

УДК 005.21:338.48:519.23

JEL C18, C43, L20, M10, M19

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-7>**Дишкантюк О.В.**

кандидат технічних наук, доцент,

декан факультету менеджменту,

готельно-ресторанної справи та туризму,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

У статті розроблено методику оцінювання рівня стратегічної трансформації бізнес-структур на основі створення інтегрального показника, який дає змогу провести подальший порівняльний аналіз діяльності підприємств, зокрема, сфери гостинності, враховуючи різноманітне спрямування діяльності підприємств. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника для діагностики діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, яка характеризується зростанням невизначеності, активним розвитком цифрових технологій та посиленням тиску з боку конкурентів. Запропонований алгоритм дослідження стратегічної трансформації базується на доменному підході та передбачає нормалізацію первинних показників, розрахунок доменних індексів і їх подальше агрегування в єдиний інтегральний індекс, який охоплює всі сфери діяльності. Запропоновано алгоритм оцінювання та шкалу інтерпретації рівнів стратегічної трансформації, яка дає змогу провести комплексний аналіз діяльності підприємства та стратегічному рівні та спрямувати підприємства до подальших рішень.

Ключові слова: бізнес-трансформація, інтегральний індекс, методика оцінювання, стратегічне управління, доменний підхід, інтегральний підхід.

Постановка проблеми. В сучасних умовах невизначеності бізнес-середовища, яке посилюється також зовнішньою геополітичною невизначеністю, а також посиленням конкуренції у зв'язку із діджиталізацією економіки, зокрема, активного впровадження штучного інтелекту (ШІ), підприємства змушені постійним чином здійснювати бізнес-трансформації на стратегічному рівні для збереження конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до зовнішнього середовища. Для успішної трансформації такі зміни повинні бути інтегральними та охоплювати організаційно-управлінські, технологічні, фінансово-економічні та інституційні зміни, що робить складнішою їхню оцінку. Особливої актуальності набуває створення інтегральної статистичної методики, яка б охоплювала інтегральну складову трансформації бізнес-структур підприємств організацій сфери гостинності повним чином, щоб вона відповідала викликам сучасності. Однак, відсутність інтегрального показника, який би охоплював різноманітні складові діяльності підприємств сфери гостинності, ускладнює як розуміння ринку в цілому, так і на рівні конкретного підприємства, що надало б можливості більш об'єктивно проаналізувати власне становище на ринку для прийняття рішень стосовно подальших активностей.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Серед українських та зарубіжних дослідників велика частина праць була присвячена стратегічній трансформації підприємств сфери гостинності. Л. Гончар та О. Бренич вбачають за необхідність трансформацію ролі HR впровадження посади HR-комплаєнс-офіцера, яка полягає у поєднанні в собі функцій HR та комплаєнс-спеціаліста [1, с. 94]. Є. І. Масленников вважає, що стратегічна трансформація підприємств сфери гостинності «є своєрідним системним інтегратором цілісного економічного суб'єкта, який об'єднує у часі і відповідному просторі різноманітні соціально-економічні процеси та використовує системні, мультиваріативні, синергетичні та мультиплікативні ефекти» [2, с. 55]. К. Доділова, Ю. Земліна та В. Полуда звертають увагу на фрагментарність впровадження трансформаційних практик безбар'єрності у сфері туризму та наполягають на подальшій комплексній оцінці чинників, що на них впливають [3]. Ю. А. Перегуда та М. М. Кривоберець наголошують на необхідності цифрової трансформації бізнес-процесів у сфері гостинності через трансформацію запиту серед гостей на діджиталізовані рішення [4]. К. С. Нікітенко наголошує на необхідності цілеспрямованого втручання держави в



процеси трансформації в сферу гостинності через довготривале падіння попиту, що б і стимулювало їхній розвиток [5]. Н. В. Мельник та Л. М. Лояк на основі проведеного кореляційного аналізу, дійшли до висновку, що існує прямий зв'язок між оцінкою якості обслуговування та рівнем сервісу, а результати проведеного регресійного аналізу свідчать про такі явища, як персоналізація обслуговування, діджиталізація та гейміфікація є конкурентними перевагами [6]. А. Зекірі визначає провідну роль інновацій у бізнес-трансформації підприємств сфери гостинності та приділяє особливу увагу активному впровадженню штучного інтелекту, «Інтернету речей» (англ. Internet of things), доповненої та віртуальної реальності [7, с. 229]. Д. Агостіно та К. Костантіні пропонують методiku оцінки рівня бізнес-трансформації підприємств виходячи з рівня цифрової трансформації, готовності до цифрової трансформації її ефективності її впровадження [8]. А. Альварез та Б. Бордел застосовують модель бізнес-трансформації базуючись на таких показниках, як корисність, простота використання, повнота, можливість вчасного реагування на зміну бізнес-середовища, можливість застосування до контексту організацій [9]. Х. Акпінар та співавтори оцінюють процеси трансформації підприємств використовуючи методи багатокритеріального прийняття рішень [10].

Попри існування великої кількості теоретичних підходів до стратегічного управління підприємствами до стратегічного управління та трансформації бізнес-структур організацій, недостатньо розробленим є питання інтегральної оцінки стратегічної

трансформації бізнес-структур підприємств сфери гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка методики оцінки рівня стратегічної трансформації бізнес-структур підприємств сфери гостинності є необхідним етапом реалізації концептуальних та методичних положень стратегічного управління. Класифікацію трансформаційних процесів бізнес-структур зображено на Рис. 1.

З огляду на багатовимірний характер трансформаційних процесів, що охоплюють окреслені зміни бізнес-середовища, пропонується використання інтегрального показника, який дозволяє узагальнено оцінити рівень стратегічної трансформації бізнес-структур та забезпечити можливість порівняльного аналізу в динаміці та між суб'єктами господарювання. Методичний підхід до розрахунку інтегрального показника базується на доменній системі індикаторів, та узгоджується з програмно-цільовою логікою стратегічного управління [11]. Інтегральний показник розглядається як інструмент стратегічної діагностики, що дозволяє оцінити ступінь реалізації трансформаційної стратегії та обґрунтувати управлінські рішення щодо її коригування. Алгоритм побудови інтегрального показника зображено на рис. 2.

Запропонований підхід дозволяє забезпечити методичну прозорість, відтворюваність результатів та адаптивність методики до різних типів бізнес-структур.

Через різну економічну природу, одиниці виміру та напрям впливу індикаторів стратегічної трансформації, слід використовувати метод лінійного нормування, що дозволяє



Рис. 1. Напрями стратегічної трансформації бізнес-структур у сфері гостинності

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Алгоритм побудови інтегрального показника

Джерело: розроблено автором

привести всі показники до безрозмірного вигляду в інтервалі. Для індикаторів-стимуляторів (зростання яких свідчить про підвищення рівня трансформації) застосовується формула:

$$x_{ij}^{norm} = \frac{x_{ij} - x_j^{min}}{x_j^{max} - x_j^{min}} \quad (1)$$

Для індикаторів-дестимуляторів (зростання яких негативно впливає на рівень трансформації):

$$x_{ij}^{norm} = \frac{x_j^{max} - x_{ij}}{x_j^{max} - x_j^{min}} \quad (2)$$

де x_{ij} – фактичне значення j -го індикатора для i -ї бізнес-структури;

x_j^{min}, x_j^{max} – мінімальне та максимальне значення індикатора у вибірці;

x_{ij}^{norm} – нормоване значення індикатора.

Застосування лінійного нормування забезпечує збереження пропорцій між значеннями показників та дозволяє належним чином інтегрувати кількісні й якісні індикатори, зокрема ті, що відображають рівень інституційної узгодженості, цифрової зрілості або комунікаційної ефективності [12].

Наступний етап передбачає розрахунок доменних індексів стратегічної трансформації, які відображають рівень трансформаційних змін у межах кожного домену. Доменний індекс визначається як зважена середня нормованих індикаторів відповідного домену:

$$D_k = \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \cdot x_{ij}^{norm} \quad (3)$$

де D_k – індекс k -го домену трансформації;

w_{kj} – ваговий коефіцієнт j -го індикатора в межах k -го домену;

n_k – кількість індикаторів у k -му домені.

Вагові коефіцієнти індикаторів у межах домену можуть визначатися:

– експертним методом;

– методом рівних ваг (за відсутності пріоритетності);

– на основі стратегічних цілей трансформації конкретної бізнес-структури.

Доцільним є застосування комбінованого підходу, поєднує експертне оцінювання та стратегічну пріоритетність доменів, що узгоджується з підходами до стратегічного управління та управління змінами [13].

Для розрахунку рівня стратегічної трансформації слід застосовувати Інтегральний показник рівня стратегічної трансформації бізнес-структури, який розраховується як зважена сума доменних індексів:

$$I_{ST} = \sum_{k=1}^m W_k * D_k \quad (4)$$

де I_{ST} – інтегральний показник рівня стратегічної трансформації;

W_k – ваговий коефіцієнт k -го домену трансформації;

m – кількість доменів.

Ваги доменів визначаються з урахуванням стратегічної значущості кожного напряму трансформації. У дослідженні обґрунтовано доцільність підвищеної ваги доменів інституційної узгодженості та стратегічної керованості, оскільки саме вони формують основу стійкості бізнес-структур в умовах турбулентного середовища та інституційних змін [14].

Методика оцінювання стратегічної трансформації бізнес-структур у міжгалузевому вимірі спрямована на кількісне та якісне визначення рівня трансформаційних змін, що відбуваються в діяльності підприємств різних секторів економіки під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Її застосування

забезпечує можливість комплексного аналізу економічних, соціальних, екологічних, інституційно-управлінських та просторово-інфраструктурних аспектів стратегічного розвитку бізнесу. Дана методика базується на принципах системності, порівнянності, універсальності у застосуванні та інтегративності. Вона дозволяє використовувати як фактичні статистичні та звітні дані, так і модельні або експертно-оцінні показники, що є особливо важливим в умовах обмеженості відкритої інформації або конфіденційності даних підприємств. Алгоритм оцінювання стратегічної трансформації бізнес-структур здійснюється у п'ять послідовних етапів:

1. Формування переліку первинних показників у межах визначених доменів.
2. Класифікація показників за характером впливу (стимулюючі та дестимулюючі).
3. Нормалізація первинних показників.
4. Розрахунок доменних індексів.
5. Визначення інтегрального індексу стратегічної трансформації.

Кожен із зазначених етапів має самостійне аналітичне значення, водночас вони утворюють логічно узгоджену систему оцінювання.

На першому етапі формується перелік первинних кількісних та якісних показників, що відображають результати стратегічної трансформації бізнес-структур у межах кожного домену. До економічного домену включаються показники, що характеризують фінансово-економічні результати діяльності підприємств (темпи зростання доходів, рентабельність, інвестиційна активність, продуктивність праці тощо). Соціальний домен охоплює показники, пов'язані з якістю сервісу, рівнем задоволеності споживачів, стабільністю персоналу, розвитком людського капіталу. До екологічного домену відносяться показники ресурсоефективності, управління відходами, дотримання екологічних стандартів та впровадження сталих практик. Інституційно-управлінський домен включає показники стратегічного планування, цифровізації управління, участі у програмах розвитку, адаптивності до регуляторних змін. Просторово-інфраструктурний домен характеризується показниками транспортної доступності, логістичної забезпеченості, територіальної інтеграції бізнес-структур.

Оскільки первинні показники мають різні одиниці виміру та масштаби, на другому етапі здійснюється їх нормалізація з приведенням до уніфікованої безрозмірної шкали.

Для стимулюючих показників, зростання яких позитивно впливає на рівень стратегічної трансформації, застосовується формула:

$$I_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j^{\min}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (5)$$

Для дестимулюючих показників, зменшення яких є бажаним (наприклад, плинність персоналу), використовується формула:

$$I_{ij} = \frac{X_j^{\max} - X_j}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (6)$$

де I_{ij} — нормалізоване значення j -го показника для i -го підприємства;

X_{ij} — фактичне або модельне значення показника;

x_j^{\min}, x_j^{\max} граничні значення показника у вибірці або нормативні межі.

На наступному етапі здійснюється агрегування нормалізованих показників у межах кожного домену. Значення доменного індексу визначається як середнє арифметичне індикаторів, що входять до відповідного домену:

$$D_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n I_{ij} \quad (7)$$

де D_i — значення доменного індексу;

n — кількість показників у домені.

За необхідності може застосовуватися зважене середнє з використанням коефіцієнтів вагомості, визначених експертним шляхом, однак у базовому варіанті методики використовується рівноваговий підхід, що забезпечує об'єктивність та простоту інтерпретації.

Інтегральний індекс стратегічної трансформації бізнес-структури формується шляхом агрегування доменних індексів:

$$STI_i = \sum_{k=1}^m v_k * D_{ik} \quad (8)$$

де STI_i — інтегральний індекс стратегічної трансформації;

D_{ik} — значення k -го доменного індексу;

v_k — вага домену (у базовому варіанті $v_k = 1/m$)

m — кількість доменів.

Отримане значення інтегрального індексу дозволяє кількісно оцінити рівень стратегічної трансформації бізнес-структури у міжгалузевому вимірі.

Інтерпретація отриманого значення інтегрального показника стратегічної трансформації бізнес-структур зображена на Таблиці 1.

Запропонована методика дасть можливість для прийняття управлінських рішень, здійснювати міжгалузеві порівняння та обґрунтовувати напрями подальшого стратегічного

Таблиця 1

Шкала оцінювання рівня стратегічної трансформації бізнес-структур

Значення інтегрального показника	Рівень трансформації	Характеристика
0,00–0,30	Низький	Фрагментарні, несистемні трансформаційні зміни
0,31–0,50	Середній	Часткова реалізація трансформаційної стратегії
0,51–0,70	Достатній	Системна трансформація з окремими обмеженнями
0,71–1,00	Високий	Комплексна стратегічна трансформація

Джерело: розроблено автором

розвитку бізнес-структур, що є актуальним при закритості конфіденційної інформації стосовно діяльності підприємств.

Висновки. Основною перешкодою для оцінки рівня стратегічної трансформації бізнес-структур є фрагментарність розуміння самого процесу бізнес-трансформації, яка, як показав огляд літературних джерел, здебільшого розуміється у контексті діджиталізації, при цьому залишаючи інші аспекти трансформації підприємств, зокрема, у сфері гостинності, поза увагою. Запропонована у дослідженні статистична методика розрахунку інтегрального індексу стратегічної трансформації бізнес-структур, що базується на доменному підході та передбачає агрегування нормалізованих показників діяльності підприємства за ключовими напрямками трансформації, визначеними експертним шляхом. Запропонований

у дослідженні алгоритм передбачає послідовне формування системи індикаторів, їхні класифікації, нормалізацію, розрахунок доменних індексів, на основі чого визначається інтегральний показник, що охоплює всі напрями стратегічної бізнес-трансформації підприємства. Розроблена у процесі дослідження шкала інтерпретації значень інтегрального показника бізнес-трансформації створює передумови для формування рекомендацій стосовно подальшого розвитку підприємств, зокрема, у сфері гостинності. Аналіз, застосований із використанням даного алгоритму дасть можливість виявити слабкі місця стратегічної трансформації, на основі чого може бути запропоновано напрями покращення із подальшим прийняттям рішень. Варто зауважити, що застосування даної методики може бути використано для підприємств будь-якого спрямування.

Бібліографічний список

1. Гончар Л., Бреніч О. Комплекс-аналіз методології цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності: виклики і тренди. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8, № 1. С. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831>
2. Масленников С. І. Траєкторія формування конкурентоспроможності та структурних перетворень у готельно-ресторанному сегменті національної економіки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-1-6>
3. Доділова К., Земліна Ю., Полуда В. Трансформація індустрії гостинності в світлі парадигми безбар'єрності в туризмі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8, № 2. С. 281–295. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348722>
4. Перегуда Ю. А., Кривоберець М. М. Імплементация SMART-рішень у сфері гостинності та рекреації: інноваційний потенціал цифрових технологій. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 4. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>
5. Нікітенко К. С. Економічні аспекти розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах посткризової трансформації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>
6. Мельник Н. В., Лоляк Л. М. Сучасні формати споживчого досвіду в готельно-ресторанних закладах: інтерактивність як відповідь на стандарти обслуговування. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.63>
7. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024. Vol. 2, no. 4. P. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>
8. Agostino D., Costantini C. A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case. *Meditari Accountancy Research*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/medar-02-2021-1207>
9. Alvarez A., Bordel B. Understanding How Business Transformation Processes Are Driven: A Business Agility Model. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, no. 4. P. 128. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040128>
10. Akpınar H., Nişancı Z. N., Ilgin M. A. Evaluating The Digital Transformation Processes of Businesses with Multi-criteria Decision-Making Methods. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 2024. Vol. 31, no. 4. P. 789–803. DOI: <https://doi.org/10.18657/yonveek.1482864>

11. Дишкантюк О. В. Показники та індикатори програмно-цільового планування розвитку індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 6. С. 245–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_49
12. Дишкантюк О. В. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
13. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2023-6-7>
14. Дишкантюк О. В. Інституційна гармонізація та міжнародні стандарти в розвитку індустрії гостинності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 4(97). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

References

1. Honchar L., Brenych O. (2025) Komplaiens-analiz metodolohii tsyfrovoy transformatsii HR-systemy u sferi hostynnosti: vyklyky i trendy [Compliance Analysis of the Methodology of Digital Transformation of the HR System in the Hospitality Sector: Challenges and Trends]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, vol. 8(1), pp. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831>
2. Maslennikov Ye. I. (2021) Traiektoriia formuvannia konkurentospromozhnosti ta strukturnykh peretvoren u hotelno-restorannomu sehmenti natsionalnoi ekonomiky [Trajectory of Forming Competitiveness and Structural Transformations in the Hotel and Restaurant Segment of the National Economy]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, issue 1, pp. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospee-1-6>
3. Dodilova K., Zemlina Yu., Poluda V. (2025) Transformatsiia industrii hostynnosti v svitli paradyhmy bezbariernosti v turyzmi [Transformation of the Hospitality Industry in the Light of the Barrier-Free Tourism Paradigm]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, vol. 8(2), pp. 281–295. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348722>
4. Perehuda Yu. A., Kryvoberets M. M. (2025) Implementatsiia SMART-rishen u sferi hostynnosti ta rekreatsii: innovatsiinyi potentsial tsyfrovoykh tekhnolohii [Implementation of SMART Solutions in Hospitality and Recreation: Innovative Potential of Digital Technologies]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, issue 4, pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>
5. Nikitenko K. S. (2025) Ekonomichni aspekty rozvytku hotelno-restoranoi industrii Ukrainy v umovakh postkryzovoy transformatsii [Economic Aspects of the Development of the Hotel and Restaurant Industry of Ukraine in the Conditions of Post-Crisis Transformation]. *Tavriskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, issue 24, pp. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>
6. Melnyk N. V., Loiak L. M. (2025) Suchasni formaty spozhyvchoho dosvidu v hotelno-restorannykh zakladakh: interaktyvnist yak vidpovid na standarty obsluhovuvannia [Modern Formats of Consumer Experience in Hotel and Restaurant Establishments: Interactivity as a Response to Service Standards]. *Elektronnyi zhurnal “Efektyvna ekonomika” – Electronic Journal “Efficient Economy”*, issue 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.63>
7. Zeqiri A. (2024) From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*, vol. 2(4), pp. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>
8. Agostino D., Costantini C. (2021) A Measurement Framework for Assessing the Digital Transformation of Cultural Institutions: The Italian Case. *Meditari Accountancy Research*. DOI: <https://doi.org/10.1108/medar-02-2021-1207>
9. Alvarez A., Bordel B. (2025) Understanding How Business Transformation Processes Are Driven: A Business Agility Model. *Administrative Sciences*, vol. 15(4), article 128. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040128>
10. Akpınar H., Nişancı Z. N., Ilgın M. A. (2024) Evaluating the Digital Transformation Processes of Businesses with Multi-Criteria Decision-Making Methods. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi – Journal of Management and Economics*, vol. 31(4), pp. 789–803. Available at: <https://doi.org/10.18657/yonveek.1482864>
11. Dyshkantiuk O. V. (2016) Pokaznyky ta indykatory prohramno-tsilovoho planuvannia rozvytku industrii hostynnosti [Indicators and Metrics of Program-Target Planning for the Development of the Hospitality Industry]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, issue 6, pp. 245–248. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_49
12. Dyshkantiuk O. V. (2024) Instytutysiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional Transformation for Sustainable Development of the Hospitality Industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, issue 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
13. Dyshkantiuk O. V., Kovalenko L. M. (2023) Upravlinnia yakistiu posluh yak vazhlyvyi faktor pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Service Quality Management as an Important

Factor in Increasing the Competitiveness of Hospitality Industry Enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiiamy – Change Management and Innovations*, issue 6, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2023-6-7>

14. Dyshkantiuk O. V. (2024) Instytutsiina harmonizatsiia ta mizhnarodni standarty v rozvytku industrii hostynnosti [Institutional Harmonization and International Standards in the Development of the Hospitality Industry]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic Approach in Economics*, issue 4(97). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

Oksana Dyshkantiuk

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Management,
Hotel and Restaurant Business and Tourism,
International Humanitarian University, Odesa
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

INTEGRATED INDEX OF STRATEGIC TRANSFORMATION AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE HOSPITALITY SPHERE

The article proposes a comprehensive methodology for assessing the level of strategic transformation of business structures based on the construction of an integral index, which enables further comparative analysis of enterprise performance, particularly within the hospitality industry, taking into account the multidirectional nature of business activities. The relevance of applying an integral indicator as a diagnostic tool for enterprise activity is substantiated in the context of a market economy characterized by increasing uncertainty, rapid development of digital technologies, and intensified competitive pressure. It is argued that fragmented or exclusively qualitative approaches are insufficient for capturing the complexity and depth of strategic transformation processes, which necessitates the use of integrated quantitative assessment tools. The proposed research framework for analyzing strategic transformation is based on a domain-oriented approach, which allows grouping heterogeneous indicators according to key areas of transformation. The methodology includes the normalization of primary indicators with different measurement units and directions of influence, the calculation of domain-specific indices, and their subsequent aggregation into a single integral index that comprehensively reflects strategic changes across all spheres of enterprise activity. Such an approach ensures methodological consistency, comparability of results, and adaptability of the assessment to different types of business structures. In addition, the article presents a step-by-step algorithm for evaluating the level of strategic transformation and proposes a scale for interpreting the obtained integral index values. This scale makes it possible to distinguish between different levels of transformation, ranging from fragmentary and unsystematic changes to comprehensive strategic transformation. The practical significance of the proposed methodology lies in its applicability as a tool for strategic diagnostics, managerial decision-making, and strategic adjustment. It can be used by managers of hospitality enterprises to assess their current strategic position, identify weaknesses in transformation processes, and substantiate directions for further development in a dynamic and competitive business environment.

Keywords: business transformation, integral index, assessment methodology, strategic management, domain approach, integral approach.

Дата надходження статті: 25.12.2025

Дата прийняття статті: 19.01.2026

Дата публікації статті: 03.02.2026