

УДК 338.488.23 (075.8)

JEL Classification: L15, L83, L23

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).162-177](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).162-177)**М.В. Бугаєва**, доц., канд. екон. наук,*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***О.В. Малихін***Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна***Я.В. Гринько***Фаховий коледж приватного закладу вищої освіти «Центральноукраїнський інноваційний біотехнологічний університет», м. Кропивницький, Україна*

## Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі

Мета статті полягає у комплексному аналізі та вдосконаленні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі з урахуванням сучасних викликів, зокрема глобальних та національних економічних, соціальних та технологічних змін. У статті розглянуто вплив війни на готельно-ресторанну індустрію, зокрема визначено, що бойові дії призвели до значних втрат у готельно-ресторанному бізнесі як у кількісному, так і у фінансовому вимірі. Виокремлено ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність галузі та її здатність протистояти наслідкам війни.

Визначено, що управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є комплексною діяльністю, яка спрямована на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Метою управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є досягнення ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Сформовано класифікацію бізнес-процесів у готельно-ресторанній галузі, згідно якої вони поділяються на основні, допоміжні, розвитку, управління.

Відповідно до розглянутої класифікації бізнес-процесів запропоновано авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху. Сформульовані і обґрунтовані ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема це клієнтоорієнтованість, контроль якості та маркетингова стратегія. Відтак, доведено, що для досягнення стійкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно зосередитися на інтеграції інновацій в усі бізнес-процеси, особливо в управлінні взаємодією з клієнтами та контролю якості.

**управління бізнес-процесами, готельно-ресторанний бізнес, адаптація бізнес-моделей, економічна нестабільність, інновації, конкурентоспроможність, розвиток бізнесу, стійкість підприємств, підвищення ефективності**

**Постановка проблеми.** Глобальні економічні процеси постійно змінюються, і готельно-ресторанна індустрія є важливою частиною цих трансформацій. Зростання міжнародних подорожей і впровадження новітніх технологій значно ускладнили структуру галузі, підвищивши її конкурентоспроможність. У таких умовах управління бізнес-процесами в цій сфері набуває критичної важливості. Від ефективного управління залежить здатність підприємств адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та скористатися новими можливостями, що виникають в результаті розвитку індустрії та технологій.

В Україні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є одним із ключових аспектів, що визначає ефективність функціонування підприємств цього сектору. В умовах постійних змін у економічному середовищі, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності, конкуренція в готельно-ресторанній індустрії посилюється, що вимагає від підприємств високої адаптивності та здатності оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення стійкості та прибутковості.

Бізнес-процеси в готельно-ресторанній сфері охоплюють різноманітні аспекти, такі як обслуговування клієнтів, постачання, управління персоналом, фінансовий облік,

маркетинг та інші, що потребують ретельного управлінського контролю та вдосконалення. У зв'язку з цим важливою є проблема ефективної інтеграції сучасних технологій та методів управління, здатних оптимізувати ці процеси і підвищити загальну ефективність підприємств.

Таким чином, проблема управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних управлінських підходів, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечити високу якість обслуговування та стабільний розвиток у умовах нестабільного ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу слід звернути на дослідження, проведені Дж. Юхнером [23], що зосереджені на нових формах бізнес-моделювання, які виникли через зміни в умовах функціонування компаній. У монографії С. Мельниченко та К. Шеєнкової [7] розглянуто специфіку концептуального моделювання бізнес-процесів в туризмі за допомогою конкретних методик, а також запропоновані власні підходи до прогнозування. Різноманітні теорії, методи та методології бізнес-моделювання докладно описані у статті Н. Бакало та В. Гришка [1].

Окрім загальних досліджень у галузі туризму і гостинності, варто звернути увагу на роботи, які зосереджуються на бізнес-моделюванні в готельно-ресторанній індустрії. Зокрема, О. Давидова [22] досліджує інноваційні підходи до управління в ресторанній галузі через призму побудови бізнес-моделей. У свою чергу, Чанг Х.-Ф., Ву С.-Х., Чен Дж., Ке Ц.-Х. [21] досліджують оцінку бізнес-моделей для готельної індустрії за допомогою методу Grey-TOPSIS. Автори застосовують цей метод для порівняння та оцінки різних бізнес-моделей, що дозволяє визначити найефективніші стратегії управління в готельному бізнесі, враховуючи різноманітні ризики та фінансові аспекти. В свою чергу Ван Т.-Ц., Хуан Ц.-І., Хуан С.-Л., Лі Дж.-І. [29] досліджують визначення пріоритетних ваг для прогнозування успіху сталих бізнес-моделей у готельній індустрії. Автори використовують методи оцінки для визначення ключових факторів, які впливають на успіх сталих бізнес-моделей, і їх значення для досягнення довгострокової ефективності та сталого розвитку готелів.

Безпосередньо тема управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі досліджена у працях таких сучасних українських науковців, як А. Д'яконова, Ф. Трішин, та О. Коротич [4], В. Луцяк, О. Польова, Ю. Ставська, Т. Мостенська [6], В. Кушнір, О. Величко та О. Коваль [5], С. Попова, А. Слащева, О. Пусікова та В. Пшиннік [13], Т. Сівашенко та І. Панасюк [15], О. Якушев [20].

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до різних аспектів управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі, ряд питань залишаються малодослідженими. Одним із таких є управління бізнес-процесами в умовах глобальних та національних викликів. Зокрема, недостатньо уваги приділено адаптації бізнес-моделей готельних та ресторанних підприємств до швидко змінюваного економічного середовища, кризових ситуацій, таких як пандемії або війни, а також до впливу новітніх технологій та інновацій у сфері обслуговування. Тому потребує подальшого дослідження проблема розробки адаптивних і стійких моделей управління бізнес-процесами, що дозволяють підприємствам готельно-ресторанної галузі не лише ефективно функціонувати в умовах нестабільності, а й використовувати наявні можливості для розвитку в складних умовах.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в комплексному аналізі та вдосконаленні управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі з урахуванням сучасних викликів, зокрема глобальних та національних економічних, соціальних та технологічних змін. Важливим завданням є розробка ефективних

моделей управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху.

**Виклад основного матеріалу.** В контексті глобальних трансформаційних змін і викликів, що безпосередньо мають значний вплив на бізнес-процеси готельно-ресторанної індустрії варто згадати пандемію COVID-19, що мала значний вплив на готельно-ресторанний бізнес, зокрема призвівши до значного скорочення кількості клієнтів і зниження доходів підприємств. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у 2020 році міжнародні туристичні потоки скоротилися на 58%, що спричинило втрату 935 мільярдів доларів США від експортних надходжень у сфері міжнародного туризму. Проте, незважаючи на ці серйозні виклики, галузь показала високу стійкість і здатність адаптуватися до нових умов. Багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу змінили свою стратегію, орієнтуючись на вітчизняних клієнтів, а попит на безпечний відпочинок і послуги зріс. Тому все більш популярними стали сервіси доставки їжі та бронювання номерів у малих готелях, що забезпечують обмежену кількість гостей. Швидке впровадження нових технологій стало важливим фактором, який дозволив підприємствам зберігати свою діяльність, забезпечуючи безпеку і соціальну дистанцію. Це також сприяло розвитку нових бізнес-моделей в готельно-ресторанній сфері, що дають змогу ефективно працювати навіть в умовах зміненої реальності [28].

В Україні пандемія COVID-19 також серйозно вплинула на готельно-ресторанну сферу, призвівши до значних змін у поведінці споживачів та адаптації бізнесу до нових умов. Зокрема, через обмеження на міжнародні подорожі та зниження туристичної активності багато українських підприємств почали орієнтуватися на внутрішнього споживача. Підвищений попит на безпечні послуги, такі як доставка їжі, індивідуальні номери в малих готелях або на замовлення, став одним із основних трендів. Окрім цього, гості почали більше уваги приділяти безпеці й гігієні, що змусило бізнес переглянути своє ставлення до цих аспектів, зокрема запровадивши нові стандарти санітарії та безпеки. Багато ресторанів і готелів також активно впроваджували цифрові технології для оптимізації процесів і зменшення фізичного контакту з клієнтами. Наприклад, стали популярними онлайн-замовлення, безконтактні платежі, мобільні додатки для бронювання та замовлення їжі. Такі зміни дозволили підприємствам готельно-ресторанної галузі залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до нових реалій.

Зміни в туристичній індустрії, спричинені пандемією, також змусили українські підприємства переосмислити свої стратегії розвитку. Зокрема, багато готелів стали орієнтуватися на розвиток внутрішнього туризму, організовуючи пропозиції для українців, які шукають безпечний відпочинок на території країни. Це включає в себе як класичні туристичні маршрути, так і нові напрямки, такі як еко-туризм, агротуризм або відпочинок у менш популярних, але затишних регіонах України. Таким чином, хоча пандемія принесла значні труднощі для готельно-ресторанного бізнесу в Україні, вона також сприяла розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на безпеку, інновації та внутрішній туризм, що дозволило галузі зберігати свою стабільність і ефективно реагувати на нові виклики [17].

Загалом, ресторанно-готельний бізнес в Україні зазнав суттєвих втрат через пандемію COVID-19. За цей період частка готельно-ресторанного сектору у ВВП України зменшилася на 82%, а його частка у загальному рівні зайнятості знизилася на 64% [2]. Пандемія стала своєрідною перевіркою на гнучкість та здатність бізнесу адаптуватися до нестандартних умов. В результаті, для подальшого розвитку індустрії готельно-ресторанного бізнесу необхідно орієнтуватися на сучасні стратегії, які

включають поліпшення роботи з персоналом, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також вдосконалення маркетингових та управлінських практик. Впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторанних підприємств дозволить підняти рівень їх розвитку і досягти нових висот у галузі [3].

Загалом пандемія COVID-19 спричинила суттєві зміни в готельно-ресторанній сфері як в Україні, так і у світі. Основні зміни включають:

1. Зниження завантаженості та економічні втрати. Через обмеження на подорожі та зниження попиту, завантаженість готелів впала, а доходи значно зменшились. В Україні цей сектор зазнав серйозних економічних втрат, а частка готельно-ресторанного бізнесу у ВВП скоротилася на 82%.

2. Нові стандарти санітарії та безпеки. У світі і в Україні були введені нові правила прибирання, дезінфекції та обслуговування клієнтів, що включали особливі заходи безпеки для захисту від COVID-19.

3. Підтримка готелів для хворих на COVID-19. У багатьох країнах, включаючи Україну, готелі були перепрофільовані для прийому хворих або ізоляції людей, що підтвердило важливість гнучкості бізнес-моделей у кризових ситуаціях.

4. Зміни в бізнес-планах та бюджетах. Під час локдауну готелі були змушені переглянути свої стратегії та бюджетування, оскільки попередні розрахунки стали застарілими через різкі зміни у попиті.

5. Скорочення персоналу та мобільність працівників. У багатьох закладах відбулося скорочення працівників, а ті, хто залишився, стали більш універсальними, поєднуючи кілька функцій для покриття нестачі кадрів.

6. Цінова політика та бонуси для гостей. Для підтримки лояльності клієнтів багато готельних мереж переглянули свою цінову політику, а також стали пропонувати бонуси через програми лояльності.

7. Фінансова допомога від держави. У Європі багато країн, таких як Швейцарія та Франція, надавали мільйони доларів для підтримки туристичної галузі, в той час як в Україні допомога була обмежена до кінця 2020 року.

8. Закриття готелів та реставрація малого бізнесу. У світі, включаючи такі знамениті заклади, як Roosevelt Hotel у Нью-Йорку, деякі готелі були змушені закрити свої двері через неможливість адаптуватися до нових умов. В Україні багато малих ресторанів та кафе, які працювали на залучені кредитні кошти, не змогли пережити економічні труднощі і закрилися [2, 3].

Визначені зміни вказують на необхідність адаптації бізнес-моделей в готельно-ресторанній галузі до нових реалій, зокрема через впровадження інновацій, підвищення гнучкості та постійну оптимізацію операційних процесів.

Відтак, готельно-ресторанна галузь України, як і інші сектори економіки, протягом 2020–2021 років активно боролася з наслідками пандемії COVID-19, намагаючись відновити рівень показників, що існував у 2018–2019 роках. Однак, після цього, галузь знову опинилася перед серйозним викликом через початок повномасштабного військового вторгнення. В умовах війни, коли загроза втрати людських життів і матеріальних активів стала реальністю, підприємці змушені розглядати нові стратегії для збереження своїх бізнесів, стабілізації ситуації та подальшого розвитку.

Зупинка туристичних потоків, втрата довіри клієнтів та зростаюча економічна нестабільність суттєво вплинули на фінансовий стан підприємств готельно-ресторанної галузі. Багато підприємств опинилися в зонах бойових дій, що змусило їх релокуватися або повністю припинити свою діяльність. Це призвело до значного зниження обсягів послуг тимчасового розміщення в країні. Втрата іноземних туристів та зменшення

внутрішнього туризму ще більше посилили фінансові труднощі, ускладнивши можливості для інвестування в відновлення та модернізацію інфраструктури[18].

Загалом, бойові дії призвели до значних втрат у готельно-ресторанному бізнесі як у кількісному, так і у фінансовому вимірі. На основі досліджень вітчизняних вчених [9, 10, 12, 14] можна виокремити ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність галузі та її здатність протистояти наслідкам війни: 1. Безпека працівників та гостей. 2. Відновлення репутації. 3. Державна підтримка. 4. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності. 5. Енергетичне забезпечення. 6. Зменшення туристичного потоку. 7. Зміна у потребах клієнтів. 8. Зміни у правовому середовищі. 9. Обмеження руху та постачання продуктів. 10. Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури. Аналіз вказаних факторів дає змогу зрозуміти, як зовнішні умови, спричинені війною, значно змінюють функціонування готельно-ресторанного бізнесу:

1. Безпека працівників та гостей. Цей фактор є одним із найбільш важливих, оскільки безпека — це основа стабільної роботи будь-якого підприємства. Недостатня безпека може призвести до втрати клієнтів і навіть до закриття закладів, що призведе до ще більших фінансових втрат.

2. Відновлення репутації. Після значних потрясінь репутація готельних та рестораних закладів може постраждати, що ускладнює повернення клієнтів навіть після стабілізації ситуації. Однак своєчасна та ефективна робота з відновлення репутації може значно полегшити процес повернення до нормальної діяльності.

3. Державна підтримка. Хоча на певних етапах державна підтримка була недостатньою, у випадку реалізації ефективних заходів підтримки готельний та ресторанный бізнес може отримати необхідні ресурси для виживання в умовах економічної нестабільності. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити стабільність та зберегти робочі місця.

4. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності. Внаслідок економічних труднощів населення знижує витрати на непершочергові потреби, що веде до зменшення попиту на послуги готельного та рестораних бізнесу. Це може призвести до скорочення обсягів реалізації та зменшення прибутку підприємств.

5. Енергетичне забезпечення. Зниження або нестабільність у постачанні енергетичних ресурсів можуть стати суттєвими перешкодами для нормальної роботи готелів та ресторанів, що залежні від безперервного постачання енергії для обігріву, освітлення та роботи кухні.

6. Зменшення туристичного потоку. Це одна з найбільш безпосередніх і критичних проблем, оскільки значне скорочення туристичних потоків може призвести до втрат у доходності готельних підприємств. У цьому випадку необхідна швидка адаптація до нових умов, таких як перехід на обслуговування місцевих клієнтів.

7. Зміна у потребах клієнтів. Після війни змінилися пріоритети у виборі послуг. Клієнти стали більш вимогливими до безпеки та наявності додаткових послуг, що може вимагати від готелів та ресторанів оновлення пропозицій і навіть модифікації бізнес-моделей.

8. Зміни у правовому середовищі. Постійні зміни в законодавстві можуть ускладнити адаптацію підприємств до нових реалій, особливо у питаннях податків, ліцензування та регулювання бізнесу. Це вимагає гнучкості та швидкості реагування.

9. Обмеження руху та постачання продуктів. Обмеження у транспортуванні товарів та ресурсів, а також зниження доступності постачальників можуть призвести до проблем із забезпеченням регулярного постачання продуктів та послуг, що створює додаткові труднощі для готельно-рестораних закладів.

10. Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури. Прямі руйнування внаслідок бойових дій або обстрілів можуть призвести до тимчасового або постійного припинення діяльності підприємств. Відновлення інфраструктури потребує значних витрат та часу, що може сильно обмежити можливості для відновлення роботи бізнесу.

Наразі готельно-ресторанний сектор України знаходиться в складному становищі, оскільки військові дії набувають все більш руйнівного характеру через застосування російськими військами тактики «вогняного валу» та регулярні ракетні обстріли. В умовах численних негативних зовнішніх чинників, варто відзначити, що галузь демонструє досить високий рівень стійкості, що дозволяє багатьом підприємствам залишатися на ринку. Однак розвиток готельно-ресторанної індустрії знаходиться під загрозою, оскільки, хоча галузь адаптується і сприяє відкриттю нових мережевих закладів та малих туристичних підприємств, нові самостійні готельно-ресторанні комплекси не з'являються. Крім того, реалії війни змушують представників цього бізнесу змінювати характер послуг та спосіб ведення діяльності. На сьогодні активно впроваджуються нові волонтерські ініціативи та зростає соціальна цінність готельних підприємств і закладів громадського харчування [9].

Отже, вплив зовнішніх факторів на готельно-ресторанний бізнес під час війни є багатограним і багатовимірним. Збереження та відновлення стійкості галузі потребує комплексного підходу, включаючи підтримку з боку держави, адаптацію до нових умов ринку, поліпшення безпеки та ефективного управління ризиками. Лише враховуючи всі ці фактори, готельно-ресторанні підприємства зможуть не тільки пережити кризу, а й відновити свої позиції на ринку після стабілізації ситуації.

Багато представників готельно-ресторанного бізнесу сьогодні активно працюють над адаптацією до нових економічних умов та наслідків війни. Одним з основних напрямків їхньої діяльності є запуск нових продуктів на ринок. У зв'язку з зміною економічної ситуації, заклади починають орієнтуватися на послуги, які відповідають сучасним потребам. Це включає забезпечення військових, підтримку тилу, а також надання послуг з харчування та проживання для спеціальних категорій населення, які стали особливо важливими в умовах війни [16].

Крім того, підприємства активно розширюють свій спектр послуг і коригують існуючі пропозиції, щоб відповідати новим потребам клієнтів. Однією з популярних тенденцій стало впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це включає розвиток персоналу, підтримку Збройних Сил України, надання знижок для військових та організацію заходів для біженців. Такі ініціативи зумовлені необхідністю забезпечення безпеки та психологічної підтримки клієнтів, що є особливо важливим у період воєнного часу [19].

Майбутній успіх галузі безпосередньо залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов. В контексті управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі це вимагає впровадження ефективних стратегій для оптимізації операційних процесів, зокрема через автоматизацію, удосконалення комунікацій між відділами та інтеграцію новітніх технологій. Адаптація до сучасних викликів вимагає не лише оновлення процесів обслуговування клієнтів, а й удосконалення внутрішнього контролю, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємств навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Крім того, важливим аспектом є гнучкість у прийнятті управлінських рішень та здатність швидко реагувати на зміни в попиті та зовнішньому середовищі.

Система управління бізнес-процесами або бізнес-орієнтація на процес була введена понад тридцять років тому М. Портером. Він представив концепцію взаємодії в ланцюгу створення вартості, а також підкреслив важливість горизонтальної організації як основної проблеми всередині компаній [25].

Поняття «бізнес-процес» не має єдиного загальноприйнятого визначення в науковій літературі, оскільки тлумачення цього терміну залежить від конкретних видів діяльності, в яких він застосовується. М. Хаммер визначає бізнес-процес як «сукупність видів діяльності, що використовують ресурси як вхідні дані та створюють цінний продукт для споживача». Д. Харрінгтон надає інше визначення, трактуючи бізнес-процес як «логічний набір видів діяльності, що споживають ресурси та створюють цінність для споживача». Найбільш детальне визначення надає Т. Девенпорт, який описує процес як ієрархію взаємозалежних функціональних дій, спрямованих на виробництво продукції, що управляються відповідно до циклу PDCA [24].

Управління бізнес-процесами (business process management – BPM) можна трактувати як систематичні зусилля, спрямовані на планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів в рамках організації з використанням інформаційних технологій [15].

Вважаємо, що управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Це включає інтеграцію сучасних технологій, адаптацію до нових економічних умов, управління якістю обслуговування, оптимізацію ресурсів та забезпечення безпеки. Враховуючи сучасні виклики, такі як нестабільність економічної ситуації, зміни у поведінці споживачів та глобальні технологічні інновації, управління бізнес-процесами має бути гнучким, орієнтованим на швидку адаптацію до змін і надання персоналізованих послуг, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у галузі.

Аналізуючи вище наведене, можна зробити висновок, що метою управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі є досягнення ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Важливим є створення чіткої та зрозумілої структури для планування, виконання та контролю процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Впроваджуючи бізнес-процеси в готельному та ресторанному секторі, організація отримує можливість:

1. Покращити ефективність шляхом точного визначення етапів і завдань, де можуть виникнути неефективності, що дозволяє здійснювати корекції та оптимізувати діяльність.

2. Підвищити конкурентоспроможність на основі глибокого аналізу процесів організація може виявити слабкі місця та впровадити зміни для підвищення якості послуг, що є ключовим у боротьбі за клієнтів на ринку.

3. Забезпечити адаптацію до зовнішніх змін в умовах нестабільної економічної ситуації, змін у поведінці споживачів та технологічних нововведень, управління бізнес-процесами дозволяє швидко реагувати на ці зміни і забезпечувати стійкість бізнесу.

4. Створити основу для сталого розвитку, що передбачає належне управління процесами дозволяє визначити зони для розвитку та вдосконалення, створюючи стратегію для довгострокового успіху і зростання підприємства.

5. Забезпечити ефективне використання ресурсів, шляхом чіткої організації бізнес-процесів, що дозволяє уникнути зайвих витрат та сприяє максимальному використанню наявних ресурсів.

Отже, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері має на меті не тільки оптимізацію діяльності, але й сприяє стійкому розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку.

Вважаємо, що до завдань управління бізнес-процесами у готельно-ресторанній сфері належать:

1. Оптимізація операційних процесів. Включає вдосконалення всіх етапів обслуговування клієнтів, від бронювання до виїзду, щоб забезпечити високу якість послуг та ефективне використання ресурсів.

2. Розробка та впровадження ефективних управлінських стратегій. Створення та адаптація стратегій для забезпечення безперервної роботи готелів та ресторанів, враховуючи зміни в економічному середовищі та вимоги споживачів.

3. Управління персоналом. Забезпечення належного підбору, навчання та мотивації співробітників для підтримки високих стандартів обслуговування та досягнення поставлених бізнес-цілей.

4. Оптимізація інформаційних потоків. Впровадження технологій для забезпечення безперешкодного обміну інформацією між усіма підрозділами підприємства, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню помилок у роботі.

5. Покращення якості обслуговування клієнтів. Постійний моніторинг та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами для забезпечення їх задоволення та лояльності.

6. Контроль витрат та ресурсів. Оптимізація використання матеріальних і фінансових ресурсів для зниження витрат без шкоди для якості послуг.

7. Інновації та технологічні вдосконалення. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів у роботу готельно-ресторанного бізнесу для підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду.

8. Аналіз та моніторинг результатів. Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою ключових показників результативності (KPI) для визначення сильних і слабких сторін у роботі підприємства.

Таким чином, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері полягає в інтеграції всіх процесів, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток підприємства.

Всі бізнес-процеси в готельно-ресторанній індустрії, незважаючи на їх різноманітність та різні структури, можуть бути класифіковані на три основні типи: управлінські, ключові та процеси підтримки [6]. Ми поділяємо класифікацію, наведену С. Павлюк [11], згідно якої вони поділяються на основні, допоміжні, розвитку, управління. Ми вважаємо, що основні бізнес-процеси в готельно-ресторанному бізнесі включають ті, що безпосередньо створюють цінність для клієнтів і генерують прибуток для підприємства. Наприклад, процес реєстрації та виселення гостей є важливою частиною основної діяльності готелю. Він охоплює реєстрацію гостей, розподіл номерів, обробку платежів та інші етапи, що формують перше враження від обслуговування. Цей процес має велике значення для клієнтського досвіду, оскільки він задає загальний тон перебуванню гостя та є важливою взаємодією з готелем, яка безпосередньо впливає на задоволеність клієнта. В ресторанному бізнесі аналогічними основними процесами є приймання замовлень, приготування та подача страв, що визначають якість обслуговування та клієнтський досвід.

Допоміжні процеси мають важливе значення для успішної роботи готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони створюють необхідні умови для ефективного виконання основних послуг. Зокрема, управління запасами продуктів, технічне обслуговування обладнання та проведення ремонтних робіт сприяють безперебійній роботі готелів і ресторанів, гарантуючи високу якість обслуговування клієнтів та комфортне перебування гостей.

Бізнес-процеси розвитку в готельно-ресторанному бізнесі відіграють вирішальну роль у забезпеченні майбутнього зростання та прибутковості підприємства, оскільки сприяють впровадженню інновацій та вдосконаленню послуг.

Основні процеси включають:

- Маркетинг та продажі. Ці процеси орієнтовані на просування готелю та ресторану, залучення нових клієнтів через різноманітні канали, такі як онлайн-платформи бронювання, туристичні агенції, а також через прямі продажі, що сприяє збільшенню потоку гостей та відвідувачів.

- Ремонт та обслуговування обладнання. Важливим аспектом є забезпечення безперебійної роботи технічного обладнання готелю та ресторану, зокрема систем опалення, охолодження, ліфтів та освітлення, що гарантує комфорт та безпеку для гостей.

- Навчання персоналу. Для покращення якості обслуговування постійно впроваджуються програми навчання та розвитку персоналу, що дозволяє покращити їх професійні навички та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

- Дослідження та розвиток. Вивчення нових продуктів, послуг та технологій є важливим елементом стратегії готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє впроваджувати інновації, підвищувати рівень гостинності та збільшувати прибутковість підприємства.

Процеси управління в готельно-ресторанному бізнесі забезпечують безперебійне функціонування як основних, так і допоміжних бізнес-процесів. Вони відповідають за координацію та контроль усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансове управління, організацію роботи персоналу, розробку стратегічних планів та ефективне управління всіма ресурсами для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Бізнес-процеси управління в готельно-ресторанному бізнесі охоплюють кілька ключових напрямків:

- Фінансовий менеджмент. Включає управління фінансами готелю чи ресторану, що включає бюджетування, ведення бухгалтерії та забезпечення дотримання податкових вимог.

- Управління людськими ресурсами. Охоплює процеси підбору, найму та управління персоналом, а також ефективне управління відносинами з працівниками, їх мотивацією та пільгами.

- Стратегічне планування. Це визначення цілей і завдань, розробка стратегій і прийняття управлінських рішень, які визначають подальший напрямок розвитку як готельного, так і ресторанного бізнесу, з урахуванням змін на ринку та потреб клієнтів.

Успіх організації бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі залежить від безперебійної роботи всіх його складових, які взаємодіють для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Основою цього є ефективна комунікація між різними відділами, такими як кухня, обслуговування гостей, адміністрація та фінансовий відділ, що дозволяє забезпечити бездоганну координацію та задоволення потреб усіх клієнтів.

Відповідно до розглянутої класифікації бізнес-процесів ми пропонуємо авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху.

#### 1. Авторська модель управління для основних бізнес-процесів:

- Стратегія гнучкості і персоналізації. Враховуючи мінливі умови ринку, важливо швидко адаптувати обслуговування до індивідуальних потреб клієнтів. Це можна досягти через інтеграцію системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), що дозволить персоналізувати досвід гостей, зберігати лояльність і залучати нових клієнтів.

- Технологічні інновації. Впровадження технологій для автоматизації процесів, таких як онлайн-бронювання, електронні меню та мобільні додатки для замовлень, дозволить скоротити витрати і підвищити ефективність роботи.

- Контроль якості обслуговування. Регулярне впровадження стандартів якості, тренінгів для персоналу та зворотного зв'язку з клієнтами допоможе зберегти високий рівень обслуговування та забезпечити задоволення потреб гостей.

2. Авторська модель управління для допоміжних бізнес-процесів:

- Оптимізація запасів і логістики. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства важливо впровадити систему управління запасами (наприклад, автоматизоване відстеження запасів на складах), що дозволить знижувати витрати та запобігати дефіциту необхідних товарів.

- Інтеграція обслуговування обладнання в загальний цикл управління. Регулярне технічне обслуговування та ремонт повинні бути частиною плану з управління бізнес-процесами. Важливим є також використання прогнозних моделей для мінімізації ризиків поломок.

- Автоматизація адміністративних завдань. Використання програмного забезпечення для управління обліком, фінансами та персоналом дозволить знизити витрати на адміністрування та зменшити людську помилку.

3. Авторська модель управління для бізнес-процесів розвитку:

- Стратегія інновацій. Впровадження нових технологій, таких як «розумні» готелі (системи автоматизації номерів, голосові асистенти) або нові методи доставки їжі (доставка через мобільні додатки або через роботизовані системи).

- Маркетингові стратегії на основі даних. Використання даних для персоналізації маркетингових кампаній (реклама через соціальні мережі, таргетовані пропозиції для повторних клієнтів). Аналіз великих даних допоможе краще розуміти потреби клієнтів і підвищити ефективність маркетингових стратегій.

- Дослідження і розвиток нових послуг. Постійне вдосконалення наданих послуг, таких як організація нових турів, спеціальних заходів або додаткових сервісів для клієнтів, дозволяє створювати додаткову цінність і залучати нових клієнтів.

4. Авторська модель управління для управлінських бізнес-процесів:

- Гнучка організаційна структура. В умовах нестабільності важливо створити адаптивну організаційну структуру, яка швидко реагує на зміни в економічному середовищі. Це можна досягти через делегування повноважень, забезпечення автономії на місцях та швидке прийняття рішень.

- Стратегічне управління і планування. Визначення чітких стратегічних цілей і KPI, регулярний моніторинг досягнень та коригування планів відповідно до поточних умов. Важливим є також прогнозування ризиків і можливостей для розширення ринку.

- Аналіз фінансових показників. Регулярний аналіз фінансових потоків, ефективності витрат і прибутковості допомагає своєчасно коригувати стратегію та забезпечує стійкість підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Запропоновані моделі управління бізнес-процесами дозволяють ефективно адаптувати готельно-ресторанний бізнес до змінюваних умов, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у нестабільному економічному середовищі. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху.

На нашу думку варто визначити і обґрунтувати ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Ми вважаємо, що клієнтоорієнтованість, контроль якості та маркетингова стратегія є фундаментальними складовими для досягнення довгострокового успіху в галузі. Всі ці аспекти взаємопов'язані і доповнюють один одного, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства.

1. Клієнтоорієнтованість – це не просто один з принципів управління, а основна філософія, яка повинна лягати в основу всієї діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

Розуміння та задоволення потреб клієнтів – це стратегічний підхід, що дозволяє не тільки забезпечити високу якість обслуговування, але й створити лояльність клієнтів, що вкрай важливо в умовах конкуренції. Відповідно, необхідно постійно удосконалювати систему взаємодії з клієнтами, зокрема через впровадження нових технологій, автоматизацію процесів обслуговування, а також використання персоналізованих підходів для кожного клієнта.

2. Контроль якості має бути постійним і систематичним. Оскільки стандарти обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі впливають на репутацію та довіру клієнтів, необхідно впровадити цілісну систему моніторингу, яка дозволяє не лише контролювати поточний стан справ, а й передбачати потенційні проблеми, що можуть виникнути у майбутньому. Це включає регулярні тренінги для персоналу, використання сучасних технологій для контролю якості продукції та послуг, а також створення ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами для оперативного реагування на будь-які недоліки.

3. Стратегія маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі повинна бути надзвичайно гнучкою та адаптованою до змін на ринку. Оскільки індустрія туризму та ресторанного бізнесу є дуже чутливою до змін у глобальних і локальних умовах (економічних, соціальних, політичних), маркетингові стратегії повинні враховувати сезонні коливання, культурні тренди та нові вимоги клієнтів. Важливо розробляти не тільки короткострокові маркетингові кампанії, але й мати довгострокову стратегію, яка забезпечить стабільність і зростання бренду, незважаючи на зміни в умовах зовнішнього середовища. Важливо також використовувати аналітику даних для розуміння поведінки клієнтів, що дозволяє точно налаштувати маркетингові кампанії для кожного сегмента ринку.

Вважаємо, що для досягнення стійкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно зосередитися на інтеграції інновацій в усі бізнес-процеси, особливо в управлінні взаємодією з клієнтами та контролю якості. У сучасному світі, де технології та клієнтські очікування змінюються швидко, адаптація та впровадження нових технологічних рішень є обов'язковим елементом успіху. Однак, незважаючи на важливість технологій, не можна забувати про людський фактор, адже саме персонал є безпосереднім носієм клієнтоорієнтованості та контролю якості. Впровадження безперервного навчання, розвиток корпоративної культури і увага до мотивації персоналу також мають велике значення для створення конкурентоспроможного підприємства в цій галузі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Готельно-ресторанний бізнес продемонстрував високу стійкість під час пандемії COVID-19 та військових дій, при цьому відзначився здатністю швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. Це включає орієнтацію на внутрішнього споживача, зміну послуг, надання безпечних і гнучких пропозицій, а також використання нових технологій для підтримки безпеки та ефективності. Впровадження інновацій та новітніх технологій стало основою для підтримки конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Автоматизація процесів, цифрові інструменти для обслуговування клієнтів, безконтактні платежі та мобільні додатки стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу у готельно-ресторанній галузі. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити рівень обслуговування та знизити витрати. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль усіх операційних процесів у готелях та ресторанах. Це включає інтеграцію сучасних технологій, адаптацію до нових економічних умов, управління якістю обслуговування, оптимізацію ресурсів та забезпечення безпеки. Враховуючи сучасні виклики, такі як нестабільність економічної ситуації, зміни у

поведінці споживачів та глобальні технологічні інновації, управління бізнес-процесами має бути гнучким, орієнтованим на швидку адаптацію до змін і надання персоналізованих послуг, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у галузі. Мета управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі полягає у досягненні ефективної координації усіх операційних і управлінських дій, що відбуваються в організації. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері має на меті не тільки оптимізацію діяльності, але й сприяє стійкому розвитку бізнесу в умовах постійних змін на ринку. Завдання управління бізнес-процесами у готельно-ресторанній сфері включають: оптимізація операційних процесів, розробка та впровадження ефективних управлінських стратегій, управління персоналом, оптимізація інформаційних потоків, покращення якості обслуговування клієнтів, контроль витрат та ресурсів, інновації та технологічні вдосконалення, аналіз та моніторинг результатів. Відтак, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері полягає в інтеграції всіх процесів, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток підприємства. Усі бізнес-процеси в готельно-ресторанній індустрії, можуть бути класифіковані на основні типи: основні, допоміжні, розвитку, управління. Відповідно до визначеної класифікації бізнес-процесів було запропоновано авторські моделі управління, що забезпечують адаптацію бізнесу до нестабільних умов, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у галузі, а також оптимізацію їх діяльності для досягнення довгострокового успіху. Запропоновані моделі управління бізнес-процесами дозволяють ефективно адаптувати готельно-ресторанний бізнес до змінюваних умов, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток навіть у нестабільному економічному середовищі. Важливим є інтеграція сучасних технологій, впровадження інновацій і стратегічне управління для досягнення довгострокового успіху.

Клієнтоорієнтованість та контроль якості є ключовими принципами для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки задоволеність клієнтів визначає успіх підприємства. Для цього необхідно систематично покращувати взаємодію з клієнтами, включаючи персоналізацію послуг та постійне вдосконалення стандартів якості. В умовах постійних змін на ринку, гнучкість маркетингової стратегії є критично важливою. Впровадження даних аналітики для персоналізації пропозицій дозволяє краще реагувати на потреби клієнтів, збільшити лояльність та підвищити ефективність бізнесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних та стійких бізнес-моделей для готельно-ресторанної індустрії, які б враховували економічні, соціальні, технологічні та політичні зміни. Це включає аналіз кризових ситуацій (пандемії, війни) та вивчення способів адаптації бізнесу в умовах нестабільності. Оскільки технологічний прогрес є одним з головних факторів для підтримки конкурентоспроможності, важливими напрямками досліджень є розробка та впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, big data для персоналізації сервісу, а також цифровізація обслуговування клієнтів в готельному та ресторанному бізнесі.

## Список літератури

1. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. Т. 4(79). С. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165).
2. Вплив COVID-19 на економічне становище готельно-ресторанного бізнесу. URL: [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu\\_forum/article/view/295/283](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/295/283) (дата звернення: 15.11.2024).

3. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnu-industrii-ukraini.html> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Д'яконова А., Трішин, Ф., Коротич О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. (29). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>.
5. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
6. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2019. 331 с.
7. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
8. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.
9. Моргулець О.Б., Вофсі П.В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Current and youth ways of solving the problems of world science: The XXXIV International Scientific and Practical Conference. European Conference*. 2023. С. 115–118.
10. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
11. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Econotics»*. 2023. №38. 117-124. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/pavliuk.pdf> (дата звернення: 20.11.2024)
12. Плотнікова М.Ф., Якобчук В.П., Ходаківський Є.І., Войтенко А.Б., Колесникова М.С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
13. Попова С.Ю., Слащева А.В. Сімакова О.О., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 151-155. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf> (дата звернення: 13.11.2024).
14. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>.
15. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 231-236. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf) (дата звернення: 14.11.2024)
16. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptaciyi-biznesu-do-umov-vijny> (дата звернення: 18.11.2024).
17. Турчиняк М., Примак, А. Вплив пандемії Covid-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>.
18. Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>.
19. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. *InProject HUB*. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/> (дата звернення: 19.11.2024).
20. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. 3(2). С. 195-208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>.
21. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. № 14, 12, p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>.
22. Davydova O.Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenko I.S., 2018.
23. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*. 2021. P. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>.
24. Krstic B., Kahrovic E., Stanistic T. Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*. 2015. 61(4):21-34. 21-34. URL: <https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).

25. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance. New York, NY : The Free Press. 1985. URL: <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
26. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/295/283](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283) (дата звернення: 15.11.2024).
27. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnuindustrii-ukraini.html> (дата звернення: 15.11.2024).
28. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. *International Conference on Innovation, Documentation and Education*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>.
29. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13 (24), pp. 14-32. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>.

## References

1. Bakalo, N., & Gryshko, V. (2020). Features of business process management and modeling in tourism enterprises. *Ekonomika i rehion*, 4(79), 54-61. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165)
2. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. (2024). [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/295/283](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283) [in Ukrainian].
3. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. (2024). <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnu-industrii-ukraini.html> [in Ukrainian].
4. Diakonova, A., Trishin, F., & Korotich, O. (2021). Business process reengineering as a modern tool for the successful development of the restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, (29). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>
5. Kushniruk, V.S., Velychko, O.V., & Koval, O.D. (2023). Business process management in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
6. Lutsiak, V.V., Poliova, O.L., Stavskaya, Y.V., & Mostenska, T.H. (2019). *Business process management in the hotel and restaurant business*. Vinnytsia: VNAU [in Ukrainian].
7. Melnychenko, S.V., & Sheienkova, K.A. (2015). *Business process management in tourism*. Kyiv: Kyiv National Trade and Economic University [in Ukrainian].
8. Morhulets, O.B., & Nyshenko, O.V. (2023). Hotel and restaurant business of Ukraine in pre-war, wartime, and post-war periods. *Industria turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 8, 88–96 [in Ukrainian].
9. Morhulets, O.B., & Vofsi, P.V. (2023). Problems of development of hotel and restaurant business in Ukraine. The XXXIV International Scientific and Practical Conference "Current and Youth Ways of Solving the Problems of World Science". *European Conference*, 115–118 [in Ukrainian].
10. Motza, A.A., Shevchuk, S.M., & Sereda, N.M. (2022). Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
11. Pavliuk, S.I. (2023). Organization of business processes in the hotel and restaurant business. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, (38), 117-124. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/pavliuk.pdf> [in Ukrainian].
12. Plotnikova, M.F., Yakobchuk, V.P., Khodakivskiy, Ye.I., Voitenko, A.B., & Kolesnykova, M.S. (2022). State policy for the realization of Ukraine's tourism potential. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 102-112 [in Ukrainian].
13. Popova, S.Yu., Slashcheva, A.V., Simakova, O.O., Pusikova, O.A., & Pshinnik, V.O. (2020). Innovative approaches to modeling business processes of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 151-155. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf> [in Ukrainian].
14. Rumiantseva, I.B., & Mendela, I.Ya. (2024). Hotel industry of Ukraine in wartime conditions. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> [in Ukrainian].
15. Sivashenko, T.V., & Panasiuk, I.P. (2019). Theoretical principles of business process management in restaurant enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(14), 231-236. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf) [in Ukrainian].

16. Three strategies for business adaptation to wartime conditions. (2022). *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny> [in Ukrainian].
17. Turchiniak, M., & Prymak, A. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel and restaurant industry of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>
18. Yurynets, Z.V., Baida, B.F., & Biriukova, Yu.A. (2023). Strategic business potential management of hotel and restaurant enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>
19. How to develop business in Ukraine in 2023. (2023). InProject HUB. <https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/> [in Ukrainian].
20. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in business process management of hotel, restaurant, and tourism services enterprises. *Restoranni i hotelnyi konsaltnyh. Innovatsii*, 3(2), 195-208. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>
21. Chang, H-F., Wu, S-H., Chen, J., & Ke, C-H. (2021). Evaluating business model for hotel industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 606. [in English]. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>
22. Davydova, O.Yu. (2018). *Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory, and practice*. Kharkiv: Ivanchenka I.S. [in English].
23. Euchner, J. (2021). Introducing a new business model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, 75-98. [in English]. <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>
24. Krstic, B., Kahrovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4), 21-34. <https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf> [in English].
25. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press. <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf> [in English].
26. The impact of COVID-19 on the economic situation of the hotel and restaurant business. (2024). [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/295/283](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283) [in English].
27. The hotel business in Ukraine suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers. (2024). <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnuindustrii-ukraini.html> [in English].
28. Valsamidis, S., Maditinos, D., & Mandilas, A. (2019). Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education. [in English]. <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>
29. Wang, T-C., Huang, C-Y., Huang, S-L., & Lee, J-Y. (2021). Priority weights for predicting the success of hotel sustainable business models. *Sustainability*, 13(24), 14-32. <https://doi.org/10.3390/su132414032> [in English].

**Maria Buhaieva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

**Oleksandr Malykhin**

Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine

**Yaroslav Hrynko**

Vocational College of the Private Higher Education Institution "Central Ukrainian Innovative Biotechnological University", Kropyvnytskyi, Ukraine

## **Business Process Management in the Hotel and Restaurant Industry**

The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis and improvement of business process management in the hotel and restaurant industry, considering current challenges, particularly global and national economic, social, and technological changes. The article examines the impact of war on the hotel and restaurant industry, specifically determining that military actions have led to significant losses in the hotel and restaurant business in both quantitative and financial terms. Key external factors affecting the competitiveness of the industry and its ability to withstand the consequences of the war are highlighted.

It is established that business process management in the hotel and restaurant industry is a complex activity aimed at effective planning, organization, implementation, and control of all operational processes in hotels and restaurants. The goal of business process management in the hotel and restaurant industry is to achieve effective coordination of all operational and managerial actions within the organization. A classification of business processes in the hotel and restaurant industry has been developed, dividing them into primary, auxiliary, development, and management processes.

Based on the proposed classification of business processes, authorial management models have been suggested to ensure business adaptation to unstable conditions, improve competitiveness and sustainability of enterprises in the industry, and optimize their operations to achieve long-term success. The integration of modern technologies, innovation implementation, and strategic management are crucial for achieving long-term success. Key principles of business process management in the hotel and restaurant industry have been formulated and substantiated, particularly customer orientation, quality control, and marketing strategy. Therefore, it is proven that for achieving sustainable development in the hotel and restaurant business, it is necessary to focus on integrating innovations into all business processes, especially in managing customer interaction and quality control.

**business process management, hotel and restaurant business, business model adaptation, economic instability, innovations, competitiveness, business development, enterprise sustainability, performance improvement**

*Одержано (Received) 22.11.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.12.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024*