сформовано автором на основі даних готелю

Отримані результати свідчать, що запропоновані показники можуть бути розраховані на основі доступної інформації та дозволяють здійснити комплексну оцінку ритмічності, узгодженості та керованості бізнес-процесів підприємства. Це підтверджує можливість інтеграції запропонованої методики у систему поточного управління підприємством

Третя група показників сформована з метою визначення рівня здатності менеджменту підприємства гнучко реагувати на запити ринку і зберігати

конкурентоспроможність БП через їх керовану дисморфію. Охарактеризуємо ширше цілепризначення кожного із показників.

11. Коефіцієнт оновлення сервісних процедур. Показує інтенсивність змін у стандартах обслуговування та відображає здатність підприємства до системного вдосконалення бізнес-процесів. У сфері послуг, де вимоги клієнтів і умови функціонування постійно змінюються, регулярне оновлення процедур виступає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності БП.

Низьке значення показника може свідчити про інерційність управлінської системи, використання застарілих стандартів і недостатню увагу до змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах бізнес-процеси втрачають здатність адекватно реагувати на нові запити клієнтів, що поступово призводить до зниження якості обслуговування та конкурентних позицій підприємства. Водночас надмірно часте оновлення процедур може створювати нестабільність у роботі персоналу, ускладнювати дотримання стандартів і знижувати ритмічність процесів.

Оптимальний рівень оновлення сервісних процедур передбачає поєднання стабільності базових стандартів із регулярним удосконаленням окремих елементів обслуговування. Джерелами інформації для оцінювання показника виступають внутрішні регламенти, накази, протоколи змін у процедурах, а також результати внутрішнього аудиту бізнес-процесів. Це дозволяє відобразити реальну динаміку трансформації процесів у діяльності підприємства.

У контексті оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів коефіцієнт оновлення сервісних процедур виступає індикатором їх еволюційного розвитку та здатності до вдосконалення. Його використання дозволяє оцінити активність підприємства у впровадженні змін і визначити рівень адаптації бізнес-процесів до сучасних вимог ринку. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає своєчасне оновлення стандартів обслуговування, впровадження нових сервісних рішень і підвищення відповідності послуг очікуванням клієнтів.

12. Час реакції на зовнішні зміни – характеризує оперативність адаптації бізнес-процесів підприємства до змін у зовнішньому середовищі та відображає здатність управлінської системи своєчасно реагувати на нові умови функціонування. У сфері послуг, яка відзначається високою динамічністю попиту та швидкою зміною споживчих пріоритетів, цей показник визначає можливість підприємства зберігати конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Значна тривалість реакції на зміни може свідчити про інерційність управлінських рішень, недостатню гнучкість організаційної структури або низький рівень інформаційного забезпечення процесів. Тобто, підприємство втрачає здатність оперативно адаптувати свої послуги до нових вимог клієнтів або змін ринкової кон'юнктури, що знижує ефективності діяльності. Водночас скорочення часу реакції забезпечує своєчасне внесення змін у бізнес-процеси, підвищує їх адаптивність і дозволяє більш ефективно використовувати ринкові можливості.

Оцінювання даного показника базується на визначенні інтервалу часу між моментом виявлення змін у зовнішньому середовищі та моментом впровадження відповідних коригувальних дій у бізнес-процесах. Джерелами інформації можуть виступати управлінські документи, протоколи прийняття рішень, дані систем моніторингу ринку, а також інформація про фактичне впровадження змін у діяльність підприємства. Це дозволяє відобразити реальну швидкість адаптації бізнес-процесів до нових умов.

У системі оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів час реакції на зовнішні зміни виступає індикатором їх адаптивності та динамічності. Його використання дозволяє оцінити здатність підприємства швидко перебудовувати свої процеси відповідно до змін попиту, технологічних інновацій або конкурентного середовища. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає своєчасне реагування на зміну туристичних потоків, сезонні коливання попиту, нові вимоги клієнтів або появу нових сервісних форматів.

13. Індекс гнучкості системи управління. Характеризує здатність підприємства змінювати параметри управління бізнес-процесами у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики та відображає рівень динамічності управлінських рішень. На відміну від показника часу реакції, який фіксує швидкість адаптації, даний індекс визначає інтенсивність і варіативність самих управлінських змін, що здійснюються у процесі функціонування підприємства.

У сфері послуг гнучкість системи управління є критично важливою, оскільки дозволяє оперативно коригувати параметри обслуговування, змінювати організацію процесів, адаптувати стандарти та впроваджувати нові підходи до взаємодії з клієнтами. Низький рівень гнучкості може свідчити про жорсткість управлінських структур, формалізованість процедур та обмежену здатність до змін, що ускладнює адаптацію до динамічних умов ринку. Водночас надмірна кількість змін без належної систематизації може призводити до втрати стабільності процесів і зниження їх керованості.

Оцінювання індексу гнучкості базується на аналізі кількості та характеру змін управлінських параметрів бізнес-процесів за певний період. До таких змін можуть належати коригування стандартів обслуговування, зміна алгоритмів виконання операцій, впровадження нових процедур або модифікація існуючих. Джерелами інформації виступають управлінські документи, внутрішні регламенти, протоколи змін, а також дані систем управління процесами.

У системі оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів індекс гнучкості системи управління виступає індикатором потенціалу їх трансформації та здатності підприємства до постійного вдосконалення. Його використання дозволяє оцінити рівень управлінської адаптивності та обґрунтувати напрями розвитку бізнес-процесів з урахуванням змін у середовищі функціонування. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає можливість оперативно змінювати формати обслуговування, адаптувати сервісні пропозиції та впроваджувати нові підходи до організації взаємодії з клієнтами.

14. Індекс системної ефективності відображає синергетичний ефект узгодженої взаємодії бізнес-процесів підприємства та характеризує результативність їх функціонування як цілісної системи. Цей індекс дозволяє визначити, наскільки ефективно поєднання всіх елементів системи забезпечує створення споживчої цінності.

У сфері послуг результат діяльності формується не окремими процесами, а їх сукупністю, де кожен елемент впливає на кінцевий результат обслуговування. Недостатня узгодженість між процесами може призводити до втрати ефективності навіть за умови високої якості виконання окремих операцій. Це проявляється у вигляді розривів у процесі обслуговування, дублювання функцій або неефективного використання ресурсів. Високий рівень системної ефективності, навпаки, свідчить про наявність синергії, за якої взаємодія процесів забезпечує результат, що перевищує суму окремих складових.

Оцінювання індексу системної ефективності базується на зіставленні загального результату діяльності підприємства з результатами функціонування окремих підрозділів або процесів. Джерелами інформації можуть виступати показники діяльності підприємства в цілому (виручка, рівень задоволеності клієнтів, завантаженість номерного фонду), а також результати роботи окремих функціональних підрозділів. Це дозволяє оцінити ступінь узгодженості їх взаємодії та виявити наявність або відсутність синергетичного ефекту.

У системі оцінювання конкурентоспроможності БП індекс системної ефективності виступає інтегральним показником їх результативності, що відображає рівень узгодженості, ритмічності та адаптивності процесів у сукупності. Його використання дозволяє оцінити, наскільки ефективно організована система бізнес-процесів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає здатність забезпечувати комплексний сервіс, де всі елементи

обслуговування – від бронювання до післяпродажної взаємодії – функціонують як єдина узгоджена система.

15. Частка сервісів із доданою цінністю. Характеризує рівень розширення базової сервісної пропозиції підприємства та відображає здатність бізнес-процесів створювати додаткову споживчу цінність понад стандартні параметри обслуговування. Доцільність його розрахунку пояснюється тим, що в сфері послуг конкурентоспроможність часто визначається не лише якістю базових операцій, а й наявністю додаткових елементів, що формують унікальний клієнтський досвід.

До сервісів із доданою цінністю належать послуги або елементи обслуговування, які виходять за межі обов'язкових стандартів і спрямовані на підвищення зручності, комфорту або емоційної привабливості сервісу. Це можуть бути індивідуалізовані пропозиції, додаткові опції, інтегровані пакети послуг або елементи, що формують унікальність досвіду перебування клієнта. Наявність таких сервісів свідчить про орієнтацію підприємства на диференціацію та створення конкурентних переваг за рахунок підвищення споживчої цінності.

Низьке значення показника може вказувати на домінування стандартизованих підходів до обслуговування та обмежені можливості для формування унікальної пропозиції. У таких умовах підприємство конкурує переважно за рахунок ціни або базової якості послуг, що знижує його стійкість у конкурентному середовищі. Висока частка сервісів із доданою цінністю, навпаки, свідчить про здатність підприємства формувати комплексні сервісні рішення, орієнтовані на різні сегменти клієнтів, та забезпечувати їхню лояльність.

Оцінювання показника базується на аналізі структури сервісної пропозиції підприємства та визначенні частки послуг, що перевищують базові стандарти обслуговування. Джерелами інформації можуть виступати каталоги послуг, комерційні пропозиції, дані систем бронювання та внутрішні стандарти сервісу. Це дозволяє оцінити реальний рівень розвитку сервісного продукту та його орієнтацію на створення доданої цінності.

При оцінюванні конкурентоспроможності БП частка сервісів із доданою цінністю виступає індикатором результативності їх трансформації, оскільки відображає здатність підприємства перетворювати внутрішні зміни процесів у відчутні для клієнта переваги. Для підприємств сфери тимчасового розміщення це означає розширення спектра послуг (SPA, індивідуальні програми відпочинку, гастрономічні пропозиції, екскурсійні пакети), що формують унікальний досвід перебування та підвищують привабливість підприємства на ринку.

Збір управлінсько-адаптивних показників здійснюється на основі аналізу управлінської документації, внутрішніх регламентів, звітності підприємства та даних про структуру сервісної пропозиції. Процедурно це відображено в табл.3.11.

Таблиця 3.11 – Організація збору управлінсько-адаптивних показників*

Показник	Хто збирає	Джерело даних	Періодичність
Коефіцієнт оновлення сервісних процедур	Керівник підприємства / менеджер з якості	Накази, регламенти, протоколи змін, внутрішні стандарти	Щоквартально
Час реакції на зовнішні зміни	Керівник / аналітик	Протоколи рішень, маркетингові дослідження, дані моніторингу ринку	За фактом події / щоквартально
Індекс гнучкості системи управління	Керівник підприємства / менеджер процесів	Журнали управлінських змін, регламенти, внутрішні звіти	Щоквартально
Індекс системної ефективності	Керівник / економіст / аналітик	Звітність підприємства, KPI підрозділів, CRM/PMS	Щоквартально / щорічно
Частка сервісів із доданою цінністю	Маркетолог / керівник / адміністратор	Каталог послуг, система бронювання, комерційні пропозиції	Щоквартально

*сформовано автором

Отже, сукупність управлінсько-адаптивних показників дозволяє оцінити здатність бізнес-процесів до розвитку, трансформації та формування доданої споживчої цінності. Зокрема, показники оновлення процедур, часу реакції та гнучкості системи управління відображають динамічність і адаптивність бізнес-процесів, тоді як індекс системної ефективності та частка сервісів із доданою

цінністю характеризують результативність цих змін у контексті створення конкурентних переваг. У сукупності це забезпечує оцінювання потенціалу стратегічного розвитку бізнес-процесів як основи довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

На відміну від процесно-операційних показників, дана група характеризує динаміку змін і результати трансформації бізнес-процесів, що обумовлює більшу роль експертного оцінювання та управлінських рішень у їх формуванні. Періодичність збору таких показників є меншою та визначається необхідністю фіксації стратегічних змін у діяльності підприємства, що дозволяє оцінити його здатність до адаптації та довгострокового розвитку. Розрахунок управлінсько-адаптивних показників бізнес-процесів готелю «Лілея» наведено в табл.3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок управлінсько-адаптивних показників бізнес-процесів готелю «Лілея» за IV квартал 2025 р.*

Показник	Вхідні дані	Розрахунок	Значення	Інтерпретація
Коефіцієнт оновлення сервісних процедур	Оновлено 6 процедур із 20	6 / 20	0,30	Помірний рівень оновлення; процеси розвиваються, але не надмірно часто
Час реакції на зовнішні зміни	Зміна попиту виявлена 11 грудня, коригування запроваджено 18 грудня	18 – 11	7 днів	Реакція достатньо оперативна для малого/середнього готелю
Індекс гнучкості системи управління	За квартал внесено 5 змін у параметри управління процесами	5 змін / квартал	5	Система управління має здатність до адаптації
Індекс системної ефективності	Загальний результат сервісу – 92 бали; сума результатів підрозділів – 85 балів	92 / 85	1,08	Є позитивний синергетичний ефект від узгодженості процесів
Частка сервісів із доданою цінністю	8 сервісів із доданою цінністю із 25 загальних послуг	8 / 25	0,32	Майже третина сервісів створює додаткову цінність для клієнта

*сформовано автором

Представлені розрахунки свідчать, що управлінсько-адаптивні показники можуть бути визначені на основі даних внутрішньої документації, регламентів, управлінських рішень і структури сервісної пропозиції підприємства. Вони дозволяють оцінити не лише поточний стан бізнес-процесів, а й здатність підприємства до їх розвитку, адаптації та створення доданої споживчої цінності.

Важливою перевагою запропонованої системи управлінсько-адаптивних показників є можливість їх розрахунку на основі кількісно вимірюваних даних, що формуються у процесі поточної діяльності підприємства. На відміну від підходів, які ґрунтуються переважно на експертних оцінках, запропоновані показники базуються на аналізі управлінської документації, регламентів, протоколів змін, даних про структуру сервісної пропозиції та результатів діяльності підприємства.

Зокрема, коефіцієнт оновлення процедур визначається на основі фактично зафіксованих змін у стандартах обслуговування, час реакції – через порівняння моментів виявлення змін і впровадження відповідних рішень, індекс гнучкості – через кількість здійснених управлінських коригувань, а частка сервісів із доданою цінністю – через аналіз структури послуг. Таким чином, розрахунок показників спирається на об'єктивні дані, що підвищує достовірність результатів оцінювання.

Елементи експертного оцінювання можуть використовуватися лише на етапі інтерпретації результатів або визначення оптимальних значень показників, однак безпосередній їх розрахунок не потребує суб'єктивних суджень. Це забезпечує можливість практичного застосування методики у діяльності підприємств різного масштабу та підвищує її прикладну цінність.

Загальна оцінка конкурентоспроможності БП потребує зведення часткових індикаторів до інтегрального індексу ($IK_{БП}$). Однак для цього вони мають бути унормовані до шкали $[0;1]$ і визначено значущість (вагу) кожної групи індикаторів у створенні цінності для споживача. Всередині кожної групи показників приймемо їх значущість рівноцінною і груповий показник розрахуємо як середнє

арифметичне. Вагомість груп показників визначається експертно, виходячи зі специфіки підприємства. Інтегральний індекс доцільно розраховувати за формулою:

$$IK_{БП} = \varpi_1 \cdot I_{client} + \varpi_2 \cdot I_{process} + \varpi_3 \cdot I_{adapt} \quad (3.1)$$

де $IK_{БП}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності БП; I_{client} – інтегральний показник 1-ї групи; $I_{process}$ – інтегральний показник 2-ї групи; I_{adapt} – інтегральний показник 3-ї групи; w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти.

Що ж стосується вагомості груп показників, то вважаємо, що вони матимуть певні відмінності для різних типів підприємств. Це відображено в табл.3.13.

Таблиця 3.13 – Вагомість груп показників інтегрального індексу конкурентоспроможності бізнес-процесів закладів тимчасового розміщення*

Тип підприємства	w_1 (клієнт)	w_2 (процеси)	w_3 (адаптація)
Малий (ФОП)	0,4	0,3	0,3
Середній	0,33	0,34	0,33
Великий	0,3	0,4	0,3

*запропоновано автором

Відмінності у вагових коефіцієнтах груп показників зумовлені специфікою функціонування підприємств різного масштабу. Зокрема, для малих підприємств пріоритетною є орієнтація на клієнта та формування унікальної споживчої цінності, що обумовлює більшу вагу клієнтоорієнтованих показників. Для великих підприємств, навпаки, ключовим чинником конкурентоспроможності виступає стабільність і ритмічність бізнес-процесів, що зумовлює підвищену вагу процесно-операційних показників, тоді як для підприємств середнього масштабу характерним є збалансований розподіл ваг між усіма групами показників. Такий підхід забезпечує узгодження методики оцінювання з реальною логікою формування конкурентних переваг підприємств різних типів.

Для цілей управління важливо бачити динаміку поліпшення (погіршення) означених індикаторів – як окремих, так і інтегрального показника. Для цього можна використати шкалу бажаності Харрінгтона. Інтерпретація рівнів інтегрального показника здійснюється з урахуванням взаємозв'язку трьох груп показників, що дозволяє оцінити не лише стан бізнес-процесів, а й їх здатність формувати споживчу цінність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність (табл.3.14)

Таблиця 3.14 – Інтерпретація інтегрального показника $IK_{БП}$ за шкалою Харрінгтона*

Інтервал значень	Якісна інтерпретація	Характеристика стану бізнес-процесів
0,00 – 0,20	Дуже низький рівень (незадовільний)	Бізнес-процеси характеризуються низькими значеннями за всіма групами показників: споживча цінність не формується, процеси неузгоджені та нестабільні, а система управління не забезпечує їх адаптації до змін. Конкурентоспроможність БП підприємства є критично низькою
0,21 – 0,37	Низький рівень (пороговий)	Окремі елементи процесів функціонують, однак відсутня їх системна узгодженість: споживча цінність формується частково, процеси мають низьку ритмічність, а управлінські зміни носять епізодичний характер. Конкурентні переваги є нестійкими
0,38 – 0,63	Середній рівень (допустимий)	Досягнуто відносної збалансованості між якістю обслуговування, організацією процесів та здатністю до адаптації, однак ці складові не забезпечують стабільного формування високої споживчої цінності. Конкурентоспроможність має ситуативний характер і залежить від окремих факторів
0,64 – 0,80	Високий рівень (зрілий рівень процесу)	Забезпечено узгодженість клієнтоорієнтованих, процесно-операційних та управлінсько-адаптивних характеристик: процеси є ритмічними та стабільними, водночас зберігають здатність до гнучкої адаптації, що дозволяє формувати стійку споживчу цінність і конкурентні переваги
0,81 – 1,00	Дуже високий рівень (еталонний)	Бізнес-процеси функціонують як інтегрована адаптивна система, що поєднує високу споживчу цінність, ритмічність виконання та здатність до безперервного розвитку. Досягнуто синергетичного ефекту взаємодії процесів, що забезпечує стійку конкурентоспроможність і лідерські позиції підприємства.

* авторська інтерпретація інтервалів шкали Харрінгтона стосовно сервісних бізнес-процесів

Шкала Харрінгтона перетворює технічний показник ($IK_{БП}$) на зрозумілу якісну оцінку їх конкурентоспроможності, яка придатна для управлінських рішень – це можна бачити із наведених у табл.3.14 характеристик відповідних станів підприємства. Крім того, вона дає змогу інтегрувати результати різних підприємств у єдину систему порівнянь, не втрачаючи чутливості до дрібних змін у якості сервісу. Типізація ситуацій та напрями трансформації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення представлені в табл. Д.1 додатку Д.

Варто підкреслити, що оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-процесів ґрунтується на використанні бізнес-статистики, яка формується у процесі поточної діяльності підприємства, а також на її узагальненні та інтерпретації. Застосування кількісно вимірюваних показників, отриманих на основі даних обліку, внутрішнього контролю, автоматизованих систем управління та опитувань клієнтів, забезпечує можливість проведення статистичного аналізу бізнес-процесів.

Такий підхід підвищує об'єктивність оцінювання, оскільки мінімізує вплив суб'єктивних суджень, та водночас створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання статистично узагальнених показників дозволяє не лише фіксувати поточний стан бізнес-процесів, а й відслідковувати їх динаміку, виявляти закономірності змін і прогнозувати напрями підвищення їх конкурентоспроможності, що підкреслюється у роботі, наприклад, О.Остапчук [70] .

Це, у свою чергу, забезпечує підвищення керованості процесу управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, оскільки дозволяє перевести його з інтуїтивного у формалізований, аналітично обґрунтований формат. що відповідає сучасним підходам до управління на основі даних (data-driven management). Сукупно з визначенням напрямів їх вдосконалення та організацією моніторингу результатів і зворотного зв'язку це забезпечуватиме систематизацію та формалізацію управлінських дій на основі визначеної логіки прийняття рішень, а отже переводитиме управління у регламентований, відтворюваний формат, який даватиме змогу здійснювати наступні вдосконалення бізнес-процесів по мірі розвитку технологій і ринків.

3.3 Інструменти й методи трансформації бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери для підвищення їх конкурентоспроможності

Вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів передбачає застосування різних за змістом і функціональним призначенням управлінських інструментів, які забезпечують цілеспрямований вплив на їх ключові характеристики. Виходячи з розробленого у дослідженні підходу, такі характеристики для підприємств сфери послуг визначаються співвідношенням варіативності та ритмічності бізнес-процесів, що обумовлює необхідність їх узгодження в межах єдиної конфігурації. Результати оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, отримані у попередньому підрозділі, дозволяють не лише визначити їх поточний стан, а й виявити ключові дисбаланси у співвідношенні варіативності та ритмічності, що безпосередньо впливають на формування споживчої цінності послуг.

У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів доцільно розглядати як результат цілеспрямованого застосування відповідних інструментів і методів управлінського впливу, спрямованих на зміну їх функціональних характеристик. На відміну від традиційних підходів до оптимізації бізнес-процесів [86; 126; 133; 142], які орієнтовані переважно на підвищення ефективності та скорочення витрат, у даному дослідженні акцент зроблено на формуванні споживчої цінності через узгодження гнучкості та стабільності процесів.

З огляду на це, трансформація бізнес-процесів підприємств сфери послуг передбачає використання диференційованого інструментарію, вибір якого залежить від типу підприємства, умов його функціонування та обраної конкурентної стратегії. І обґрунтованість обраних методів та інструментарію визначається не тільки їх функціональним призначенням, а й здатністю показувати

ефективність в конкретних сферах діяльності. При цьому ключового значення набуває не окреме застосування тих чи інших методів, а їх цілеспрямоване поєднання, що забезпечує досягнення оптимального балансу між варіативністю та ритмічністю бізнес-процесів. Тому наступним кроком дослідження є обґрунтування практичного інструментарію підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки діяльності підприємств сфери тимчасового розміщення. Саме цей етап виступає ключовим з точки зору практичного управління, оскільки передбачає трансформацію аналітичних висновків у конкретні управлінські рішення.

У контексті підприємств сфери тимчасового розміщення гостей така трансформація набуває особливої значущості, оскільки їх бізнес-процеси характеризуються високим рівнем залежності від поведінки споживачів, сезонності попиту та умов зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність використання гнучкого, але водночас структурованого інструментарію, здатного забезпечити узгодження варіативності та ритмічності процесів обслуговування.

Практична реалізація запропонованої у п.3.1 моделі передбачає, що результати оцінювання бізнес-процесів (підрозділ 3.2) виступають основою для вибору відповідних груп інструментів, які спрямовані на усунення виявлених дисбалансів. Зокрема, у випадку закладів тимчасового розміщення це може проявлятися у необхідності:

- підвищення рівня персоналізації послуг (наприклад, для еко-садиб або бутик-готелів);
- забезпечення стабільності якості обслуговування (для великих готельних комплексів);
- або поєднання цих підходів (для середніх підприємств, інтегрованих у туристичні ланцюги створення цінності).

Передумовою практичної реалізації запропонованих підходів є систематизація інструментів впливу на бізнес-процеси відповідно до їх

функціонального призначення. Це дозволяє перейти від загальних напрямів трансформації до конкретних управлінських рішень, орієнтованих на усунення виявлених дисбалансів у співвідношенні варіативності та ритмічності.

З огляду на це, доцільно структурувати інструментарій підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів за їх функціональними групами, що дає змогу врахувати специфіку окремих етапів створення споживчої цінності у закладах тимчасового розміщення гостей.

1. Інструменти розвитку варіативності бізнес-процесів. Інструменти цієї групи спрямовані на підвищення гнучкості бізнес-процесів і забезпечення їх здатності адаптуватися до індивідуальних потреб споживачів. Їх застосування дозволяє формувати унікальну споживчу цінність послуг за рахунок персоналізації та розширення варіантів обслуговування. До основних інструментів цієї групи належать:

- персоналізація сервісних пропозицій;
- сегментація клієнтів;
- сервіс-дизайн і формування клієнтського досвіду;
- розробка гнучких пакетів послуг;
- індивідуалізація комунікації з клієнтом.

Наприклад, для малих закладів тимчасового розміщення (еко-садиб, бутик-готелів) використання таких інструментів дозволяє формувати унікальний досвід перебування, що виступає основою їх конкурентних переваг.

2. Інструменти забезпечення ритмічності бізнес-процесів. Ця група інструментів орієнтована на підвищення стабільності, передбачуваності та узгодженості виконання бізнес-процесів у часі. Їх застосування сприяє зниженню операційних ризиків, підвищенню якості обслуговування та забезпеченню відтворюваності результатів. До них належать:

- стандартизація бізнес-процесів;
- регламентація процедур обслуговування;

- впровадження чек-листів і протоколів;
- автоматизація операцій;
- системи контролю якості.

Такі інструменти є критично важливими для великих готельних і рекреаційних комплексів, де ключовим фактором конкурентоспроможності виступає стабільність якості сервісу.

3.Інтегруючі інструменти узгодження варіативності та ритмічності. Ці інструменти забезпечують узгодження варіативності та ритмічності бізнес-процесів, формуючи єдину логіку їх функціонування. Вони дозволяють уникнути конфлікту між гнучкістю та стандартизацією, перетворюючи їх на взаємодоповнюючі елементи. До них належать:

- цифрові платформи управління (CRM, PMS-системи);
- концепції управління якістю (TQM, «петля якості»);
- інструменти збору та аналізу зворотного зв'язку;
- системи управління взаємодією з клієнтами;
- механізми координації з партнерами (туроператорами, сервісними провайдерами).

Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити одночасно високий рівень персоналізації обслуговування та стабільність його якості, що є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів досягається системним поєднанням різних інструментів відповідно до специфіки підприємства та умов його функціонування. Саме така інтеграція забезпечує формування оптимальної конфігурації бізнес-процесів, здатної створювати вищу споживчу цінність і забезпечувати стійкі конкурентні переваги. У табл.3.15 показано відмінності інструментального забезпечення трансформації БП залежно від типу підприємств

Таблиця 3.15 – Диференціація інструментів трансформації бізнес-процесів залежно від типу підприємства та змісту проблемної ситуації*

Тип підприємства	Типові проблеми в організації БП	Характер дисбалансу	Пріоритетна група інструментів	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Малі (еко-садиби, бутик-готелі)	Висока персоналізація, але нестабільна якість обслуговування	Дефіцит ритмічності	Інструменти ритмічності (збереження варіативності)	Чек-листи обслуговування; базові стандарти; прості CRM; регламентація ключових операцій	Стабілізація якості без втрати унікальності
Малі (еко-садиби)	Обмежений попит, слабка впізнаваність	Дефіцит варіативності та комунікації	Інструменти варіативності	Персоналізовані пропозиції; SMM; сторітелінг; формування унікального досвіду	Зростання привабливості та попиту
Середні підприємства (готелі, локальні комплекси)	Нерівномірність якості, неузгодженість процесів	Комбінований дисбаланс	Інтегруючі інструменти	CRM-системи; часткова автоматизація; стандарти + гнучкі сценарії обслуговування	Узгодження процесів, підвищення якості
Середні (інтегровані в турмережу)	Залежність від партнерів, складність координації	Дефіцит ритмічності на міжорганізаційному рівні	Інтегруючі інструменти + партнерські	Спільні стандарти; цифрові платформи; синхронізація сервісу з туроператорами	Стабільність потоку клієнтів, узгодженість сервісу
Великі готельні комплекси	Висока стандартизація, але низька персоналізація	Дефіцит варіативності	Інструменти варіативності	CRM; сегментація клієнтів; персоналізовані пакети; loyalty-програми	Підвищення споживчої цінності
Великі комплекси	Високе навантаження, ризик збоїв	Дефіцит ритмічності (операційний)	Інструменти ритмічності	Автоматизація; PMS; контроль якості; оптимізація потоків	Стабільність і швидкість обслуговування
Будь-який тип (мережевий контекст)	Фрагментованість сервісу в межах туристичного продукту	Дисбаланс інтеграції	Інтегруючі інструменти	Партнерські угоди; API-інтеграції; спільні пакети послуг	Цілісність туристичного продукту, зростання цінності

*сформовано автором

Як видно з табл. 3.15, ефективність застосування інструментів трансформації бізнес-процесів визначається не їх універсальністю, а відповідністю конкретній ситуації функціонування підприємства. Це підтверджує доцільність диференційованого підходу до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, який базується на врахуванні типу підприємства, характеру дисбалансів, а також – рівня його інтегрованості у партнерські мережі.

Так, для малих закладів тимчасового розміщення, зокрема еко-садиб, характерною є висока варіативність обслуговування, що формує унікальний споживчий досвід, однак часто супроводжується нестабільністю якості. У цьому випадку доцільним є застосування інструментів забезпечення ритмічності, таких як базова стандартизація ключових операцій або використання простих цифрових засобів комунікації з клієнтами, що дозволяє зберегти індивідуальність сервісу, водночас підвищуючи його надійність.

Натомість для великих готельних комплексів, діяльність яких базується на стандартизованих процедурах обслуговування, характерним є дефіцит варіативності, що знижує рівень сприйняття споживчої цінності. У таких умовах ефективними є інструменти персоналізації, зокрема використання CRM-систем, сегментації клієнтів та формування індивідуальних пакетів послуг, які дозволяють підвищити емоційну складову сервісу без порушення його стабільності.

Для підприємств середнього типу, особливо інтегрованих у діяльність туристичних операторів, ключовою проблемою виступає необхідність узгодження внутрішніх процесів із вимогами партнерів. У цьому випадку пріоритетного значення набувають інтегруючі інструменти, такі як цифрові платформи координації, спільні стандарти обслуговування та партнерські угоди, які забезпечують синхронізацію бізнес-процесів у межах єдиного ланцюга створення туристичного продукту.

Таким чином, наведені приклади підтверджують, що конкурентоспроможність бізнес-процесів формується в результаті ситуаційно

обґрунтованого поєднання інструментів, яке забезпечує узгодження їх варіативності та ритмічності відповідно до умов функціонування підприємства.

Так само обґрунтовано слід підходити і до визначення напрямів трансформації бізнес-процесів підприємств у ключових точках створення цінності. В табл.3.16 це показано в контексті підвищення конкурентоспроможності БП закладів тимчасового розміщення гостей.

Таблиця 3.16 – Напрями трансформації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення за їх функціональною роллю в створенні цінності*

Групи бізнес-процесів, в яких створюється цінність послуги	Ключові проблеми у створенні цінності (за результатами оцінювання)	Напрями трансформації БП	Інструменти реалізації рекомендованих трансформацій	Очікуваний ефект
Процеси залучення клієнтів	Низький рівень персоналізації; обмежена комунікація	Розвиток варіативності пропозицій; сегментація клієнтів	Digital-маркетинг, персоналізовані пропозиції, соціальні мережі	Підвищення привабливості та конверсії
Процеси бронювання та комунікації	Затримки, помилки, неузгодженість каналів	Підвищення ритмічності та інтеграції каналів	Онлайн-бронювання, CRM-системи, чат-боти	Скорочення часу обслуговування, підвищення зручності
Процеси обслуговування (операційні)	Нестабільність якості, перевантаження персоналу	Стандартизація базових процедур при збереженні гнучкості	Регламенти обслуговування, контроль якості, навчання персоналу	Стабільність якості та задоволеність клієнтів
Процеси надання додаткових послуг	Обмежена варіативність; слабка інтеграція	Розширення спектру послуг; індивідуалізація	Партнерські програми, пакети послуг, крос-продаж	Зростання споживчої цінності
Післясервісні процеси	Відсутність зворотного зв'язку	Розвиток інтерактивності та спів-креації	Опитування, відгуки, системи лояльності	Підвищення лояльності клієнтів
Процеси взаємодії з партнерами	Низька координація, залежність від зовнішніх факторів	Підвищення узгодженості та інтеграції	Інтеграція з туроператорами, цифрові платформи	Стабільність попиту та розширення ринку

*сформовано автором

Як видно з табл. 3.16, трансформація бізнес-процесів має комплексний характер і охоплює всі ключові етапи створення споживчої цінності. При цьому напрями змін визначаються характером виявлених дисбалансів та спрямовані на узгодження варіативності та ритмічності процесів, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності. Наведені в таблиці рекомендації демонструють, що трансформація бізнес-процесів може передбачати використання різних груп інструментів, спрямованих як на розвиток варіативної складової (персоналізація, гнучкість, індивідуалізація сервісу), так і на забезпечення ритмічності процесів (стандартизація, регламентація, автоматизація). При виборі першочерговості вдосконалення БП слід керуватися критеріями внеску відповідних елементів БП у створення споживчої цінності.

Для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства важливо залучати до пошуку шляхів їх удосконалення усіх – і особливо тих, хто має необхідні компетенції і здібності. Робота з персоналом є важливою складовою в системі TQM – і це логічно, адже ефективність бізнесу у сфері послуг все більше залежить від креативності працівників, їх вміння і бажання використовувати новітні знання (в соціології, психології, комунікаціях тощо) для урізноманітнення змісту послуги і способів її реалізації. Активна участь персоналу у вирішенні завдань вдосконалення діяльності підприємства – як на своєму робочому місці, так і в значно ширшому контексті, який розширює ринкові можливості чинної бізнес-моделі – це один із базових принципів концепції TQM, дотримання якого має бути закладене в організаційній культурі сервісного підприємства і проявлятися в методах і способах управління мотивацією персоналу, які використовуються в практичній діяльності менеджерів.

У сервісній сфері, де якість взаємодії з клієнтом часто є ключовим фактором конкурентоспроможності, роль людського капіталу виходить на перший план. Задоволення від роботи, визнання зусиль, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень – усе це формує позитивну мотиваційну атмосферу, яка сприяє активному залученню персоналу до оптимізації бізнес-процесів.

І саме люди відіграють найбільшу роль в забезпеченні позитивного сприйняття послуг клієнтами – як ті, що проєктують бізнес-процеси і прагнуть зробити їх ефективними, так і безпосередні виконавці послуг, що формують емоційну складову процесу обслуговування. Спроєктована першими ефективність досягається саме зусиллями других. І мотиваційні вектори обох груп учасників збігаються лише частково – адже досконалість спроєктованих процесів потребує сумлінності і компетентності виконавців у дотриманні відповідних вимог та нормативів. А вони виконавцями можуть сприйматися як прийнятними, так і надмірними (особливо з урахуванням емоційного супроводу надання послуги гостям).

Тому важливим аспектом у досягненні конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг є урахування мотиваційних суперечностей між тими, хто розробляє бізнес-процеси, і тими, хто їх безпосередньо реалізує. І гармонізація мотиваційних інтересів усіх учасників процесуального циклу стає критичним чинником підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів, особливо в чутливій до людського фактору сфері послуг.

Мотиваційний розрив між стратегічним баченням бізнес-процесу, закладеним на етапі проектування, та реаліями його впровадження, полягає в наступному. Розробники бізнес-процесів (менеджери, аналітики, консультанти) здебільшого орієнтуються на раціоналізацію, ефективність, стандартизацію, застосовуючи підходи, які відповідають інтересам організації загалом. Їхня мотивація зазвичай прив'язана до досягнення бізнес-результатів у довгостроковій перспективі, з фокусом на інновації, продуктивність, скорочення витрат тощо. Виконавці процесів, навпаки, частіше мотивовані чинниками щоденної зручності, стабільності умов праці, зрозумілості вимог, справедливої оплати, мінімізації ризиків та навантаження. Якщо новий процес створює додаткову складність, підвищує рівень відповідальності без належної компенсації або суперечить усталеним підходам до роботи – виникає опір, як відкритий, так і прихований (табл.3.17).

Таблиця 3.17 – Порівняльна таблиця мотиваційних орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів*

Критерій	Розробники бізнес-процесів	Виконавці бізнес-процесів
Цільова орієнтація	Стратегічна ефективність, оптимізація, інновації	Практична зручність, стабільність, зрозумілість
Горизонт мотивації	Довгостроковий (результат у перспективі)	Короткостроковий (щоденна вигода та комфорт)
Фокус уваги	Показники продуктивності, економія ресурсів	Робоче навантаження, умови праці, взаємодія з керівництвом
Ставлення до змін	Позитивне, ініціюють зміни	Часто обережне або насторожене ставлення до змін
Тип зацікавленості	Результативність процесів для організації загалом	Власна роль у процесі, оцінка справедливості
Форма стимулювання	Професійне визнання, кар'єрне зростання, стратегічні бонуси	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії, стабільність
Позиція в організації	Вище управлінське або консультативне рівні	Операційний рівень, безпосереднє виконання завдань
Очікування від процесу	Уніфікованість, контрольованість, ефективність	Гнучкість, адаптивність, мінімум додаткового навантаження

*власна розробка, опубліковано в [100]

Такий дисбаланс можна назвати мотиваційною асиметрією. В контексті управління бізнес-процесами пропонуємо її трактувати таким чином – це форма організаційного дисбалансу у сфері послуг, яка виникає внаслідок різної інтерпретації цінності праці між розробниками та виконавцями бізнес-процесів: перші орієнтуються переважно на економічну результативність і стандартизацію, другі – на соціально-психологічні аспекти взаємодії з клієнтом. Така асиметрія зумовлює втрату узгодженості між стратегічними і операційними цілями, що негативно впливає на якість сервісу, задоволення клієнтів і лояльність персоналу.

В кожній сфері послуг мотиваційна асиметрія в управлінні бізнес-процесами має свої причини і форми прояву. Зокрема, у готельному бізнесі вона виникає, коли менеджмент (розробники бізнес-процесів) орієнтує персонал на кількісні показники – заповнюваність номерів, швидкість поселення, продаж додаткових послуг – тоді як працівники рецепції чи покоївки надають більшої ваги емоційним аспектам взаємодії з гостем, персональній увазі, задоволенню

клієнта. В результаті співробітники відчують невідповідність між офіційними KPI та реальними мотивами служіння клієнту, що призводить до формального виконання стандартів, емоційного вигорання і зниження якості сервісу.

В туристичних компаніях мотиваційна асиметрія проявляється у розриві між маркетинговими орієнтирами керівництва (кількість проданих турів, прибутковість напрямів, конверсія бронювань) і внутрішніми мотивами гідів, менеджерів чи туроператорів, які часто прагнуть створити автентичний досвід, культурну цінність і позитивні емоції для клієнтів. Коли стратегічна логіка бізнес-процесів побудована навколо фінансових показників, але не враховує нематеріальну складову послуги (враження, спілкування, довіра), мотиваційна асиметрія веде до того, що персонал не ототожнює себе з корпоративними цілями. Це знижує рівень сервісу та довіру споживачів до бренду.

У медико-рекреаційних БП мотиваційна асиметрія особливо відчутна між адміністрацією (яка вибудовує бізнес-процеси на принципах ефективності, оптимізації часу прийому, збільшення кількості пацієнтів), і медичним персоналом (для якого головним мотивом професійного самоствердження є якість допомоги, професійна етика, довіра пацієнта). Коли система винагороди стимулює швидкість обслуговування замість глибини діагностики і якості реабілітаційних процедур, лікарі втрачають внутрішню мотивацію, виникає ціннісний конфлікт між гуманістичними та комерційними орієнтирами, що підриває репутацію закладу та задоволення пацієнтів.

На нашу думку, мотиваційна асиметрія у сфері послуг має системний характер і виникає тоді, коли управлінські моделі мотивації не враховують ціннісно-поведінкові особливості виконавців. Вона може призводити до того, що навіть ретельно спроектовані бізнес-процеси не дають очікуваних результатів. Формальне впровадження їх без реального прийняття з боку виконавців знижує якість обслуговування, гальмує ініціативи з удосконалення і шкодить гнучкості підприємства (табл.3.18).

Таблиця 3.18 – Мотиваційна асиметрія між розробниками й виконавцями бізнес-процесів у сфері рекреаційно-туристичних послуг*

Сфера послуг	Основні чинники виникнення мотиваційної асиметрії	Типові прояви асиметрії	Наслідки для організації	Інструменти подолання
Готельний сервіс	Орієнтація менеджменту на стандартизовані KPI (заповнюваність номерів, швидкість обслуговування), ігнорування емоційної складової праці персоналу	Формальне виконання процедур, байдужість до гостей, емоційне вигорання персоналу	Зниження якості сервісу, відтік клієнтів, втрата лояльності	Впровадження систем нематеріального стимулювання (визнання, гостьові відгуки, командні премії), участь персоналу у розробці стандартів обслуговування
Туристичний сервіс	Розрив між комерційними цілями (продажі, прибутковість) і ціннісними орієнтирами персоналу (автентичність, емоційність досвіду)	Знеособлене спілкування з клієнтами, орієнтація на кількість, а не якість туру	Втрата довіри туристів, зниження іміджу бренду	Формування корпоративної культури «емоційної цінності», навчання персоналу клієнтоорієнтованості, введення нематеріальних метрик задоволеності
Медичний сервіс	Дисбаланс між економічними показниками (кількість прийомів, час на пацієнта) і професійними етичними мотивами лікарів	Формальне ставлення до пацієнтів, зниження емпатії, стрес і вигорання	Втрата довіри пацієнтів, зниження репутації клініки, плинність кадрів	Балансування матеріальної і моральної мотивації, автономія лікаря у прийнятті рішень, внутрішні етичні кодекси і «психологічна підтримка» персоналу

Джерело: сформовано автором

Як видно із поданих в таблиці прикладів, у всіх випадках мотиваційна асиметрія відображає розрив між управлінським баченням цінності послуги як економічного продукту і виконавським сприйняттям її як соціальної взаємодії, що має моральну, емоційну та культурну складову. Цю невідповідність ще можна трактувати як відмінність між технологічною (раціональне знеособлене проектування сукупності операцій) та когнітивно-емоційною (психологічне сприйняття ситуації виконавцями) складовою бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Подолання мотиваційної асиметрії потребує гармонізації систем мотивації, інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів та залучення виконавців до співавторства бізнес-процесів. Це досягається через інтеграцію мотиваційних підходів на всіх етапах управління бізнес-процесами, тобто:

- залучення виконавців до етапу проектування та вдосконалення процесів;
- запровадження механізмів зворотного зв'язку;
- формування мотиваційних систем на принципах взаємної довіри, прозорості та спільного створення цінності;
- узгодження цілей організації та індивідуальних мотиваційних факторів персоналу;
- гармонізацію економічних та соціально-психологічних стимулів і створення систем стимулювання, які враховують як результативність, так і якість участі в процесах трансформації.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що досягнення конкурентоспроможності бізнес-процесів у сфері послуг неможливе без урахування мотиваційних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності персоналу та рівень залученості у процес створення цінності для клієнта. Саме мотивація працівників стає каталізатором інновацій, підвищення якості обслуговування, гнучкості в реагуванні на зміни зовнішнього середовища та прагнення до безперервного вдосконалення процесів. Умотивований персонал схильніший до прийняття нових підходів, залучення до трансформаційних ініціатив та ефективнішого виконання своїх функцій у межах бізнес-процесів. Водночас, мотиваційна система має бути тісно пов'язана з цілями підприємства. Якщо бізнес-процеси спрямовані на досягнення високого рівня сервісу, індивідуалізацію послуг, скорочення часу виконання чи зниження витрат – то система стимулювання має підсилювати ці пріоритети. Це означає, що результативність і ініціативність співробітників, які беруть участь у вдосконаленні бізнес-процесів, повинні мати пряме відображення у їхній винагороді – як матеріальній, так і нематеріальній. Тому мотиваційні аспекти мають бути інтегрованими у систему управління бізнес-процесами як один із стратегічних елементів забезпечення їх конкурентоспроможності.

У цьому контексті доцільним є формування багаторівневої системи мотивації, що ґрунтується на показниках конкурентоспроможності бізнес-

процесів і передбачає оцінювання внеску працівників у створення споживчої цінності, забезпечення ритмічності обслуговування та адаптацію до змін. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати оцінювання бізнес-процесів у систему стимулювання персоналу та підвищити керованість їх удосконалення. Зв'язок показників конкурентоспроможності БП з КРІ та формами мотивації персоналу за виділеними трьома групами показників (див.п.3.2) наведено в табл.3.19.

Таблиця 3.19 – Зв'язок показників конкурентоспроможності БП з КРІ та формами мотивації персоналу

Група показників	Показник	КРІ	Форма мотивації
Клієнто-орієнтовані	CPV	Рівень сприйнятої цінності послуги	Бонус за високі оцінки клієнтів
	K_{exp}	Відповідність очікуванням	Премія за перевищення очікувань
	CEI	Рівень залучення клієнта	Стимулювання персоналізації сервісу (бонуси)
	NPS	Рівень лояльності клієнтів	Бонус за позитивні відгуки / рекомендації
Процесно-операційні	Інтегрованість процесів	Кількість збоїв / конфліктів	Премія за бездефектну роботу
	Стабільність результатів	Варіація якості послуг	Бонус за стабільність
	Адаптивна узгодженість	Баланс стандартів і гнучкості	Премія за ефективне поєднання стандарту і індивідуалізації
	Відхилення часу	Дотримання нормативів часу	Бонус за швидкість і точність
	Повторюваність операцій	Дотримання стандартів	Премія за дисципліну процесів
	Комунікаційна ефективність	Час реагування	Бонус за оперативність
Управлінсько-адаптивні	Оновлення процедур	Кількість впроваджених змін	Премія за ініціативність
	Час реакції	Швидкість управлінських рішень	Бонус за оперативність
	Гнучкість управління	Кількість адаптацій	Стимулювання управлінських інновацій
	Системна ефективність	Синергія результатів	Бонус керівникам
	Додана цінність	Частка інноваційних сервісів	Премія за розвиток продукту

*сформовано автором

Запропонована система мотивації персоналу базується на інтеграції показників конкурентоспроможності бізнес-процесів у систему KPI, що дозволяє безпосередньо пов'язати результати діяльності працівників із формуванням споживчої цінності, забезпеченням ритмічності обслуговування та розвитком бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів персоналу і підприємства та підвищує ефективність управління конкурентоспроможністю. Таблиця показує як оцінювання переходить в управління, як показники стають економічними стимулами і як це впливає на поведінку персоналу.

Мотиваційна система управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів має враховувати тип підприємницького лідерства, який визначає пріоритети у виборі способів організації та трансформації бізнесу. Різні типи підприємств орієнтуються на різні аспекти формування споживчої цінності, що обумовлює відмінності у виборі ключових показників ефективності та відповідних мотиваційних стимулів (табл.3.20).

Таблиця 3.20 – Модель мотивації управління конкурентоспроможністю БП з урахуванням типу підприємця*

Тип підприємця	Ключова логіка поведінки	Пріоритетні показники БП	Поведінковий акцент	Інструменти мотивації
Ремісник-одинак	Якість через особисту участь	CPV, Кехр, стабільність	«Зробити добре для клієнта»	Пряма залежність доходу від відгуків клієнтів, рейтингів
Господар-автентик	Унікальність і атмосфера	CEI, NPS, додана цінність	«Створити досвід»	Бонуси за унікальні пропозиції, повторні звернення
Організатор-практик	Порядок і ефективність	Інтегрованість, ритмічність, час	«Щоб все працювало без збоїв»	Премії за дотримання стандартів, швидкість обслуговування
Інноватор-системник	Оптимізація і розвиток	Оновлення, гнучкість, системна ефективність	«Покращити систему»	Стимули за впровадження змін і оптимізацію процесів
Візіонер-творець досвіду	Максимізація цінності і вражень	CPV, NPS, додана цінність, адаптивність	«Здивувати клієнта»	Бонуси за інновації, нові сервіси, емоційний ефект

*сформовано автором

Такий підхід дозволяє узгодити систему мотивації з домінуючою логікою підприємницької діяльності (яка може бути не лише у керівника бізнесу – його основною мотивацією є підтримання конкурентоспроможності бізнесу для його масштабування і розвитку). Такі типи підприємницького лідерства проявляються і в найманих менеджерів. Тому запропонований підхід дає змогу забезпечити більш ефективне управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів через стимулювання поведінки, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Це забезпечує перехід від формального виконання функцій до ціннісно-орієнтованої моделі управління, в якій мотивація виступає інструментом трансформації бізнес-процесів.

Ефективна реалізація моделі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів потребує використання цифрових інструментів, які забезпечують збір, обробку та інтерпретацію даних щодо ключових показників ефективності. Це дозволяє перевести систему мотивації у формат управління на основі даних (data-driven management), що підвищує її об'єктивність і оперативність.

Зокрема, використання CRM- та PMS-систем забезпечує автоматизований збір даних щодо задоволеності клієнтів, часу обслуговування та повторних звернень, що дозволяє оперативно оцінювати клієнтоорієнтовані та процесно-операційні показники. Аналітичні платформи та системи бізнес-аналітики (BI) сприяють узагальненню показників і формуванню інтегральних оцінок, які можуть бути безпосередньо пов'язані з системою мотивації персоналу.

Водночас цифрові інструменти забезпечують можливість персоналізації мотиваційних стимулів залежно від ролі працівника, типу підприємницької діяльності та поточних пріоритетів розвитку бізнесу. Це дозволяє адаптувати мотиваційну систему до динамічних умов функціонування підприємства та підвищити її ефективність у стимулюванні конкурентоспроможності БП.

Можливий цифровий інструментарій циклічного управління конкурентоспроможністю БП, який підтримує мотиваційний процес в закладах тимчасового розміщення гостей наведено в табл.2.21.

Таблиця 2.21 – Використання цифрових інструментів у циклі управління конкурентоспроможністю БП в закладах тимчасового розміщення гостей

Функція управління	Зміст етапу	Показники БП	Цифрові інструменти	Результат	Приклад для готелю
Збір даних	Формування інформаційної бази про функціонування БП і взаємодію з клієнтами	CPV, Кехр, CEI, NPS; час обслуговування; стабільність	PMS, CRM, онлайн-анкети, системи бронювання	Актуальні дані про якість і процеси	Гість після виїзду сканує QR-код і оцінює сервіс; система PMS фіксує час заселення
Аналіз даних	Обробка показників, розрахунок індексів, виявлення проблем	Усі показники (1–3 групи)	Power BI, Excel, CRM-аналітика	Виявлення слабких місць БП	Виявлено, що час заселення перевищує норму у години пік
Мотивація та управління	Інтеграція результатів у KPI та стимулювання персоналу	NPS, час обслуговування, стабільність, CEI	KPI-системи, HRM, дашборди	Зміна поведінки персоналу	Адміністратори отримують бонус за скорочення часу заселення і високий NPS
Зворотний зв'язок і коригування	Впровадження змін у процеси	Оновлення, гнучкість, адаптивність	BPM-системи, CRM, PMS	Покращення процесів	Введено онлайн-реєстрацію гостей і попереднє заповнення даних

*сформовано автором

Сучасні цифрові інструменти можуть набагато поліпшити реалізацію усього циклу управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів – від збору даних до впровадження змін. Це дозволяє інтегрувати оцінювання, аналіз і мотивацію у єдину систему управління, що підвищує її ефективність та адаптивність.

Варто підкреслити, що використання сучасних інформаційних продуктів стає все більшою необхідністю для усіх суб'єктів економічної діяльності, оскільки вони дають змогу значно збільшити продуктивність різних елементів бізнес-процесів, звільнити їх від помилок, зумовлених людською діяльністю. У додатку Е (табл.Е.2 s Е.3) на прикладі санаторно-курортного комплексу виділено позитивні ефекти впливу цифровізації на конкурентоспроможність його бізнес-процесів.

Специфіка багатьох підприємств сервісної індустрії потребує обґрунтування раціональної структури бізнес-процесів за багатьма параметрами. Їх виконавці можуть конкурувати за місце у бізнес-системі, пропонуючи кращу якість тих складників створення споживчих цінностей, які є важливими для кінцевого результату (у вигляді наданих послуг). Це дає підстави говорити про конкурентоспроможність бізнес-процесів тих учасників ринку послуг, які хотіли б співпрацювати у партнерстві з іншими. Тим більше, що сучасний рівень цифровізації інформаційних потоків, на яких ґрунтується проектування і управління бізнес-процесами, відкривають широкі можливості для їх вдосконалення.

В умовах розвитку туристично-рекреаційних дестинацій конкурентоспроможність підприємств сфери тимчасового розміщення дедалі більше визначається не лише внутрішньою організацією їх бізнес-процесів, а й ступенем інтегрованості у мережі створення туристичного продукту. Це зумовлює необхідність розгляду партнерських взаємодій як важливого інструменту підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів.

Особливістю функціонування закладів тимчасового розміщення є те, що значна частина споживчої цінності формується за межами окремого

підприємства – у взаємодії з іншими суб'єктами туристичної інфраструктури, зокрема туроператорами, екскурсійними бюро, транспортними компаніями, закладами харчування та дозвілля. У зв'язку з цим бізнес-процеси таких підприємств виходять за межі внутрішньої організації та набувають міжорганізаційного характеру. У цьому контексті доцільно виокремити дві взаємопов'язані площини впливу партнерства на конкурентоспроможність бізнес-процесів.

По-перше, партнерство забезпечує розширення варіативної складової бізнес-процесів за рахунок інтеграції додаткових послуг у єдиний туристичний продукт. Наприклад, співпраця еко-садиб із локальними виробниками, гідями чи організаторами активного відпочинку дозволяє індивідуалізувати пропозиції для клієнтів без суттєвого ускладнення внутрішніх процесів підприємства.

По-друге, партнерські взаємодії сприяють підвищенню ритмічності бізнес-процесів, особливо за інтеграції підприємств з туроператорами. У таких умовах виникає необхідність узгодження стандартів обслуговування, синхронізації часових параметрів надання послуг і дотримання визначених процедур взаємодії, що підвищує передбачуваність результатів і стабільність якості сервісу.

Таким чином, партнерство виступає інтегруючим фактором, який дозволяє поєднати варіативність і ритмічність бізнес-процесів на рівні туристичної мережі. Це особливо важливо для підприємств середнього типу, які, з одного боку, прагнуть зберегти гнучкість обслуговування, а з іншого – змушені дотримуватися вимог партнерів щодо якості та організації процесів.

Практична реалізація партнерських взаємодій передбачає використання відповідних інструментів, серед яких:

- укладення партнерських угод і формалізація стандартів взаємодії;
- розробка спільних сервісних пакетів;
- використання цифрових платформ для координації процесів;
- узгодження стандартів якості обслуговування;
- обмін інформацією про клієнтів у межах допустимих норм.

У результаті інтеграції бізнес-процесів у межах туристичної мережі формується більш цілісний і узгоджений туристичний продукт, що підвищує його споживчу цінність і конкурентоспроможність. Отже, врахування партнерських взаємодій у процесі трансформації бізнес-процесів дозволяє розширити можливості підприємств у формуванні конкурентних переваг та забезпечує їх більш ефективну адаптацію до умов функціонування туристично-рекреаційних дестинацій. У цьому контексті конкурентоспроможність БП доцільно розглядати як результат не лише їх внутрішньої організації, а й ефективності міжорганізаційної (мережевої) взаємодії.

Доцільно підкреслити, що за високої динаміки розвитку споживчих переваг саме завдяки мережевому партнерству його учасники можуть урізноманітнювати форми і способи обслуговування, тим самим зберігаючи прихильність і лояльність постійних клієнтів і залучаючи нових. Для малих підприємств це має особливе значення, оскільки збільшує можливості набуття позитивного організаційного досвіду. При цьому склад і структура мережі може змінюватись – з урахуванням здатності окремих учасників створювати вищу цінність своїх елементів сервісного ланцюжка для клієнтів. Раніше нами підкреслювалось, що «позитивне вирішення питання на користь одного із них залежить значною мірою від того, якою мірою якісні характеристики його внеску відповідатимуть заданим параметрам створення споживчої цінності в спроектованому бізнес-процесі» [194].

На наш погляд, ця здатність і може бути покладена в основу оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств, що прагнуть увійти до складу бізнес-мережі – як їх порівняльна перевага перед аналогічними ринковими пропозиціями інших учасників ринку у задоволенні потреб цільових груп клієнтів. Тому доцільно питання участі окремих підприємств сфери послуг у мережевих бізнес-процесах розглядати з позицій їх конкурентних переваг у проєктованих бізнес-процесах.

У п.1.3 нами було визначено, що конкурентоспроможність бізнес-процесів формується двома складовими – технологічною досконалістю виконання робіт з

перетворення об'єкта послуги у такий, що відповідає запитам споживача, і когнітивно-емоційним супроводом взаємодії надавача і отримувача послуги у процесі співтворення нової цінності. У багатьох видах послуг, наприклад, індустрії гостинності, технологічна складова бізнес-процесу потребує взаємодії багатьох виконавців. Їх підбір для участі в бізнес-процесі має здійснюватися за певними критеріями, що відображають необхідний рівень компетентнісних та ресурсних можливостей потенційного учасника у створенні необхідної для задоволення потреб споживача цінності.

Вище нами підкреслювалось, що розбудова такого партнерства може носити характер динамічний (короткотерміновий – якщо це разова потреба у залученні унікального ресурсу) або стабільний (якщо партнерство формується за принципом ресурсного чи компетентнісного взаємодоповнення). В обох випадках основним критерієм є максимізація цільової функції – в організаційних межах інтегрованої бізнес-мережі цільовий результат має бути більшим, ніж у випадку виконання усього процесу надання послуги одним учасником ринку. Зважаючи на специфіку сфери послуг і варіативність запитів споживачів, учасники партнерства мають бути спроможними (і готовими) проявляти гнучкість у реагуванні на більший рівень персоналізації запитів споживачів, досягаючи досконалості і в процесі співтворення цінності.

Підтримання такої гнучкості, на наш погляд, є ключовим завданням управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів у партнерській мережі, оскільки дає змогу збільшити варіативність вибору конкурентних стратегій розвитку бізнесу. Особливого значення при цьому набуває здатність учасників мережі до інноваційного співтворення цінності, оскільки це може стати домінуючою перевагою бізнес-процесів. На рис. 3.5 нами представлено логічну модель розбудови інтегрованого стратегічного партнерства у сфері відпочинково-рекреаційного туризму в Закарпатському регіоні, що може поєднувати підприємства розміщення, харчування, транспортного обслуговування, екскурсійної діяльності, медико-оздоровчих центрів, ремісничих осередків і локальних виробників еко-продукції.

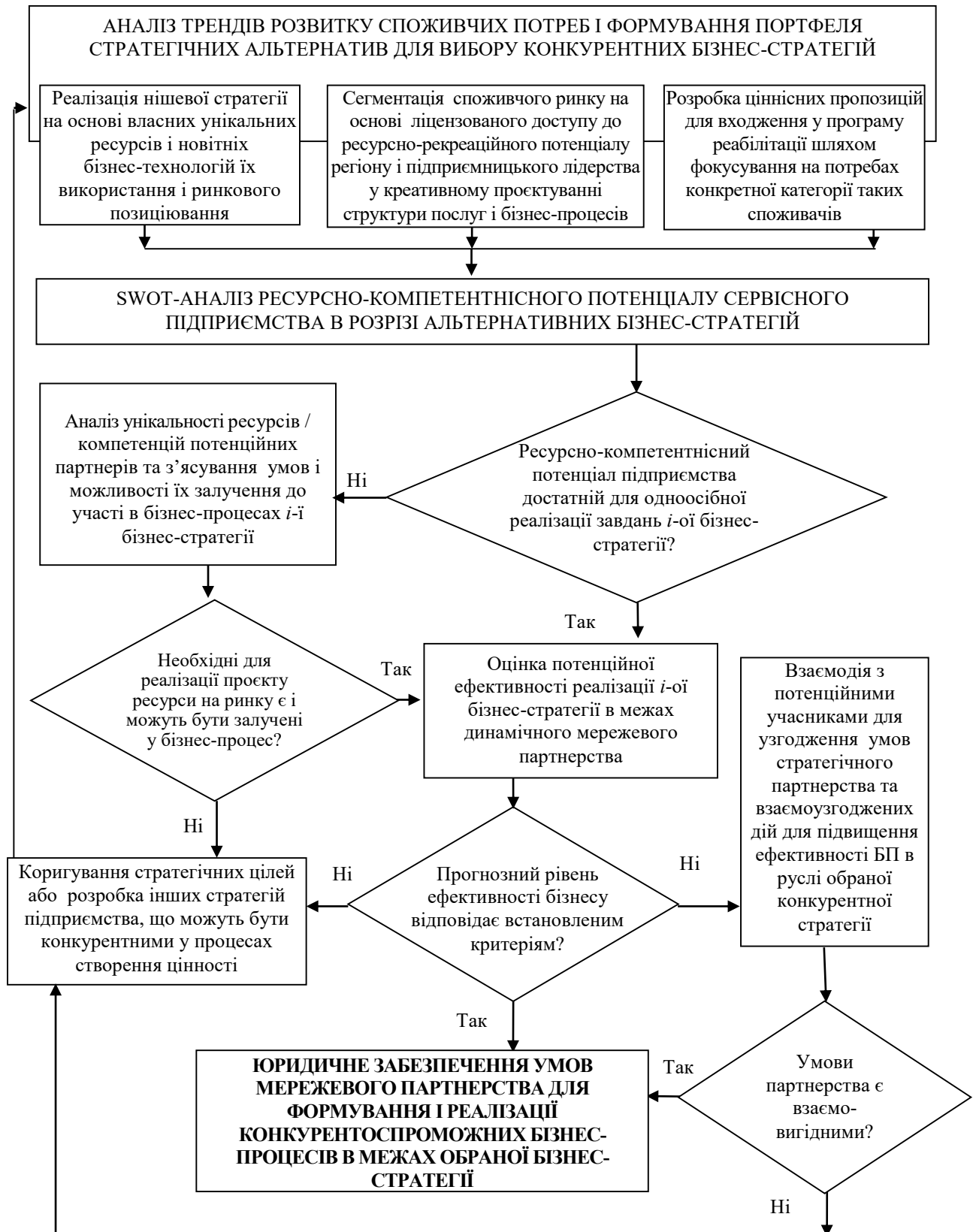


Рис. 3.5. Алгоритм формування партнерської мережі для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у рекреаційно-відпочинковому сервісі

Джерело: власна розробка

Юридичне оформлення партнерської взаємодії в бізнес-мережі (партнерські меморандуми, спільні сертифікаційні вимоги, єдиний «кодекс якості») має виступати стабілізаційним інструментом мережі – воно визначає межі допустимої варіативності сервісу й гарантує узгодженість дій між учасниками. Важливо також, щоб формування й розвиток партнерських бізнес-мереж були підтриманими інформаційно та інституційно (на регіональному рівні). Можливе, наприклад, створення координаційного центру (асоціації чи кластеру), що забезпечуватиме методичну підтримку, цифрову інтеграцію та маркетингове просування мережі як єдиного бренду. Це забезпечить максимізацію отриманої вигоди регіону від використання його ресурсного потенціалу. А підхід до управління конкурентоспроможністю БП на основі їх структурної дисморфії дозволяє розбудовувати мережу не як жорстко централізовану систему, а як динамічну структуру з відкритою конфігурацією, у якій кожен партнер зберігає гнучкість власних операцій, дотримуючись при цьому спільно визначених стандартів якості та сервісу.

Особливої актуальності вона набуває в регіонах з високим туристичним потенціалом, таких як Закарпаття, де природні, культурні, етнічні та гастрономічні ресурси створюють сприятливе підґрунтя для формування унікальних турпродуктів. Доцільно підкреслити, що мережева взаємодія підприємств індустрії гостинності дозволяє вирішувати і завдання сталого розвитку регіону, забезпечуючи не тільки економічний, а й екологічний і соціальний ефекти. Екологічний – завдяки оптимізації використання природних ресурсів через розподіл екологічного навантаження між учасниками (спільні системи поводження з відходами, енергозбереження, екотранспорт). А соціальний ефект полягатиме в залученні місцевих громад і ремісників до спільного бізнес-простору – це сприятиме збереженню культурної ідентичності та підвищуватиме зайнятість населення у гірських районах. Етапи, учасники та інструменти реалізації мережевої моделі БП рекреаційних послуг у Закарпатті наведено в табл.3.22.

Таблиця 3.22 – Етапи, учасники та інструменти реалізації мережевої моделі БП туристично-рекреаційних послуг у Закарпатській області*

Етап	Ключові дії	Основні учасники	Інструменти реалізації	Очікувані ефекти / результати
1. Аналітико-підготовчий	- Інвентаризація рекреаційних ресурсів та інфраструктури; - Ідентифікація потенційних партнерів (готелі, садиби, перевізники, туроператори, громади); - Аналіз варіативності бізнес-процесів і визначення зон координації	Органи місцевого самоврядування, туристичні асоціації, аналітичні центри	SWOT-аналіз, картування ресурсів, анкетування, GIS-візуалізація	Формування ресурсної бази, потенційних учасників і напрямів їх інтегрування в структуру БП
2. Інституційне структурування	- Створення координаційного центру або кластерного офісу; - Розроблення стандартів якості та екологічної безпеки; - Укладання меморандумів і договорів про партнерство	Координаційний центр, органи влади, бізнес-партнери, юристи	Меморандуми, регламенти, кластерна угода, Service Partnership Standard	Формування організаційно-правової структури мережі, закріплення взаємних зобов'язань
3. Цифрова інтеграція	- Розроблення спільної онлайн-платформи; - Впровадження CRM та системи бронювання; - Створення бази даних про партнерів і клієнтів	ІТ-компанії, туристичні оператори, координаційний центр	CRM, CMS, API інтеграції, єдина база даних, мобільний застосунок	Забезпечення інформаційної єдності, зниження трансакційних витрат, покращення комунікацій
4. Освітньо-комунікаційний	- Проведення навчань і тренінгів для персоналу; - Формування етичного кодексу сервісу; - Проведення інформаційних кампаній	Освітні установи, ГО, ЗМІ, органи місцевого самоврядування	Освітні програми, маркетингові комунікації, бренд «Закарпаття – територія сталого відпочинку»	Підвищення професійного рівня кадрів, створення спільної сервісної культури, зміцнення іміджу регіону
5. Моніторинг і оцінювання	- Впровадження системи сталих індикаторів розвитку; - Періодичний аналіз економічної, соціальної й екологічної результативності; - Коригування політики управління мережею	Координаційний центр, місцева влада, наукові установи	KPI, NPS, індекси сталого розвитку, екологічна звітність	Забезпечення зворотного зв'язку і гнучкості мережі, стабільність розвитку

* сформовано автором

Запропонована кластерна модель базуватиметься на принципах структурної дисморфії бізнес-процесів, що дозволяє поєднати варіативність діяльності партнерів із стабільністю результатів, юридично й технологічно узгоджених у межах єдиної мережевої системи. Впровадження цієї моделі створює передумови для формування інноваційного кластеру рекреаційних послуг Закарпаття, який забезпечуватиме економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонального розвитку. Реалізація такої моделі забезпечить створення конкурентоспроможної, екологічно сприятливої та цифрово підтримуваної мережі туристичних послуг у Закарпатті, учасники якої братимуть участь у співтворенні цінності для гостей регіону, розвиваючи внутрішній і транскордонний туризм.

Це досягається також кваліфікованими діями менеджменту із виявлення запитів споживачів та формуванням сукупності засобів для їх задоволення. Останнє набагато простіше робити тоді, коли підприємство, що спеціалізується на наданні послуг гостинності, є учасником туристичного кластеру. Тобто, коли туристична бізнес-система передбачає наявність юридично оформленого партнерства між багатьма підприємницькими одиницями, що працюють за єдиними стандартами обслуговування. Важливо забезпечувати комплементарність в створенні споживчих цінностей та синергія в нарощуванні ринкових можливостей учасників кластеру.

Це забезпечуватиметься сучасними маркетинговими технологіями – у всій різноманітності свого функціонального призначення. З одного боку – як складова стратегічного маркетингу – вони використовуються для дослідження запитів споживчого ринку і пропозицій ринку послуг, що можуть підвищити споживчу цінність останніх для диференційованих цільових ринків. З іншого (уже як складова операційного маркетингу) – для формування/розширення ресурсної бази учасників кластеру, розвитку технологій і компетенцій, необхідних для створення ціннісних пропозицій і реалізації ринкових можливостей. А також – для цілеспрямованого впливу на поведінку споживачів з тим, щоб сформувати нові запити та заохотити до їх придбання (рис. 3.6).

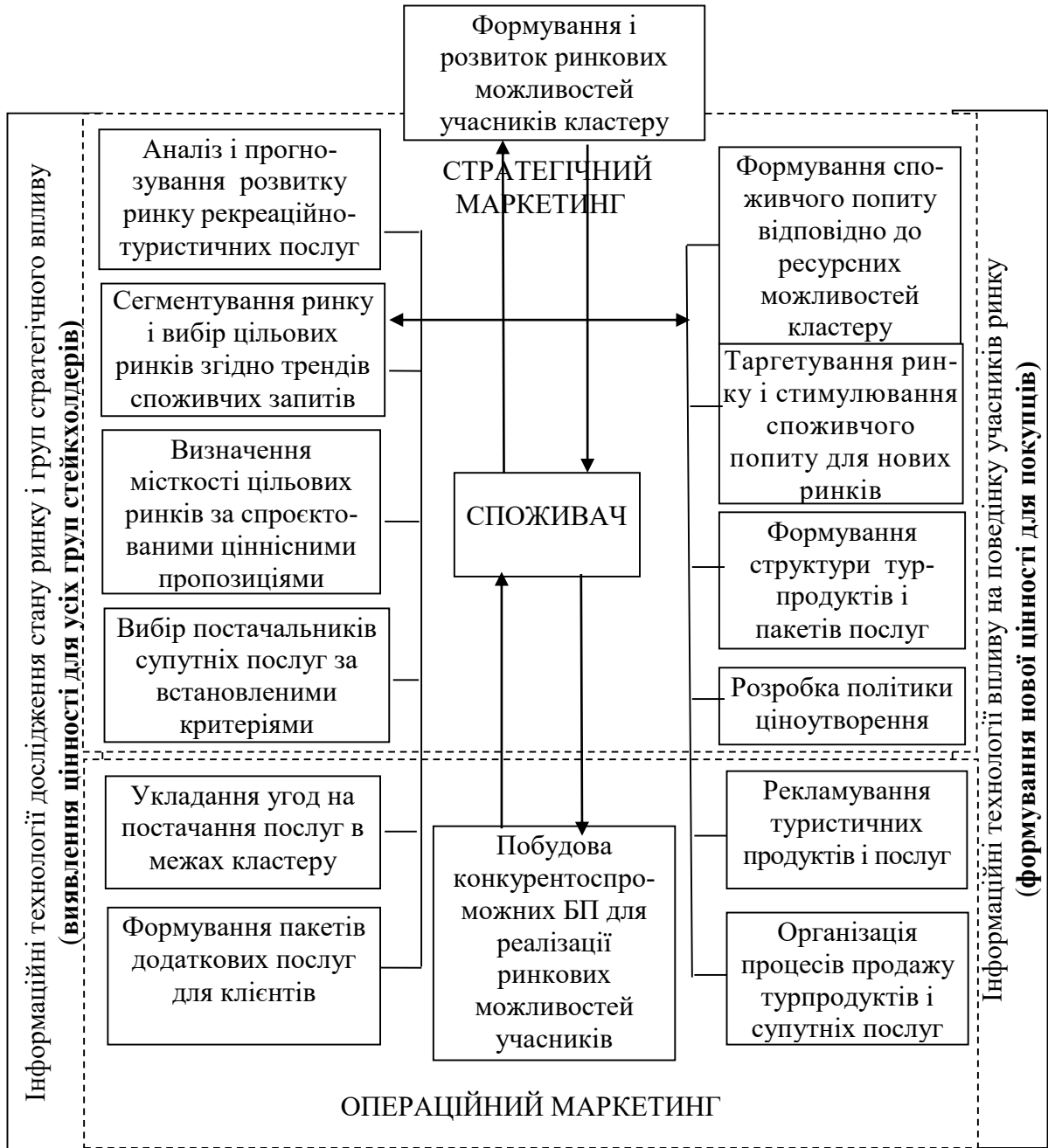


Рисунок 3.6 – Функціональне наповнення стратегічного та операційного маркетингу в процесах формування і реалізації ринкових можливостей туристично-рекреаційного кластеру*

* авторська розробка, опубліковано у [57]

Сукупно це забезпечує тісну взаємодію маркетингової і операційної складових діяльності підприємства в процесах аналізу ринку і планування операцій, що дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у структурі бізнес-процесів або реагувати на нові ринкові можливості. Тобто, стратегічна маркетингова діяльність дає змогу формувати і розвивати ринкові можливості підприємства, а операційна – реалізувати його ринкові можливості.

При цьому, для розвитку ринкових можливостей учасників кластеру важливо залучати до вдосконалення бізнес-процесів всіх стейкхолдерів, здатних внести свій вклад у формування споживчої цінності. Це відповідає ціннісно-орієнтованому підходу в менеджменті, який розглядає можливості розвитку підприємства з позиції створення цінності для зацікавлених осіб. Головний наголос робиться на тому, що кожен учасник економічної взаємодії в межах партнерської мережі має цілеспрямовано працювати над тим, щоб використати свої компетенції та ресурси для створення додаткових ціннісних пропозицій споживачам – адже це може суттєво вплинути на ринкові можливості усіх підприємств.

Завдяки раціональному організаційному структуруванню можна оптимізувати ресурсні потреби кожного учасника мережі, досягти комплементарності у використанні усієї сукупності ресурсів – і це створює умови для ефекту синергії, який проявляється у поліпшенні показників економічної динаміки. При цьому важливо будувати мережеві бізнес-процеси за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжків створення цінності.

Таким чином, у третьому розділі дослідження сформовано цілісну концепцію трансформації бізнес-процесів підприємств сфери послуг, спрямовану на підвищення їх конкурентоспроможності, яка поєднує ціннісно-орієнтований підхід, методичне забезпечення оцінювання та інструментальні засоби управління.

Висновки до третього розділу

1. Опираючись на методологічну основу ціннісно-орієнтованого управління, наукові підходи стратегічного менеджменту та обґрунтовану в теоретичному розділі роботи концепцію структурної дисморфності БП у сфері послуг розроблено ціннісно-орієнтовану модель управління їх конкурентоспроможністю. Модель базується на узгодженні варіативності та ритмічності їх структури і змісту та передбачає диференційоване застосування конкурентних стратегій залежно від типу підприємства. На прикладі рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області сформовано стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення, які оформлені у вигляді TOWS-матриці стратегій розвитку.

2. Обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, який ґрунтується на системі принципів: ціннісної орієнтації, системності, дисморфності, ритмічності, інтерактивності та адаптивності. Це дозволило перейти від описового аналізу до кількісно-якісної оцінки здатності бізнес-процесів формувати споживчу цінність та розробити авторський метод оцінювання їх адаптивності. Метод базується на системі часткових показників, згрупованих за трьома напрямками: клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність та їх зведенні до інтегрального показника. Визначено джерела формування первинних даних для розрахунку показників і обґрунтовано процедуру їх збору в часовому та інструментальному вимірі. Доведено доцільність диференційованого підходу до встановлення вагомості груп показників залежно від типу підприємства. Підкреслено, що використання бізнес-статистики як інформаційної бази забезпечує об'єктивність оцінювання та обґрунтованість напрямів удосконалення БП.

3. З урахуванням специфіки проєктування та реалізації бізнес-процесів у сфері послуг розроблено прикладні рекомендації щодо їх інструментального забезпечення, які передбачають диференціацію інструментів за напрямками

варіативності, ритмічності та інтеграції. Обґрунтовано доцільність їх застосування залежно від типу підприємства, ситуації функціонування та рівня інтегрованості у партнерські мережі. Доведено, що ефективність трансформації бізнес-процесів визначається не універсальністю інструментів, а їх відповідністю конкретним умовам діяльності. Показано, що використання цифрових інструментів забезпечує реалізацію безперервного циклу управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів (збір даних – аналіз – мотивація – коригування), підвищуючи об'єктивність оцінювання, оперативність прийняття рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Обґрунтовано мотиваційну основу управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, яка передбачає інтеграцію системи показників у КРІ персоналу та формування стимулів, спрямованих на забезпечення споживчої цінності, ритмічності процесів і їх адаптивності. Визначено, що ефективність мотиваційного механізму залежить від врахування ймовірності виникнення мотиваційної асиметрії між розробниками бізнес-процесів та їх виконавцями. Виділено мотиваційні орієнтири цих груп і розроблено рекомендації щодо зменшення проявів такої асиметрії у сфері рекреаційно-туристичних послуг. Розкрито роль підприємницького фактора у формуванні конкурентоспроможності бізнес-процесів, що дало змогу запропонувати типологію підприємницького лідерства, засновану на відмінностях у підходах до їх організації та трансформації. Показано, що врахування типу підприємницького лідерства забезпечує більш обґрунтований вибір інструментів управління та підвищує ефективність мотивації шляхом узгодження стимулів із домінуючою логікою ведення бізнесу.

5. На прикладі туристично-рекреаційного бізнесу доведено значну роль мережевої взаємодії у проєктуванні структури бізнес-процесів. Встановлено, що архітектура таких мереж є динамічною і змінюється залежно від здатності їх учасників створювати споживчу цінність. Обґрунтовано доцільність розгляду конкурентоспроможності бізнес-процесів з позицій їх потенційного включення до партнерських мереж. Запропоновано авторське трактування поняття «зовнішня

конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства у партнерській мережі» як їх порівняльної переваги у задоволенні потреб клієнтів порівняно з альтернативними пропозиціями інших учасників.

6. Розроблено алгоритм формування партнерської мережі для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у рекреаційно-відпочинковому сервісі, який побудовано з урахуванням мережевої конкурентоспроможності БП учасників. Алгоритм доповнено конкретизацією етапів, структурою учасників та інструментами реалізації мережевої моделі взаємодії. Зазначено, що він може бути використано і для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичного ринку Закарпатської області в межах кластерної бізнес-моделі, Модель враховує специфіку регіонального ринку та спрямована на активізацію мережевої взаємодії підприємств з метою розширення їх ринкових можливостей і забезпечення сталого розвитку регіону. Тим самим підтверджено доцільність і практичну застосовність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, який поєднує ціннісно-орієнтоване моделювання, кількісно-якісне оцінювання, диференційоване інструментальне забезпечення, мотиваційні механізми та цифрову підтримку управління.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [46; 57;58; 99; 102; 194], вказаних в загальному списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано теоретичні основи, визначено науково-методичні підходи, розроблено практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на прикладі підприємств рекреаційно-туристичної індустрії. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. На основі дослідження наукових джерел з питань теорії конкуренції та чинників формування суб'єктами господарювання конкурентних переваг обґрунтовано необхідність введення терміну «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства» – як здатності підприємства ефективно, гнучко й інноваційно створювати споживчу цінність, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги за рахунок якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій порівняно з конкурентами. Такий підхід дозволяє змістити акцент з оцінювання підприємства в цілому на рівень окремих бізнес-процесів, що дає можливість ідентифікувати ключові процеси створення цінності, формувати процесно-орієнтовані управлінські стратегії та інтегрувати їх із цифровими системами управління. На цій основі систематизовано особливості створення цінності у ключових групах послуг.

2. Опираючись на зміст категорії «бізнес-процес», який акцентує на тому, що його результатом є створення цінності для споживача, обґрунтовано потребу в уточненні особливостей створення цінності в ході здійснення бізнес-процесів у сфері послуг. З цією метою уточнено науковий підхід до трактування сутності поняття «послуга» як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності у процесі динамічної взаємодії між виробником і споживачем. Обґрунтовано, що послугу доцільно розглядати як процес співтворення цінності, у межах якого формується унікальний клієнтський досвід, що накопичується та забезпечує розвиток конкурентних переваг підприємства.

3. Аналіз особливостей функціонування підприємств сфери послуг показав, що традиційні підходи до опису бізнес-процесів не враховують їх внутрішню суперечливість між необхідністю стандартизації та потребою в індивідуалізації. Це стало підґрунтям для теоретичного обґрунтування поняття структурної дисморфії бізнес-процесів як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів. Встановлено, що взаємодія цих характеристик забезпечує поєднання адаптивності процесів і передбачуваності результатів, що дозволяє визначати межі допустимої варіативності та формувати баланс між персоналізацією послуг і нормативною визначеністю результату. Це дає змогу розглядати бізнес-процеси у сфері послуг не як лінійно регламентовані системи, а як динамічні структури з відкритою конфігурацією, здатні реагувати на індивідуальні запити споживачів, зберігаючи при цьому узгодженість і технологічну дисципліну виконання.

4. Зростання ролі сфери послуг у забезпеченні стійкості економічного розвитку зумовлює необхідність удосконалення підходів до аналізу її структурних змін. У зв'язку з цим запропоновано порівняльно-статистичний підхід до оцінювання структурно-динамічних трансформацій сфери послуг, який базується на інтегрованому використанні та зіставленні показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації послуг. Це дозволяє більш повно відобразити її подвійний характер як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб.

5. Дослідження особливостей функціонування рекреаційно-туристичної сфери та взаємодії її учасників дозволило виявити ключову роль міжорганізаційних зв'язків у формуванні споживчої цінності. Це обумовило розроблення підходу до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів, який ґрунтується на розгляді взаємопов'язаності процесів інфраструктурної та організаційно-інтеграційної підсистем у межах єдиного ланцюга створення цінності. Виділення двох моделей поведінки підприємств сфери тимчасового розміщення дозволило пояснити відмінності у їх конкурентних стратегіях і характері реагування на зовнішні виклики.

6. Необхідність забезпечення одночасно стабільності та гнучкості бізнес-процесів у сфері послуг зумовила пошук підходів до їх структуризації. У результаті розроблено підхід до представлення бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення як двокомпонентної системи, що включає стабільне операційне ядро та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку. Обґрунтовано, що таке поєднання дозволяє забезпечити ритмічність виконання процесів і водночас їх адаптацію до індивідуальних запитів споживачів. Аргументовано, що розмежування цих компонентів створює передумови для ефективного включення підприємств у партнерські мережі, оскільки забезпечує стандартизованість базових процесів і водночас зберігає можливості їх гнучкого налаштування під вимоги інтегрованого туристичного продукту, що підвищує конкурентоспроможність бізнес-процесів у міжорганізаційній взаємодії та створює основу для їх цифрової підтримки і масштабування.

7. Узагальнення теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю та аналіз особливостей функціонування підприємств сфери послуг дозволили обґрунтувати доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу у поєднанні з концепцією структурної дисморфності бізнес-процесів. Це стало підґрунтям для розвитку теоретичних засад управління їх конкурентоспроможністю та побудови відповідної моделі, яка базується на узгодженні варіативності, ритмічності та інтегрованості процесів і передбачає диференційоване застосування стратегій залежно від типу підприємства, його бізнес-моделі та рівня інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту. Розвиваючи положення процесного підходу, конкретизовано цільові завдання функціональних підсистем менеджменту на засадах принципів TQM, що забезпечує узгодженість управлінських впливів у процесі створення споживчої цінності. Практичну апробацію підходу здійснено на прикладі рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області, де сформовано стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення у вигляді TOWS-матриці.

8. Потреба у забезпеченні об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів та переході від описових характеристик до вимірюваних параметрів зумовила розроблення відповідного методичного підходу. Запропоновано систему часткових показників, згрупованих за трьома ключовими напрямками – клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність – із подальшим їх узагальненням в інтегральний показник. Доведено можливість практичного розрахунку показників на основі бізнес-статистики, що забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Встановлено доцільність диференціації вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства. Додатково обґрунтовано, що врахування типології підприємницького лідерства дозволяє пояснити відмінності у логіці організації та трансформації бізнес-процесів і підвищує аналітичну цінність оцінювання.

9. Зростання складності управління бізнес-процесами в умовах цифровізації та мережевої взаємодії обумовлює необхідність удосконалення інструментального забезпечення їх трансформації. У зв'язку з цим розроблено підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, що передбачає їх диференційовану трансформацію за напрямками варіативності, ритмічності та інтеграції з урахуванням типу підприємства, підприємницького лідерства та рівня включення у партнерські мережі. Важливим елементом такого підходу є формування мотиваційного механізму, який інтегрує показники конкурентоспроможності БП у систему КРІ персоналу. Обґрунтовано, що використання цифрових інструментів дозволяє реалізувати безперервний цикл управління (збір даних – аналіз – мотивація – коригування), підвищуючи керованість, адаптивність і результативність трансформації бізнес-процесів. Практичним результатом є розроблення концептуальної моделі управління для підприємств рекреаційно-туристичного ринку та підходу до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів у контексті їх включення до партнерських мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І., Будняк В. Організаційно-економічний механізм ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346. № 5. С. 48-52. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>
2. Августин Р., Будняк Л., Будняк В. Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій іт-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1. 175–182. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>
3. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2024. №42. С. 110-118. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
4. Антошкова Н., Гризовська Л., Прилепа Н. (2025). Штучний інтелект як технологія автоматизації закладів індустрії гостинності: сучасні тенденції та перспективи. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (2 (16), 81-86. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.13)
5. Ареф'єв С.О. Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. –С. 89–93.
6. Бавико О. Є., Фасенгольд М. А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 1. Вип.27. С. 36–44. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/36.pdf>

7. Базилевич В.Д. *Історія економічних учень*. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
8. Белінська Г., Гусаров С. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-30>.
9. Бойченко К. С., Метьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663>
10. Бурак В. Цифрова економіка та її роль у розвитку підприємств сфери обслуговування: закордонний досвід. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 3(33). С. 30–46. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-30-46](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-30-46)
11. Валовий внутрішній продукт в Україні (2026). Офіційний сайт фінансового порталу «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 04.12.2025).
12. Верезомська С. Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 11. С. 17- 21.
13. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес–процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>
14. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
15. Гальків, Л., & Грищук, Д. До питання генезису поняття «бізнес-процес». *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3. Вип.32. С. 86-91. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/371>

16. Генеральна угода про торгівлю послугами [Електронний ресурс]. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981_017 (дата звернення: 14.08.2024).
17. Гладкий О. Проблемні аспекти та перспективи інноваційного розвитку підприємства в умовах диджиталізації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(9)).
18. Глемпінг. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.suinvest.biz/project/glemping>.
19. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, 2023. Т. 16. № 1–2. С.60–68.
20. Голіна О. В. Договори про надання послуг у сфері господарювання: правова природа та особливості. *Право і суспільство*. 2014. № 2. С. 80–87.
21. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
22. Гризовська Л.О., Гейдарова О.В., Йохна В.М. Цифровізація інформаційного забезпечення операційної діяльності в підвищенні конкурентоспроможності бізнес-процесів інтегрованої мережі підприємств сфери послуг. *Наука та інновації сьогодні*. 2026. № 1(53). С.362-375. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-362-375](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-362-375)
23. Гризовська, Л., Левченко, С. Вплив зовнішнього середовища на стратегічне планування туристичної організації в контексті її конкурентоспроможності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 318-323. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(43))
24. Група Nova у світі. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/about/>.

25. Гура Т. В., Романовський О. Г. Книш А. Є. *Психологія лідерства в бізнесі*: навч. посібн. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.
26. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 2. С. 49–58 <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.2.04>.
27. Гурова В.О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 75–82
28. Гуца А. Діджитал-інструменти у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Дослідження та інновації. 2025. Т. 1, № 2 (5). С. 120–129.
29. Данилюк Т.І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3247
30. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>
31. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18)) (дата звернення: 04.05.2025).
32. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 71—74.
33. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2020. № 17. С.280-288.
34. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного

господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 111–119.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>

35. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>. дата звернення 20.03.2025)

36. ДСТУ Б Д.2.4-21:2012 «Ресурсні елементні кошторисні норми на ремонтно-будівельні роботи. Вказівки щодо застосування» URL: https://dnaop.com/html/60231/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-%D0%9D_%D0%91_%D0%94.2.4-21_2012 (дата звернення 20.03.2025)

37. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4269_2003 (дата звернення 20.03.2025)

38. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» URL: https://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY_ALL/DSTY3/dsty_4527-2006.pdf (дата звернення 20.03.2025)

39. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

40. Житловий кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text> (дата звернення 20.03.2025)

41. Зелена садиба. URL: <https://www.zelenasadyba.net/pro>

42. Зелениця – у тиші Карпат. URL: <https://zelenytsya.if.ua>

43. Іванов А., Ткаченко, Т. Сценарії розвитку бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №.82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-17>

44. Іванченков В. Сталий розвиток як чинник структурних дисбалансів економіки України. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic Sciences. 2025. Вип. 342. №.3(1), С. 374-379. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-54](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-54)

45. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi.htm> (дата звернення 20.07.2025)

46. Йохна В., Любка В., Стадник В. Мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів сервісного підприємства: сутність і умови забезпечення. *The Future of Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. October 29-31, 2025. Sofia, Bulgaria. 470 p. P.250-256 p.

47. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>

48. Карпати. Love. Приватна садиба «Зелений гай», Кваси. URL: <https://karpaty.love/booking/house-zakarpatska-oblast/house-kvasy/357-zelenyi-gay-kvasy.html> (дата звернення 10.04.2025)

49. Косіченко І.І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48–1. С. 29–35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>.

50. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf

51. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

52. Кувіка, Г. (2024). Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Трансформаційна економіка*, (1 (06)), 33-36. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-6>
53. Кузьменко О. Б. Ципліцька О. О. Бізнес-процеси в стратегічному бізнес-плануванні діяльності підприємств сфери послуг. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки*: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції 26 березня 2021 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 110-119.
54. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. № 2. С. 69–74.
55. Лендел М.А., Морохович В.С. Сучасний стан готельного господарства в Закарпатській області та прогнозування його розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Вип. 1(53). С. 65–70
56. Лободяк С.. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
57. Любка В. Стадник В. Структурування функціоналу маркетингу в управлінні розвитком ринкових можливостей учасників туристичного кластеру. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму*. Зб. матер. І Міжн. наук.-практ конф. 23-24 березня 2023. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 240 с. С. 33-39.
58. Любка В.С. Стадник В.В. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі принципів TQM. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка

(Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2024. 123 с. С.67-69.

59. Любка В., Стадник В. Ціннісно-орієнтований підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як умова розвитку їх ринкових можливостей. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи*. Матеріали МНПК, м. Хмельницький, 23-24 травня 2024 р..

60. Мельник Л. *Економіка та інформація: економіка інформації та інформація в економіці* : енциклопедичний словник. Суми : Університетська книга, 2005. 384 с.

61. Михайлов С. В. Цивільно-правова відповідальність у сфері надання медичних послуг : автореф. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 – цивільне право та процес; сімейне право; міжнародне приватне право. Харків. нац. ун-т внутр.справ. Харків, 2010. 18 с.

62. *Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів*: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

63. Момот Т., Сапін В. Трансформація конкурентного середовища регіональних підприємств з обслуговування. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип.4 (81). С.28-35. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-5>

64. Мосійчук Д., Шашина М. Вплив цифровізації економіки на різні аспекти сталого розвитку. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 101–112. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-7>

65. На Млинівщині подружжя розвиває гламурний кемпінг. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/524145-na-mlinivshchini-podruzzhzha-rozvivae-glamurniy-kemping>

66. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf.

67. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С.544-547. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83>

68. Остапович, Д. (2025). Посилення конкурентоспроможності продукції та послуг індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-94>

69. Остапчук О., Кравчик Ю. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С.79–86. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.79.86>

70. Остапчук О. Методико-прикладні аспекти бізнес-статистики в сфері управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 112–119. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-15>

71. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств / *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с. С. 254-275.

72. Офіційний сайт Головного управління статистики у Закарпатській області. URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2024).

73. Парфентьева, О. Роль сфери послуг у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-53>

74. Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай Р. Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>.
75. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8
76. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8 (48). С. 449-471. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471). <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/>
77. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів*. Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/6820>
78. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення 12.04.2023)
79. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Постанова КМУ № 413/9012 від 2 квітня 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>. (дата звернення 20.03.2025)
80. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 № 1023-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 23.04.2024)
81. Прокопець, Я., Несторишен, І., Рудніченко, Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи: системний підхід до управління. *Development Service Industry*

Management. 2024. № 3. С. 235-238. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(35))
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-39>

82. Про туризм. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.03.2025)

83. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021–2027 років. URL: http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm-/2020/01/rsr_2027.pdf (дата звернення: 10.11.2020).

84. Романащенко І. О. Використання цифрових аналітичних платформ як механізму інформаційної підтримки управлінських рішень у системі інноваційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 05.04.2025 . <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-65>

85. Рудніченко Є., Скоробогата Л., Міщук М. Оптимізація інноваційних бізнес-процесів в системі управління ланцюгами вартості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. С. 269-274. <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/17022>.

86. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів HORECA: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2022. № 41. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>

87. Світлишин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. Вип. 104. С. 58–64. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)

88. Свиноус І., Радько В., Хахула, Б. Цифрова трансформація бізнес-процесів фінансово-промислових компаній: економічні переваги та ризики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-87>

89. Сенишин О.С., Кривешко О.В. *Маркетинг* : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с

90. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015 [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
91. Смоляр Л. Г., Здрилюк Л. А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599>
92. Соколова, Н.. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>
93. Солов'янчик А. В. Процесна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. Київ: КНЕУ, 2016. № 36-37/2016. С. 126-134
94. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Автореферат дис. Київ, КНЕУ, 2017. 22 с.
95. Ставська Ю.В. Сільський зелений туризм як напрям розвитку сільських територій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 85–102
96. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища в контексті економічної безпеки бізнес-стратегій підприємств туристичної індустрії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С.224-231.
97. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2020. 355 с.
98. Стадник В. Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності *Соціально-економічні проблеми і держава*. [Електронний

ресурс] 2018. Вип. 1 (18). С. 137-148. URL.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18svvste.pdf>

99. Стадник В., Йохна В., Любка В., Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С.191-197. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24))

100. Стадник В.В., Любка В.С. Мотиваційні аспекти конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери туристичних послуг. *Особливості функціонування економіки в умовах кризи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень* (Черкаси, 22 червня 2025 р). Research Europe, 2025. 77 с. С.56-60. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250622.09>

101. Стадник В. Любка В., Наскальний С., Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>

102. Стадник, В. Любка В. Типологія лідерських моделей серед самозайнятих: зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 363–371. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-49>

103. Стадник В. В., Мельничук Н. І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С.108 –111.

104. Стадник В.В. *Менеджмент гетерогенних організацій*. Хмельницький: ФОП А.С. Гонта, 2017. 274 с.

105. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства / І.І. Стец // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 33. – С. 233-240

106. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року.
URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/> (дата звернення: 14.08.2023)

107. Тищенко Ю. Поняття «послуга» в міжнародному та вітчизняному праві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 4. С. 89–98.

108. Ткачук Г., Біляк Т. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С.125-128. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.125

109. Тюхтенко Н., Сереженкова о. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-1> (дата звернення: 28.03.2025).

110. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-7-17>.

111. Ханас У. Соціокультурний простір і культурний туризм у Закарпатті: трансформації та перспективи. *Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення : колект. моногр. / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак*. Ужгород : Говерла, 2025. Розд. II. С. 242-278.

112. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.51. С. 245-248. <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>

113. Цікаве Закарпаття. URL: <http://www.kolyba.org.ua/unikalne-zakarpattja/istorija-zakarpattja/589-cikavyak> (дата звернення: 25.11.2024)

114. Червона О., Киретів А. Конкурентоспроможність і розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Business Navigator*. 2025. № 1(78). С. 352–356. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-58>.

115. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. Вип.4 С. 46-54. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.7
116. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131.
117. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182
118. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131. doi: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-124-131
119. Шаркова Г. Ю. Науково-теоретичні підходи до встановлення ознак послуги як об'єкта цивільних прав. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2013. № 1. С. 123–128.
120. Шацька З.Я., Тесленко А.В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15>
121. Шерстюк Р. П., Стойко І. І., Шевелюк М. М. Стандарти якості обслуговування і їх вплив на задоволеність і лояльність клієнтів в індустрії гостинності. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2025. № 13. С. 62-71. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-9>
122. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2024. № 2 (112). С. 109-116. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

123. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042> (дата звернення: 13.02.2026).
124. *Agglomeration and Trade Revisited, Discussion paper series*. London: Centre for Economic Policy Research, CEPR, 2010.
125. Andersen B. *Business process improvement toolbox* / 2nd ed. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 2007. 312p.
126. Anand A. A. Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. *ResearchGate*. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256062412> (дата звернення: 19.08.2025).
127. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741> 22.
128. Binner H.F. *Organisations- und Unternehmensmanagement: Von der Funktionsorientierung zur Prozeßorientierung*. Fachbuchverlag Leipzig 1998. 436 g
129. Business Processes in Technology and Information Services / BarreraCámara R.A., Canepa Sáenz A, Santiago Perez J.C., Barrientos Vera V., Ruiz Vanoye J.A, Díaz Parra O. *Universidad & Empresa*. 2019. No. 21(37). P. 204-227. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6639>
130. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.
131. Cheba K., Bąk I., Szopik-Depczyńska K. Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment. *Technological and Economic Development of Economy*. 2020. Вип. 26. № 6. С., 1399-1421. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13528>

132. Chen Ming-Huei. Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*. 2007. Vol., Is.3 Pp. 239-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
133. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
134. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // *Sloan Management Review*, 1990,(Summer), 11–27;
135. De Brito M. P., et al. Potential Customer Lifetime Value in Financial Institutions. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.22711>
136. Gebauer H, Paiola M, Saccani N, Rapaccini M. Digital servitization: crossing the perspectives of digitization and servitization. *Ind Mark Manage*. 2021;93:382–388. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.05.011.
137. Gehring J., Kuester S., Schuhmacher M. Customer success: An interorganizational performance concept in business markets // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025.
138. Gertz J. Selection for Preservation in the Digital Age (Overview). *Library Resources and Technical Services*. 2020. Vol. 44, No. 2. P. 97-104.
139. Gill, I. At your service? Developing economies bet on service industries for growth. 2021. URL: <https://blogs.worldbank.org/voices/your-service-developing-economies-bet-service-industries-growth>
140. Grönroos C. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1994, vol. 5. № 1. pp. 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>.
141. Grönroos C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? // *European Business Review*. 2008. Vol. 20. No. 4. P. 298–314.

142. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 2001. 272 p.
143. Havlovska N., Matiukh S., Kryvdyk M., Rudnichenko Y. Methodology for Assessing the State of Business Processes in Terms of Their Impact on the Economic Security of the Enterprise. *Data-Centric Business and Applications: Modern*. Springer 2026. C.1. P.43-65.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-032-10153-2_3
144. Hill T. P. On Goods and Services. *Review of income and Wealth*. 1977. December. Vol. 23. – P. 320
145. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020
<https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
146. Elkhwesky Z., Castañeda-García J. A. Is “Responsible Leadership” A Pathway Toward Improving Performance Among Micro and Small Restaurants with Innovative or Bureaucratic Organizational Cultures? *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2024.. 26(4). P.793–819.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2364345>
147. Endres H., Huesig S., Pesch R. Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Rev Manage Sci*. 2021 doi: 10.1007/s11846-021-00441-4.
148. Jakosuo K. *Digitalisation and platform economy – disruption in service sector*. European Proceedings in Social & Behavioural Sciences, 2019.
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.7>.
149. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 2. P. 51-59.

150. Kirchmer, M. "Chapter 1: Business Process Management: What Is It and Why Do You Need It?". *High Performance Through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World*. Springer. 2017. P. 1–28.
151. Kotler P., Keller K. *Marketing Management* / 14th ed. New York : McGraw Hill, 2012. 816 p.
152. Lee S.M, Lee D. “Untact”: a new customer service strategy in the digital age. *Serv Bus*. 2020; 14:1–22. doi: 10.1007/s11628-019-00408-2.
153. Liu K, Guo H. Digital innovation and transformation to business ecosystems. In: Filipe J, Śmiałek M, Brodsky A, Hammoudi S, editors. *Enterprise information systems*. Cham: Springer; 2021. P. 793–803.
154. Linde L, Sjödin D, Parida V, Wincent J. Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technol Forecast Soc Change*. 2021;166:120614. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120614
155. Lovelock C.; Wirt, J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. Pearson Education, 2011. 552 p
156. Miles E. Lawrence Delos Miles’ ‘Techniques of Value Analysis and Engineering’. *Ekistics*. 1989. Vol. 56. no. 336/337. P. 119–121
157. Mochimaru M., Ueda K., Takenaka, T. (Eds.) *Serviceology for Services. Japan*: Springer. 2014. 368 p.
158. Nayyar G., Hallward-Driemeier M. and Davies E. *At Your Service? The Promise of Services-Led Development..* Washington, DC : World Bank, 2021. 315 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1671-0>
159. Ng I. *Creating New Markets in the Digital Economy: Value and Worth*. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 292 p.
160. Norman Ed.R. *Service management. Strategy and leadership in Service Business*: Textbook. N.Y., 2010. 59 p

161. Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 4. P. 65–77.
162. OECD Digital Transformation Strategy 2020–2025: A Digital Government for a Digital Society. Paris : OECD Publishing, 2020. 48 p.
163. OECD. Innovation Strategy, Getting a Head Start of Tomorrow, OECD Publishing. Ottaviano G., Thisse J.F., 1998.
164. Ostapchuk O.; Brych L.; Lapychak N.; Prots R.; Kryshtanovych S. Standardization of the Modeling System for Choosing the Reengineering Form to Change Business Processes at Critical Energy Infrastructure Enterprises: Challenges for Human Capital Security. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. No 4. P. 1572–1579. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3686>
165. Pelletier C, Cloutier LM. Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *J Small Bus Enterp Dev*. 2019;26:855–876. doi: 10.1108/JSBED-05-2019-0144.
166. Petryk I. Identification of Business Processes in Integrated Structures. *Barometr Regionalny*. 2015. №2. P.89-99.
167. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985, 85, (July–August), 149– 160.
168. Prokopenko O. et al. Business process efficiency in a digital economy, *International Journal of Management*. 2020. 11(3), P. 122-132.
169. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias. Big Data and Cognitive Computing. 2025. 9 (2). art 40. doi:10.3390/bdcc9020040
170. Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A. L., Brännback, M. Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 2015. 53(1), P.54–74. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12086>

171. Rosete A, Soares B, Salvadorinho J, et al. *Service robots in the hospitality industry: an exploratory literature review*. In: Nóvoa H, Drăgoicea M, Kühl N, et al., editors. *Exploring service science*. Cham: Springer; 2020. P. 174–186.
172. PwC. *Global Digital Operations Study 2024*. London : PwC Global, 2024. 56 p.
173. Samborska O., Rudnichenko Y., Matiukh S., Havlovska N. Methodology for Assessing the State of Business Processes in Terms of Their Impact on the Economic Security of the Enterprise. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2025. Vol 240. Springer, Cham. P. 297–318.
174. Samborska O., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Nazarchuk T., Harbusiuk V. Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2024. Vol. 13(2). P. 1345-1351
175. Schultz C. D., Kaiser C. Consumer value dimensions in conversational and mobile commerce . *Journal of Marketing Analytics*. 2025.
176. Sinfield J. V., Calder E., McConnell B., Colson S. How to identify new business models. MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 53, No. 2. P. 85-90.
177. Sklyar A, Kowalkowski C, Sörhammar D, Tronvoll B. Resource integration through digitalisation: a service ecosystem perspective. *J Mark Manage*. 2019. № 35 P. 974–991. doi: 10.1080/0267257X.2019.1600572.
178. Stadnyk V., Holovchuk O. The formation of the motivational constituent of innovative activity of enterprise in obedience to principles of Total Quality Management. *International Journal of Economics and Society*. 2016. Vol. 2, Iss. 8. P. 98–105.

179. Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 320(4), 489-494. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-73>
180. Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V. Structural dysmorphism of business processes of service enterprises: essence and impact on competitiveness. *Galician economic journal*. 2026. Vol. 98. No 1. P. 128-138. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.128
181. Sungau J., Ndunguru P., Kineme J.. Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM & P*. 2013. № 1. Vol. 4. P. 208–227.
182. Taylor S.N., Corbett F., Greenberg D. A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 21 №.58. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-025-01074-9>
183. The Future of Programmatic Advertising: 5 Biggest Trends to Know About in 2024. URL: https://www.bannerflow.com/blog/programmatic-advertising-5-trends-2024?utm_source (дата звернення 15.03.2025).
184. Tronvoll B, Sklyar A, Sörhammar D, Kowalkowski C. Transformational shifts through digital servitization. *Ind Mark Manage*. 2020;89:293–305. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.02.005.
185. Van der Aalst, W. M. P. *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2016. 467 p.
186. Vandermerwe S, Rada J. Servitization of business: adding value by adding services. *Eur Manage J*. 1988;6:314–324. doi: 10.1016/0263-2373(88)90033-3.
187. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17.

188. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. *Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014. 44 (1), 5–23.
189. Vargo, S. L., Lusch, R. F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36, No. 1. P. 1–10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
190. Von Scheel H. et al. Phase 1: Process Concept Evolution. In von Rosing, M.; Scheer, A.-W.; von Scheel, H. (eds.). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modelling to BPM*. 1. Morgan Kaufmann. 2014. P. 1–10
191. Weihrich H. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*. 1982. Vol. 15, № 2. P. 54–66. URL: https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis
192. Weske, M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 3rd ed. Berlin : Springer, 2019. 425 p.
193. Weske, M. Chapter 1: Introduction. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Science & Business Media. 2012. P. 1–24.
194. Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107>.

Д
О

Додаток А - довідка про впровадження

▲

ГОТЕЛЬ «ЛІЛЕЯ»

ФОП Лілей Михайло Михайлович | ПІН 2365309232
89313, Закарпатська область, с. Полея, вул. Курортно-Бічна, буд. 2А

№ _____
від 18.12.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Любки Віталія Степановича
«Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів
підприємств сфери послуг»

Розроблені в дисертації Любки В.С. рекомендації з удосконалення бізнес-процесів готельного комплексу на основі інноваційних цифрових технологій використовуються для вдосконалення роботи з клієнтською базою, що сприяє налагодженню зворотного зв'язку з клієнтами та підтриманню їх лояльності, а також служить підставою для персоналізації послуг у відповідь на запити гостей. Крім того, рекомендації щодо використання штучного інтелекту в процесах маркетингового позиціонування готелю стали основою для коригування маркетингової стратегії підприємства, що позитивно вплинуло на затребуваність послуг готелю від туристичних фірм. Це вказує на практичну цінність розроблених рекомендацій, їх позитивний вплив на конкурентоспроможність послуг підприємства і сприятиме збільшенню його присутності на ринку послуг індустрії гостинності.

ФОП



Лілей Михайло Михайлович



Товариство з обмеженою відповідальністю санаторно-лікувальний комплекс «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ»
 р/р UA50380805000000026006149907 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» МФО 380805, ЄДРПОУ 33167734, ІПН 331677322213,
 адреса: 32034, вул., Курортна, 45, смт. Сатанів, Городецький р-н, Хмельницька обл.,
 адреса юридична: 32100, вул. Хмельницька, 3, смт Ярмолинці, Хмельницька обл., тел. 03851 92354
 e-mail: 28072006@i.ua <http://perlyna.km.ua>

Вих. № 16 від 20 січня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Любки Віталія Степановича
 «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів
 підприємств сфери послуг»

У сучасній економіці, що швидко змінюється та характеризується посиленням конкуренції, підвищення ефективності бізнес-процесів стає критично важливим для підприємств сфери послуг. Особливе значення мають якість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів і оперативність реагування, що робить удосконалення як внутрішніх, так і зовнішніх процесів необхідною умовою успіху. Тому рекомендації, розроблені Любкою В.С. у його дисертаційній роботі є корисними для використання в практичній діяльності ТОВ «Санаторно-лікувальний комплекс «Перлина Поділля». Зокрема, науково-практичні розробки, що стосуються оцінювання рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів за складовими клієнтоорієнтованості, процесної зрілості й управлінської адаптивності та мотиваційного підкріплення їх удосконалення на основі бізнес-статистики стали частиною програми розвитку системи управління операційною діяльністю підприємства. Їх реалізація сприяє зростанню рівня задоволення гостей і створює передумови для підвищення попиту на послуги санаторно-лікувального комплексу.

Директор



Альона ГУМЕНЮК

RUTA RESORT POLYANA

ПП «ЕМ-Компані» | ЄДРПОУ 42490883
89313, Закарпатська область, с. Поліна,
вул. Курортна, буд. 20

№ _____
від «12» 12 2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Любки Віталія Степановича
«Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів
підприємств сфери послуг»

Існуючі зміни на споживчих ринках, зумовлені війною, економічною нестабільністю, появою нових конкурентів, дефіцитом персоналу, змінами в споживчій поведінці вимагають від підприємців гнучкості і швидкої адаптації до ринкових викликів – для того, щоб зберегти свою присутність на ринку. Високі адаптивні властивості бізнесу досягаються широкою імплементацією у традиційні бізнес-процеси інноваційних технологій, в тому числі – інформаційних. Це підтверджує практичну цінність розроблених в дисертації Любки В. С. рекомендацій з удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі їх системної цифровізації. Розроблена Любою В.С. концептуальна модель цифровізації бізнес-процесів поетапно упроваджується ПП «ЕМ-Компані»; одним із її етапів стала цифровізація процесів управління навантаженням персоналу комплексу, яка дала змогу суттєво поліпшити використання робочого часу персоналу, досягти більш рівномірного розподілу навантаження і його прозорості для керівництва, а також – забезпечити кращу координацію із клієнтськими запитами. Це відповідає критеріям конкурентоспроможності зазначеного бізнес-процесу та позитивно впливає і затребуваність послуг компанії на ринку.

Директор



Дячун Василь Васильович



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@hntnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

24.04.2016 № 146/38

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри менеджменту Любці Віталію Степановичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер держреєстрації № 0120U102755).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Стадник В. В.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Олег СИНЮК

Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДІЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-03-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@hmn.ua.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

24.04.2016 № 146/37

На № _____ під _____

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес
 результатів дисертаційної роботи Любки Віталія Степановича
 на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів
 підприємств сфери послуг»

Результатом наукової роботи Любки Віталія Степановича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, є наукове обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг. Розроблені дисертантом науково-методичні і практичні рекомендації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структура», «Менеджмент гетерогенних організацій». Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації знайшли відображення у робочих програмах, змісті лекцій, ситуаційних завданнях. Використання в навчальному процесі результатів дослідження дисертанта сприяє якійсь підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», а також поглибленому оволодінню ними знань з управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг в умовах високої динаміки споживчих ринків і значних безпекових викликів.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного
 університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ
 Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Порівняння наукових підходів до трактувань терміну «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
<i>Процесний підхід</i>	
М. Портер (1990)	Можливість формувати та підтримувати конкурентні переваги шляхом упровадження інновацій, стратегічних підходів та раціонального застосування ресурсів [198 ¹]
С.Глухова, Ю. Кільницька (2022)	Здатність зайняти і утримувати максимально можливу частку сегменту ринку, ефективно функціонувати в середовищі конкуренції, адаптовуватись до ринкових змін і мінімізувати негативні впливи середовища [2]
<i>Компетентнісно-цільовий підхід</i>	
Cheba, K., Bak, I., & Szopik-Depczyńska, K. (2020)	Ввели термін «стала конкурентоспроможність», що складається з двох компонентів: sustainable competitive capacity (можливості підтримувати конкурентоспроможність в часі) і sustainable competitive position (реальна конкурентна позиція на ринку та здатність її зберігати [3])
<i>Ресурсний підхід</i>	
О.Кузьмін (2021)	Здатність компанії результативно застосовувати наявні ресурси для досягнення переваг над суперниками та зміцнення своїх позицій на ринку [4]
Бойко В., Зарічний М. (2023)	Уміння підприємства змагатися з іншими учасниками ринку, забезпечуючи сталий розвиток завдяки раціональному управлінню й ефективному використанню ресурсів [2 ⁵]
<i>Ціннісно-орієнтований підхід</i>	
О. Ареф'єва (2019)	Здатність задовольняти ринкові потреби, створюючи переваги через якість, інноваційні рішення та ефективне управління [4 ⁶]
Герасимова В., Резанов Е. (2020)	Здатність підприємства впроваджувати новачі та гнучко реагувати на зміни ринку, пропонуючи продукти й послуги, що відповідають потребам споживачів [7]
Н.Ткачова (2023)	Здатність підприємства створювати цінність спільно зі споживачем на базі інтеграції споживчого досвіду використання товару (послуги) та ключових організаційних компетенцій [8]

Джерело: сформовано з використанням [вказаних в таблиці джерел]

¹ Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат,. 2020. 424 с.

² Gluhova S.V., & Kylnytska Y.V. (2022). Theoretical bases of ensuring the competitiveness of the enterprise. Market relations development in Ukraine №2(249)2022, 193, 81–89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610192>

³ Cheba, K., Bak, I., & Szopik-Depczyńska, K. (2020). Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(6), 1399-1421. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13528>

⁴ Кузьмін О. С. Конкурентоспроможність підприємства як складова ефективності управління. Економіка та підприємництво. 2021. Вип. 25. С. 25–30

⁵ Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

⁶ Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с

⁷ Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154, С. 93–97. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.

⁸ Ткачова Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей / Н. П. ткачова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 1. – С. 3-9.

Таблиця Б.2 – Основні завдання управління бізнес-процесами в контексті конкурентоспроможності підприємства з тимчасового розміщення гостей*

Основне завдання управління бізнес-процесами	Варіанти рішень у закладах тимчасового розміщення гостей (готелі, кемпінги тощо)
Визначення основних бізнес-процесів, в межах яких створюється додана вартість (споживча цінність)	Визначення ключових процесів, які формують досвід гостя: бронювання номерів, реєстрація та поселення, прибирання номерів, надання додаткових послуг (SPA, ресторан, трансфер).
Формування загальної структури, послідовності та взаємозв'язків бізнес-процесів на основі встановлення їх меж: входів та виходів	Побудова карти процесів готелю: від моменту отримання заявки на бронювання (вхід) до отримання відгуку від гостя після виїзду (вихід). Встановлення взаємозв'язку між відділом бронювання, рецепцією, покоївками, службою безпеки та бухгалтерією.
Визначення місця, функціонального призначення та завдань бізнес-процесів в ланцюгу створення доданої вартості	Визначення ролі процесу прибирання в створенні споживчої цінності: чистота номера безпосередньо впливає на задоволення гостя та рейтинг готелю на платформах бронювання (Booking, TripAdvisor).
Проектування, формалізація бізнес-процесів: встановлення структури та послідовності дій, необхідних ресурсів, інструментів мотивування та контролю результативності на основі внутрішніх стандартів та процедур	Розробка стандартів обслуговування гостей (SOPs): наприклад, процедура поселення має тривати не більше 5 хвилин; стандарти прибирання визначають послідовність дій та контроль якості за чек-листом; впровадження KPI для персоналу (наприклад, оцінка гостей > 9,0 на Booking).
Налагодження та контроль за ефективністю взаємодії між бізнес-процесами	Впровадження CRM-системи, що об'єднує роботу відділу бронювання, рецепції, служби прибирання та технічного відділу; щотижневі наради для узгодження роботи підрозділів; аналіз скарг гостей для покращення взаємодії між службами.

* сформовано автором

Таблиця Б.3 – Трактуювання сутності «послуга» в наукових джерелах*

Автор	Визначення сутності поняття «послуга»
1	2
	<i>Послуга як діяльність</i>
Траченко Л. А. [9, с. 17]	Послуга – це нематеріальна продукція, виробничий процес або дія, у яких споживання корисного блага обов’язково починається одночасно з його виробництвом.
Ф.Котлер і К.Келлер [10, с.6]	Це будь-яка дія або результат діяльності, яку одна сторона може запропонувати іншій і яка за своєю суттю є нематеріальною та не призводить до набуття права власності на будь-що. Її виробництво може бути пов’язане або не пов’язане з матеріальним продуктом.
К. Лавлок , Дж.Вірц [11, с.34]	Це економічна діяльність, яку одна сторона пропонує іншій. Зазвичай вона має часову природу та полягає у виконанні дій, що забезпечують бажаний результат для одержувача, об’єкта чи активу, за який покупець несе відповідальність. В обмін на гроші, час і зусилля споживачі очікують отримати цінність через доступ до товарів, праці, професійних навичок, обладнання, мереж або систем, але, як правило, не набувають права власності на жоден із матеріальних елементів.
Закон України [12]	Послуга – це результат економічної діяльності, яка не створює товар, але продається та купується під час торговельних операцій
С. Гончаров, Н. Кушнір	«...трудова діяльність, результати якої відображаються в особливій споживній вартості [6]
Словник Мочерного [13]	Це особлива споживна вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства. Особливістю П. як товару (порівняно зі звичайним товаром — втіленим у речі, — з матеріальними благами) є те, що вона корисна не як річ, а як діяльність. Тому споживання П. збігається з процесом її створення, з діяльністю.
Тлумачний словник економіста 2020 [14]	Послуга (услуга) – трудова діяльність, результати якої відображаються у корисному ефекті, особливій споживній вартості. Особливістю П. є збіг у часі та в просторі процесів виробництва, реалізації і споживання її споживчої вартості.
Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-X [15],	Це діяльність виконавців із надання споживачеві певного визначеного договором матеріального та нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

⁹ Траченко Л. А. Експертиза послуг. Навчальний посібник. – Одеса ОНЕУ, ротاپронт, 2017. – 243 с

¹⁰ Kotler P. Marketing Management. 15th ed. / P. Kotler, K. L. Keller. — New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2016. — 816 с.

¹¹ Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. Pearson Education, 2011. — 552 p

¹² Закон України від 01.12.2005 р. N 3164-IV (3164-15) «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності»

¹³ Економічний словник довідник - 2020. Електронний ресурс. <https://subjectum.eu/economic/slovník/5639.html> (дата звернення 23.03.2024)

¹⁴ Тлумачний словник економіста 2020 . Електронний ресурс. <https://subjectum.eu/economic/dict1/1703.html> ((дата звернення 23.03.2024)

¹⁵ Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 № 1023-X. [Електронний ресурс]. Джерело доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 23.04.2024)

Продовження таблиці Б.3

1	2
ДСТУ ISO 9004-2-96, [1 ¹⁶].	Результат безпосередньої взаємодії постачальника та споживача і внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення потреб споживача»
С.Дюкарева [17, с. 83]	Послуга є дією її надавача, невід’ємною від його діяльності, що має наслідком відчуття корисного ефекту протягом періоду здійснення такої діяльності
Т. Данилюк [18]	«...діяльність, яка здійснюється для задоволення певних потреб або інших зручностей, наданих будь-кому» [7].
.А. Петрова та О.С. Донцова, [95 ¹⁹].	Вид корисної діяльності, що не створює матеріальних цінностей, а головним їх критерієм має невловимий характер створеного в цій сфері продукту.
Ю. Дишкантюк [20]	«... це економіко-соціальна професійна діяльність, змістом якої є сукупність певних дій, що надаються певними суб’єктами (вузькопрофільними спеціалістами), які, як правило, реалізуються (споживаються) під час їх здійснення (надання) на платних засадах» [8]
І. Калачова [48 ²¹ , с. 24].	Послуга є результатом економічної діяльності, що не має матеріально-речової форми та задовольняє потреби особи чи спільноти
О. Моргулець [22 ¹³]	Це економічна діяльність, в результаті якої утворюються додаткові матеріальні чи нематеріальні блага (вигоди), або ж їх поєднання, які продаються і купуються на ринку, а отже є товаром, які організація надає споживачеві в обмін на гроші
В. Золотарьова [23]	«...специфічний товар, який утворюється внаслідок економічної діяльності, у вигляді певних вигід, блага та іншої користі, що їх отримує споживач» [12]
Г.Белінська та С. Гусарова [8 ²⁴ , с. 2].	Це: економічна категорія, вид діяльності, сфера, грошовий потік. Здебільшого, розглядається і як процес, і як його результат
Ж. Рекова	«...це певна нематеріальна дія (діяльність), виражена у конкретному корисному результаті, яка створена особистою працею особи і невідокремлена від виконавця та являє собою певні зміни у зовнішньому світі або стані суб’єкта» [15]
Ю. Тищенко [17]	«...дія, робота, операція, результат господарської діяльності, комплекс заходів щодо надання отримувачу послуги певного, необхідного для нього блага, яке він може спожити як під час отримання послуги (транспортні послуги, побутове, медичне обслуговування), так і використовувати її результати в майбутньому (консультаційні, інформаційні послуги тощо)»

¹⁶ ДСТУ ISO 9004-2-96 Управління якістю і елементами якості. Частина 2. Вказівки по послугах (9004-2-96).

¹⁷ Дюкарева С.В. Договір на ландшафтно-дизайнерські роботи. Дис. ...к.ю.н. 12.00.03. Київ, 2012. 258 с.

¹⁸ Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – URL: .

¹⁹ Петрова І.А., Донцова О.С. Сутність категорії «послуга» у судовотоварознавчій експертизі. Архів кримінології та судових наук : наук. Журнал. 2020. № 2. С. 69-76

²⁰ Дишкантюк Ю.І. «Поняття й ознаки послуги як предмета господарсько-правового регулювання». *Юридичний вісник*, 2020, № 1 (67), с. 285–291

²¹ Калачова І.В. Статистика послуг : концептуальні основи реформування. Статистика України. 2001. № 4. С. 24-28.

²² Моргулець О.Б. розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5 (22). С. 34-42. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/20161104_101.pdf

²³ Золотарьова В. І. Економічна сутність, класифікація та основні види продуктів сфери послуг // Економіка та держава. – 2019. – № 10. – С. 103-107. – DOI: . <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.103>

²⁴ Белінська Г.В., Гусаров С.І. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. 224 № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view-/1719/1656>

Кінець таблиці Б.3

1	2
	<i>Послуга як продукт, товар</i>
Р. Норманн [25]	Послуга - це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг
Н. Враян [26]	Це продукт, який не втілений у товар
Л.Хмелевська[201 ²⁷ , с. 57].	Товар, специфіка якого виявляється у фізичній неосяжності, невіддільності від свого джерела, у неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плинності якісних характеристик, у відсутності речового змісту (це лише діяльність, а не продукт)
А.Вітренко [28]	послуга – особливий нематеріальний товар, який включається в процес виробництва та обігу у формі певної продуктивної та корисної дії виробника щодо перетворення власних та залучених ресурсів споживача у вигляді самої людини, її власності, правочинів, інформаційних масивів із метою задоволення унікальної потреби (зазвичай нематеріальної) споживача.

*: складено автором за результатами вивчення вказаних джерел

²⁵ Service management. Strategy and leadership in Service Business / Ed.R.Norman.- N.Y., 2000.

²⁶ Brian N. A Comprehensive dictionary of economics. Chandigarh: Abhishek Publications, 2009. 183 p. URL: <https://www.scribd.com/document/54496683/AComprehensive-Dictionary-of-Economics#>

²⁷ Хмелевська Л. П. Особливості розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України: дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01. Київ, 2002. 230 с.

²⁸ Вітренко А. О. Гносеологічні засади дослідження сутності економічної категорії «послуга» // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 15–19. – URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/5.pdf

Додаток В

Таблиця В.1 – Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП України у 2021-2024 роках (у фактичних цінах, %) *

Види економічної діяльності	Частка у структурі за роками, %					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Сільське, лісове та рибне господарство	7,4	12,1	9,3	10,9	8,6	7,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5,7	4,8	4,6	6,4	4,4	4,3
Переробна промисловість	13,0	11,9	10,1	10,3	7,6	8,3
Постачання електроенергії, газу, пари	2,8	2,7	2,9	3,3	4,4	4,7
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,7	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Будівництво	3,3	1,9	2,8	2,8	1,3	1,6
Оптова та роздрібна торгівля	14,5	13,8	13,9	13,6	12,3	13,1
Транспорт, складське господарство	7,8	6,8	6,2	5,4	4,3	4,4
Тимчасове розміщування й харчування	0,9	0,6	0,7	0,9	0,6	0,6
Інформація та телекомунікації	3,0	3,6	5,0	4,7	3,9	4,0
Фінансова та страхова діяльність	5,6	3,4	3,1	3,0	3,0	2,5
Операції з нерухомим майном	5,3	6,2	6,4	5,8	4,5	4,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,5	2,8	3,2	2,9	1,9	2,0
Адміністративне та допоміжне обслуговування	1,1	1,1	1,4	1,2	1,0	1,0
Державне управління й оборона	4,8	4,8	7,3	6,2	21,7	21,4
Освіта	5,0	4,2	4,4	4,3	4,3	3,3
Охорона здоров'я та соціодопомога	3,7	2,6	2,7	2,5	2,9	2,7
Мистецтво, спорт, відпочинок	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6
Інші послуги	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8
Усього (ВДВ)	88,5	85,0	85,9	86,0	88,3	87,9
Податки на продукти	11,7	15,2	14,4	14,3	12,1	12,6
Субсидії на продукти	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,4	-0,5
Валовий внутрішній продукт	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Статистичний щорічник України, 2024

Таблиця В.2 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2024 рік*
(відсотків до відповідного кварталу попереднього року, у постійних цінах 2021 р.

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	У цілому за рік
Валовий внутрішній продукт	6,8	4,0	2,2	-0,1	2,9
Сільське, лісове та рибне господарство	2,5	41,8	1,6	-30,3	-7,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8,3	2,9	-0,4	4,1	3,6
Переробна промисловість	13,5	9,6	2,3	0,7	6,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	10,5	-7,5	-11,0	-3,4	-2,7
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2,9	3,3	2,4	1,0	2,3
Будівництво	42,8	36,7	3,4	2,5	16,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,6	-4,8	-4,4	-6,8	-4,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	18,9	15,3	8,0	5,7	11,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	8,5	9,3	2,8	4,2	5,8
Інформація та телекомунікації	7,9	9,0	8,1	8,4	8,3
Фінансова та страхова діяльність	-0,7	43,4	40,3	34,3	27,4
Операції з нерухомим майном	1,2	7,8	6,7	5,1	5,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,2	4,9	3,8	2,6	3,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	4,2	3,7	4,7	4,8	4,4
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	4,2	-5,7	8,2	3,1	2,4
Освіта	-2,4	-0,5	22,7	26,1	10,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2,3	1,2	7,8	5,7	4,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8,5	9,0	9,4	7,2	8,4
Надання інших видів послуг	2,0	2,5	2,8	3,1	2,6
Податки на продукти	5,2	1,1	-4,3	6,6	1,8
Субсидії на продукти	6,8	0,6	-2,5	-1,6	0,4
Всього	100	100	100	100	100

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

* Державний комітет статистики України, URL (дата звернення 12.10.2025)

Таблиця В.3 – Динаміка доходів від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємствами і їх структури в розрізі видів економічної діяльності *

Види економічної діяльності	Обсяг доходів від реалізації продукції (товарів, послуг), млрд. грн				Структура доходів, %			
					2021	2022	2023	2024
	2021	2022	2023	2024				
Сільське, лісове та рибне господарство	943,49	682,41	782,62	879,93	6,2	5,9	5,6	5,6
Промисловість	4999,41	4008,47	4543,62	5564,5	32,8	34,9	32,3	35,4
Будівництво	539,50	264,52	360,88	399,27	3,5	2,3	2,6	2,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	5994,85	4452,09	5771,55	6585,1	39,3	38,8	41,1	41,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	654,50	541,96	638,67	665,09	4,3	4,7	4,5	4,2
Тимчасове розміщення й організація харчування	107,29	38,18	62,22	58,15	0,7	0,3	0,4	0,4
Інформація та телекомунікації	528,45	292,11	338,00	386,02	3,5	2,5	2,4	2,5
Фінансова та страхова діяльність	395,83	483,03	658,85	224,69	2,6	4,2	4,7	1,4
Операції з нерухомим майном	192,78	124,79	168,91	163,48	1,3	1,1	1,2	1,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	451,81	296,46	339,27	367,55	3,0	2,6	2,4	2,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	161,14	102,98	123,33	133,80	1,1	0,9	0,9	0,9
Освіта	16,65	5,73	7,76	9,95	0,11	0,05	0,06	0,06
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	195,37	179,95	186,20	210,64	1,3	1,6	1,3	1,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,97	8,48	64,96	69,51	0,14	0,07	0,46	0,44
Надання інших видів послуг	38,02	4,69	5,80	9,07	0,25	0,04	0,04	0,06
Усього	15240,05	11485,86	14052,75	15726,7	100,0	100,0	100,0	100,0

* розраховано за даними [39]

Таблиця В.4 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що надають можливості тимчасового проживання у період відпусток (КВЕД 55.2)*

Роки	Кількість СГ, всього, од.	В тому числі – фізичні особи-підприємці (ФОП), од.	Частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання
2010	5032	4264	84,7
2011	4745	4014	84,6
2012	3141	2343	74,6
2013	3919	3074	78,4
2014	3382	2785	82,3
2015	3453	2865	83,0
2016	2762	2246	81,3
2017	2636	2060	78,1
2018	2698	2111	78,2
2019	2858	2248	78,7
2020	2845	2272	79,9
2021	2805	2231	79,5
2022	1905	1577	82,8
2023	1966	1614	82,1
2024	1923	1605	83,5
Зміна, % 2024/2010	38,2	37,6	-1,2

*сформовано автором за даними [39]

Таблиця В.5 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання (КВЕД 79.1)*

Роки	Кількість всього, од.	З них - кількість ФОП	Частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання
2010	9196	5463	59,4
2011	7634	3560	46,6
2012	7328	3556	48,5
2013	8771	4565	52,0
2014	9384	5875	62,6
2015	8568	5105	59,6
2016	8217	5558	67,6
2017	8698	5694	65,5
2018	9362	6274	67,0
2019	10251	7044	68,7
2020	9938	6825	68,7
2021	9892	6993	70,7
2022	7477	5846	78,2
2023	7876	5791	73,5
2024	7424	5773	77,8
Зміна, % 2024/2010	80,7	100,6	+18,4

*сформовано автором за даними [39]

Таблиця Г.1 – Типи підприємств тимчасового розміщення гостей та їх характеристика на прикладі курорту Поляна Закарпатської області

Тип підприємства	Назва закладу	Коротка характеристика	Джерело
Еко-садиба (ФОП)	Поляна Аква Резорт	Приватний формат відпочинку, невеликий об'єкт, природне середовище, сімейне управління	Дані агрегаторів бронювання
Малий готель	Квасова Вода	Невеликий готель курортного типу, розташований біля джерел мінеральної води	Дані відкритих інтернет-ресурсів
Готель, що працює з туроператорами	VitaPark Поляна	SPA-готель, входить до мережі, пропонує пакетні тури та оздоровчі програми	https://polyana.optimahotels.com.ua
Апартаменти (оренда)	WOL.GREEN Polyana by Ribas	Апарт-готель із кухнями, орієнтований на довгострокове проживання	Дані платформ бронювання
Курортний комплекс	Ruta Resort Polyana	Курортний комплекс формату all inclusive з розвиненою інфраструктурою	https://rutapolyana.com
Курортний комплекс	Карина	Туристичний комплекс із котеджами, орієнтований на активний відпочинок	https://karina.com.ua
Партнерство з туроператорами	Ruta Resort Polyana	Реалізація туристичних пакетів через туроператорів	https://rutapolyana.com
Партнерство з туроператорами	VitaPark Поляна	Співпраця з туроператорами, продаж через агентства	https://polyana.optimahotels.com.ua

*сформовано автором



Рисунок Г.1 - Географічне розташування закладів тимчасового розміщення в зоні курорту Поляна

Додаток Д

**АНКЕТА
для оцінювання якості та цінності сервісу**

Шановний клієнте! Просимо оцінити отримані послуги за наведеною шкалою (1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна).

1. Оцініть, наскільки корисною для Вас була отримана послуга
(1 – зовсім не корисна, 10 – максимально корисна)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

2. Оцініть, наскільки виправданою була ціна послуги
(1 – зовсім не виправдана, 10 – повністю виправдана)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3. Який рівень якості послуги Ви очікували?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

4. Як Ви оцінюєте фактичний рівень отриманої послуги?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

5. У якій мірі Ви брали участь у формуванні послуги?
(можна обрати кілька варіантів)

- ☐ обирав(ла) параметри послуги (номер, пакет)
- ☐ додавав(ла) додаткові послуги (SPA, харчування, екскурсії)
- ☐ висловлював(ла) індивідуальні побажання
- ☐ змінював(ла) стандартний формат обслуговування
- ☐ не брав(ла) участі

6. Загалом оцініть рівень можливості впливу на послугу

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

7. Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте наш заклад іншим?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Таблиця Д.1 – Типізація ситуацій та напрями трансформації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення

Рівень конкуренто-спроможності БП	Характер виявлених дисбалансів	Тип підприємств (переважно)	Пріоритет трансформації	Основні напрями змін
Високий	Часткова неузгодженість варіативності та ритмічності (надмірна гнучкість або локальні збої у стандартах)	Малі еко-садиби, butik-готелі	Точкове налаштування конфігурації БП	Формалізація окремих процедур; впровадження базових стандартів обслуговування; часткова цифровізація бронювання і комунікації
Середній	Нерівномірність якості обслуговування, недостатня узгодженість процесів	Середні готелі, локальні комплекси	Структурна трансформація БП	Балансування варіативності та стандартизації; оптимізація взаємодії процесів; впровадження CRM-систем; удосконалення процесів комунікації з клієнтами
Низький	Фрагментованість процесів, нестабільність якості, слабка орієнтація на цінність	Частина малих або неорганізованих підприємств	Реорганізація бізнес-процесів	Впровадження базових стандартів якості; спрощення та структуризація процесів; навчання персоналу; формування базової системи сервісу
Високий (масштабований сегмент)	Надмірна стандартизація, обмежена гнучкість у взаємодії з клієнтами	Великі готельні та рекреаційні комплекси	Адаптаційна трансформація	Розширення варіативної складової; персоналізація послуг; інтеграція цифрових інструментів для індивідуалізації сервісу

*сформовано автором

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій у готельному бізнесі*

Основний акцент маркетингової стратегії	Мета	Інноваційні технології	Приклади застосування в готельному бізнесі
Персоналізація	Індивідуалізація пропозицій, підвищення конверсій	- Штучний інтелект (AI) - Big Data - Машинне навчання (ML) - Програматик-реклама	Персоналізовані пропозиції номерів на основі історії бронювання Динамічне ціноутворення
Залучення (Engagement Strategy)	Побудова емоційного зв'язку, утримання уваги	- AR/VR (доповнена/віртуальна реальність) - Нейромаркетинг - Чат-боти, голосові помічники	VR-тури по готелю або курорту перед бронюванням Чат-бот для бронювання і комунікації
Контент-маркетинг	Залучення ЦА через цінний та релевантний контент	- Генеративні моделі (GPT, DALL·E) - AI-аналітика - Нейромаркетинг	Генерація статей у блозі про подорожі Відео з емоційною подачею атмосфери готелю
Оmnіканальна стратегія (Omnichannel)	Узгоджена взаємодія з клієнтом на різних каналах	- CRM-платформи (HubSpot, Salesforce) - AI для рекомендацій - IoT для моніторингу поведінки	Єдина система для обробки бронювань з сайту, Booking.com і соцмереж Розумні кімнати з IoT
Цифрова рекламна стратегія	Охоплення аудиторії через ефективні цифрові канали	- Програматик-реклама (RTB) - AI для оптимізації ставок - Big Data для таргетингу	Реклама на основі геолокації для мандрівників Ремаркетинг у Google та соцмережах
Аналітика та оптимізація	Прийняття рішень на основі даних, підвищення ефективності	- Big Data - Машинне навчання (ML) - AI-аналітика (A/B тестування, прогнозування результатів)	Аналіз даних про завантаженість готелів, сезонність, відгуки Прогнозування попиту
Продуктова інноваційна стратегія	Розробка нових рішень та вдосконалення продукту	- Інтернет речей (IoT) - AR/VR для демонстрації - Нейромаркетинг для тестування UX	Впровадження «розумних номерів» з клімат-контролем Тестування нових послуг через VR

* сформовано автором за [127; 145; 169; 183]

Таблиця Е.2 – Оцінка впливу цифровізації на конкурентоспроможність бізнес-процесів санаторно-курортного комплексу

Напрямок впливу	Зміст трансформації бізнес-процесів	Цифрові інструменти	Ефект для БП	Вплив на конкурентоспроможність
Оптимізація процесу бронювання та обслуговування клієнтів	Перехід від ручного бронювання до онлайн-систем із самостійним вибором послуг, номерів, процедур	Онлайн-платформи бронювання, PMS-системи	Скорочення часу обслуговування, зменшення помилок	Підвищення зручності та лояльності клієнтів
Підвищення ефективності управління ресурсами	Автоматизований моніторинг завантаження номерів, персоналу та обладнання	PMS, ERP-системи, системи управління ресурсами	Оптимізація використання ресурсів, зниження простоїв	Зменшення витрат, підвищення якості послуг
Персоналізація послуг	Формування індивідуальних пропозицій на основі даних про клієнта	CRM-системи, бази даних клієнтів	Підвищення релевантності сервісу	Зростання споживчої цінності та лояльності
Удосконалення маркетингових процесів	Сегментація клієнтів, прогнозування попиту, таргетовані кампанії	Digital-маркетинг, AI-аналітика, Google Ads, соцмережі	Підвищення ефективності маркетингу	Зростання попиту та конкурентної привабливості
Автоматизація внутрішніх процесів	Цифровізація HR, фінансів, документообігу, постачання	ERP, HRM-системи, електронний документообіг	Скорочення витрат часу, зменшення помилок	Підвищення продуктивності та керованості
Аналітична підтримка управління (data-driven management)	Використання аналітики для оцінки ефективності БП і прийняття рішень	BI-системи (Power BI, Tableau), аналітичні платформи	Виявлення проблем, оперативне реагування	Підвищення адаптивності та стратегічної гнучкості

*сформовано автором

Управління навантаженням медичного персоналу в СКК «Ruta Resort Poljana» до і після цифровізації

Ситуація до цифровізації: Графіки роботи медичного та обслуговуючого персоналу формувалися вручну (в Excel або на папері). Часто виникали: конфлікти в розкладі (перехресні зміни); перевантаження окремих лікарів/масажистів; простої персоналу через неузгодженість із графіком клієнтів. Керівник медичної частини щотижня вручну перерозподіляв зміну з урахуванням нових заявок. Претензії від клієнтів: "немає вільного лікаря", "зміна часу процедури", "тривале очікування". Наслідки: неефективне використання робочого часу, стрес персоналу, невдоволення клієнтів.

Впроваджено: Цифрову систему управління персоналом і розкладом процедур, інтегровану з CRM та онлайн-бронюванням. Кожен співробітник має електронний кабінет з доступом до особистого графіка. AI-модуль автоматично формує розклад із урахуванням: кількості гостей; навантаження кожного лікаря (масажиста); тривалості процедур; доступності приміщень; індивідуальних побажань гостей. Адміністратор бачить в реальному часі, хто зайнятий, а хто вільний.

Конкретні результати через 3 місяці після впровадження:

Показник	До цифровізації	Після цифровізації
Середнє навантаження на одного лікаря/день	145%	95%
Час простою персоналу	22% робочого часу	6%
Кількість скарг на зміни в розкладі	Часті (до 8/тиждень)	Мінімальні (1–2/місяць)
Витрати часу на складання графіка	3–4 год/тиждень	15 хв/тиждень
Кількість прийнятих гостей на одного працівника	7–8 осіб/день	10–11 осіб/день

Гереваги цифровізації процесу: рівномірний розподіл навантаження – зменшення перевтоми персоналу; планування в реальному часі – оперативна заміна у разі відпустки/відсутності; прозорість для керівництва – видимість ефективності кожного працівника; краща координація з клієнтськими запитами – зростання рівня сервісу. Отже, цифрове управління навантаженням персоналу в санаторно-курортному комплексі дозволяє максимально ефективно використовувати людський ресурс, знижує стрес і помилки, покращує якість обслуговування клієнтів та дає управлінську прозорість, що суттєво посилює конкурентоспроможність ВК.

Додаток Ж

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1) Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), OUCI, Web of Science (Research Commons). (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні впливу чинників якості на сприйняття цінності послуг клієнтами сервісних підприємств, конкретизації в контексті завдань проектування бізнес-процесів у сфері послуг та реалізації стратегічних цілей сервісного підприємства принципів TQM та розробленні графічної моделі «петлі якості» для готельного бізнесу – 0,78 умов. друк. арк.).

2) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 320(4), 489-494. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,78 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виокремленні специфічних характеристик послуги як процесу задоволення споживчої потреби і обґрунтуванні авторської позиції, що в основу маркетингового позиціонування на ринку послуг доцільно брати методологію теорії цінності – 0,3 умов. друк. арк.).

3) Стадник В., Йохна В., Любка В. Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С.191-197. **Індексується і**

реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,91 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні здатності інноваційних цифрових технологій забезпечувати ефективність маркетингових рішень у сфері послуг і конкретизовано інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій у готельному бізнесі – 0,46 умов. друк. арк.).

4) Стадник, В. Любка В., Наскальний, С., (2025). Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. **Індексується і реферується в базах даних:** НБУ ім. В. І. Вернадського (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні інформаційно-технологічних перспектив цифровізації бізнес-процесів підприємств сфери послуг – 0,26 умов. друк. арк.).

5) Стадник, В. Любка В. (2025). Типологія лідерських моделей серед самозайнятих: зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 363–371. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,98 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні типів підприємницького лідерства, обґрунтуванні типології поведінкових аспектів підприємця співвідносно організації бізнес-процесів у сфері послуг та конкретизації їх проявів у рекреаційно-туристичному бізнесі – 0,8 умов. друк.арк.).

6) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V. Structural dysmorphism of business processes of service enterprises: essence and impact on competitiveness. *Galician Economic Journal*. 2026. Vol. 98. no 1. P. 128-138. **Індексується і реферується в базах даних:** DOAJ, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, EBSCO, НБУ ім. В. І. Вернадського, OUCI, ULRICHSWEB Global Serials Directory (1,06 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні

структурної дисморфії бізнес-процесів сервісних підприємств як важливої характеристики їх конкурентоспроможності та моделюванні процесу досягнення балансу варіативності та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг за складовими і методами їх оптимізації і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,75 умов. друк.арк.)

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7) Любка В. Стадник В. Структурування функціоналу маркетингу в управлінні розвитком ринкових можливостей учасників туристичного кластеру. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму*. Зб. матер. І Міжн. наук.-практ конф. 23-24 березня 2023. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 240 с. С. 33-39. (0,34 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні функціонального наповнення стратегічного та операційного маркетингу туристичного кластеру в розрізі складових основних бізнес-процесів і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,3 умов. друк.арк.)

8) Любка В., Стадник В. Ціннісно-орієнтований підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як умова розвитку їх ринкових можливостей. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи*. Матеріали Міжн. наук.-практ конф, м. Хмельницький, 23-24 травня 2024 р. Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024. 121 с. С.22-24 (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні ключової ролі маркетинг-менеджменту в створенні споживчої цінності в сфері послуг і управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів сервісного підприємства – 0,2 друк.арк.)

9) Любка В.С. Стадник В.В. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі принципів TQM. *Управління бізнес-*

процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2024. 123 с. С.67-68. (0,15 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у конкретизації цільових завдань функціональних підсистем менеджменту для формування конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг на основі принципів TQM – 0,1 умов. друк.арк.)

10) Стадник В.В., Любка В.С. Мотиваційні аспекти конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери туристичних послуг. *Особливості функціонування економіки в умовах кризи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025 р). Research Europe, 2025. 77 с. С.56-60. (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні мотиваційної складової управління бізнес-процесами та диференціюванні мотиваційних орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів – 0,2 умов.друк.арк.)

11) Йохна В., Любка В., Стадник В.Мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів сервісного підприємства: сутність і умови забезпечення. *The Future of Science, Technology and Economy*: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 29-31, 2025. Sofia, Bulgaria. 470 p. P.250-256 p. (0,4 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні типів бізнес-процесів туристично-відпочинкового комплексу, введення авторського поняття «мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів сервісного підприємства» та побудові алгоритму формування партнерської мережі рекреаційно-туристичних послуг для реалізації конкурентних бізнес-стратегій – 0,2 умов.друк.арк.)

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму. Міжнародна науково-практична конференція. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 23-24 березня 2023 р. – участь дистанційна.
2. Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи. Міжнародна науково-практична конференція, м. Хмельницький, 23-24 травня 2024 р. – участь очна.
3. Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: XII-ої Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 р.) – участь дистанційна.
4. Особливості функціонування економіки в умовах кризи: II Міжнародна науково-практична конференція: Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025 р) – участь дистанційна.
5. The Future of Science, Technology and Economy: 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 29-31, 2025. Sofia, Bulgaria – участь дистанційна.