

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-138>

УДК 338.5:658.7

ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

THE VALUE CHAIN AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SERVICE ENTERPRISES

Чернега Інна Іванівна

доктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5573-8617>

Нестерчук Юлія Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-2979>

Тимчук Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0331-1173>

Cherneha Inna, Nesterchuk Yulia, Tymchuk Svitlana
Uman National University

Стаття присвячена дослідженню ролі ланцюга вартості як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростаючих вимог споживачів, ефективне формування та управління ланцюгом вартості стає визначальним чинником успіху сервісних компаній. Встановлено, що вдосконалення ланцюга вартості сприяє підвищенню ефективності управління, якості надання послуг та формуванню унікальних конкурентних переваг. Розкрито, що оптимізація процесів у ланцюгу вартості у сфері обслуговування може базуватися на інтеграції сучасних технологій, стандартизації операцій, розвитку персоналу, застосуванні клієнтоорієнтованих стратегій та цифрових рішень. Зазначено, що впровадження інновацій у систему управління сервісними процесами та взаємодії з клієнтами дає змогу підвищити рівень задоволеності споживачів, забезпечити стійкість бізнесу та довгострокову конкурентоспроможність підприємств сфери обслуговування.

Ключові слова: управління, ланцюг вартості, конкурентоспроможність, сфера обслуговування, стратегія.

The article explores the concept of the value chain as a key instrument for enhancing the competitiveness of enterprises in the service sector. The study emphasizes that in modern market conditions, effective value chain management becomes a determinant factor of long-term sustainability, adaptability, and customer satisfaction in hospitality, restaurant, and other service-oriented businesses. The research begins with a theoretical analysis of the essence and structural components of the value chain, highlighting the role of primary and supporting activities in creating added value. Particular attention is paid to the identification of internal and external factors that influence the efficiency of value chain formation in service enterprises. This provides a foundation for understanding the specific challenges and opportunities faced by organizations operating in highly competitive environments. The article further investigates the importance of optimizing both core and auxiliary business processes as a means of improving operational efficiency and achieving higher competitiveness. Modern analytical tools and approaches for value chain improvement are considered, with an emphasis on digitalization, artificial intelligence, and big data management. The integration of technological innovations into service business processes is shown to increase productivity, reduce costs, and improve the quality of customer interaction. A separate focus is placed on the integration of customer-oriented strategies into the value chain. The study argues that embedding such strategies at every stage of value creation not only enhances customer loyalty but also strengthens the market position of enterprises by ensuring a higher level of consumer satisfaction. Moreover, differences in value chain formation between hotels,

restaurants, and other service businesses are analyzed, demonstrating the need for industry-specific approaches. Finally, the article outlines the prospects for developing the value chain concept in the service sector under the influence of global trends and challenges, including digital transformation, sustainable development goals, and increasing international competition. The conclusions emphasize that the value chain serves as a strategic tool for ensuring competitiveness, resilience, and adaptability of service enterprises in the long run.

Keywords: management, supply chain, competitiveness, service sector, strategy.

Постановка проблеми. Сучасна сфера обслуговування характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у споживчих перевагах та активною інтеграцією цифрових технологій. За таких умов підприємства потребують нових підходів до формування стратегії розвитку, орієнтованих на створення доданої цінності для клієнта. Одним із ключових інструментів досягнення стійких конкурентних переваг виступає концепція ланцюга вартості, що дозволяє комплексно оцінити й оптимізувати основні та допоміжні бізнес-процеси.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування потребує ґрунтовного вивчення саме через призму ефективного управління ланцюгом вартості. У глобальному та регіональному контексті важливим стає не лише забезпечення стабільності роботи підприємств сфери обслуговування, але й створення умов для інноваційного розвитку, персоналізованого підходу до споживача та підвищення якості послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика формування та розвитку ланцюгів вартості відображена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні та методичні аспекти побудови ланцюгів доданої вартості досліджували О. Глушков [1] та О. Абдула [2], акцентуючи на структурних особливостях і міжнародній конкурентоспроможності.

Інноваційні чинники конкурентоспроможності у торгівлі та сервісній сфері аналізували О. Кузьменко й Д. Круль [3], тоді як В. Самойленко, Т. Власенко та М. Мікуліна [4] розглядали оптимізацію бізнес-процесів у цифровій економіці. О. Чернишова та співавтори [5] вивчали вплив штучного інтелекту на ефективність організаційних процесів. Зарубіжні дослідження фокусуються на реінжинірингу бізнес-процесів (R. Pasaribu та ін. [7]) та управлінні ланцюгами постачання в індустрії гостинності (O. Jawabreh та ін. [9]). Значний внесок зроблено у вивчення цифровізації: S. Shamim та ін. [11] досліджують управління великими даними, Y. Zemlina та колеги

[8] – ефективність технологічних процесів, а А. Іванов і І. Бориславський [10] та О. Pidipryhora з О. Shykina [13] – трансформацію моделей управління й інтеграційні стратегії у готельному бізнесі. Клієнтоорієнтовані підходи розкриваються в роботах Н. Савицької, Г. Чміль і Н. Джгуташвілі [12], а також В. Бурака і Н. Тютенко [14].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та аналіз ланцюга вартості як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. У межах цього завдання увага зосереджується на з'ясуванні ролі оптимізації бізнес-процесів у створенні доданої цінності для клієнтів, визначенні стратегій управління, які забезпечують ефективне функціонування як основних, так і допоміжних елементів ланцюга вартості, а також на оцінці впливу впровадження інновацій та сучасних технологій на якість обслуговування. Особлива увага приділяється аналізу взаємозв'язку між ефективністю ланцюга вартості та загальною стратегією розвитку підприємств сфери обслуговування з метою виявлення шляхів формування стійких конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція ланцюга вартості була запропонована Майклом Портером як інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє ідентифікувати та оцінити сукупність взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, спрямованих на створення доданої цінності для кінцевого споживача [1, с. 208]. У сфері обслуговування ланцюг вартості набуває особливої ваги, оскільки саме якість організації сервісних процесів, швидкість реакції на потреби клієнтів та здатність формувати позитивний досвід споживання визначають успіх компанії на ринку. Тут критично важливим є не лише забезпечення ефективності основних процесів, але й інтеграція допоміжних, що створюють передумови для підвищення рівня послуг.

Ланцюг створення вартості показує послідовність процесів у роботі підприємства певної галузі, під час яких продукція проходить через різні етапи і на кожному з них отримує

додаткову цінність. Завдяки цьому ланцюгу кінцевий продукт має більшу додану вартість, ніж проста сума вартостей окремих процесів, створюючи тим самим синергетичний ефект [2].

Ефективність формування ланцюга вартості у сфері обслуговування залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та визначають здатність підприємства створювати додану цінність для клієнтів. Розуміння цих факторів є ключовим для розробки стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток бізнесу. Визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності, в умовах цифрової трансформації та зростаючої ринкової нестабільності, стають інновації. Впровадження інноваційної діяльності дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни, створювати унікальну цінність для споживачів, удосконалювати операційні процеси та забезпечувати стійкі конкурентні переваги [3].

Застосування методів оптимізації, таких як стандартизація процесів, впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація обробки даних, інтеграція цифрових платформ та розвиток персоналу, забезпечує підвищення ефективності ланцюга вартості. Оптимізація бізнес-процесів в умовах цифрової економіки є визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності [4]. Це, у свою чергу, сприяє формуванню унікальних конкурентних переваг підприємства: швидкої реакції на запити клієнтів, високої якості послуг, гнучкості у зміні пропозицій та зниження операційних витрат. Використання цифрових технологій забезпечує ефективну взаємодію між учасниками бізнес-процесів, гарантує точність у передачі, обробці та структуризації інформації, що підвищує якість моделювання бізнес-процесів [5].

Управління ланцюгом вартості у сфері обслуговування вимагає застосування сучасних інструментів, які дозволяють комплексно аналізувати всі етапи створення доданої цінності та знаходити можливості для їх вдосконалення. Одним із базових методів виступає Value Chain Analysis (VCA), який передбачає ідентифікацію основних і допоміжних процесів підприємства, визначення їхнього внеску у формування кінцевої цінності та оцінку потенційних резервів підвищення ефективності [6, с. 140].

Серед сучасних підходів до удосконалення ланцюга вартості особливе місце займає Business Process Reengineering (BPR), що

орієнтований на радикальне переосмислення і перебудову бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у показниках продуктивності, якості та вартості послуг [7]. Поширеним інструментом також є Lean Management, спрямований на усунення втрат у процесах і максимальне використання ресурсів, а також методологія Six Sigma, яка забезпечує підвищення якості обслуговування через мінімізацію помилок і дефектів.

В умовах цифровізації дедалі більшого значення набувають інформаційно-аналітичні платформи для збору й обробки даних про клієнтів, постачальників і внутрішні процеси, що дає змогу приймати управлінські рішення на основі аналітики великих даних (Big Data) та прогнозного моделювання. У сфері обслуговування важливу роль відіграють також CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють інтегрувати клієнтоорієнтовані стратегії у ланцюг вартості та підвищувати рівень задоволеності клієнтів [8].

Важливим напрямом удосконалення є впровадження цифрових платформ та систем управління ресурсами підприємства (ERP-систем), що забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів та підвищують прозорість управління. В умовах діяльності підприємств сфери обслуговування додаткові можливості створюють технології штучного інтелекту, автоматизація процесів (RPA) та Інтернет речей (IoT), які оптимізують логістику, персоналізують обслуговування та зменшують операційні витрати.

Таким чином, сучасні інструменти аналізу та вдосконалення ланцюга вартості забезпечують системний підхід до управління підприємствами сфери обслуговування, дозволяють не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність процесів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на основі інновацій та клієнтоорієнтованості.

Одним із важливих напрямів є впровадження систем управління ланцюгом постачання (SCM-систем) [9], які забезпечують прозорість руху ресурсів, контроль за витратами та скорочення часу на виконання операцій. Водночас цифрові інструменти, зокрема CRM-системи, сприяють побудові індивідуалізованих відносин із клієнтами, що прямо впливає на якість послуг. Автоматизація процесів закупівлі, складського обліку та логістики дозволяє значно зменшити кількість помилок і підвищити швидкість обслуговування.

У сфері ресторанного бізнесу поширеними є рішення з електронного управління запам-

сами, інтеграції з постачальниками та аналітичні платформи для прогнозування попиту. Окреме значення має впровадження цифрових технологій у сфері комунікацій – мобільні додатки, онлайн-букінг, безконтактні платежі та чат-боти забезпечують більш зручний і безперервний клієнтський досвід. Це формує лояльність споживачів і водночас дозволяє підприємствам отримувати цінні дані для стратегічного планування.

Важливим елементом є також використання великих даних (Big Data) та інструментів бізнес-аналітики [11]. Вони дозволяють підприємствам глибше розуміти ринок, відстежувати тенденції попиту, аналізувати поведінку клієнтів і швидко адаптувати стратегії до змін у середовищі.

Таким чином, технологічні інновації та цифровізація виступають каталізатором підвищення ефективності бізнес-процесів у сфері обслуговування. Вони забезпечують не лише скорочення витрат і підвищення продуктивності, але й створюють нові можливості для розвитку сервісу, формування конкурентних переваг і стратегічної гнучкості підприємств.

У сучасних умовах розвитку сфери обслуговування ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємств виступає клієнтоорієнтованість, що передбачає системне врахування потреб та очікувань споживачів на всіх етапах створення цінності. Інтеграція клієнтоорієнтованих стратегій у ланцюг вартості дозволяє не лише підвищити якість надання послуг, але й забезпечити дов-

готривалі відносини з клієнтами, сприяючи формуванню лояльності та позитивного іміджу підприємства.

Клієнтоорієнтований підхід проявляється у модернізації бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на взаємодію з клієнтом: удосконалення стандартів обслуговування, персоналізація сервісу, застосування цифрових технологій для збору та аналізу відгуків, створення систем лояльності та впровадження омніканальних комунікацій. Важливою складовою такої інтеграції є тісний взаємозв'язок між основними процесами (надання послуг, взаємодія персоналу з клієнтами, підтримка якості) та допоміжними (управління інформаційними системами, навчання персоналу, впровадження інновацій) [12].

Вплив клієнтоорієнтованих стратегій на рівень задоволеності споживачів проявляється через декілька ключових аспектів: підвищення швидкості та зручності обслуговування, збільшення рівня довіри до підприємства, покращення сприйняття якості та формування емоційної прихильності клієнтів. Застосування таких стратегій забезпечує створення доданої цінності не лише на рівні кінцевого продукту, а й у процесі взаємодії споживача з підприємством, що стає вирішальним фактором у збереженні конкурентних позицій на ринку (табл. 1).

Формування ланцюга вартості у сфері обслуговування має галузеву специфіку, адже ключові елементи створення доданої цінності відрізняються залежно від типу бізнесу.

Таблиця 1

Інтеграція клієнтоорієнтованих стратегій у ланцюг вартості [1–12]

Клієнтоорієнтована стратегія	Інтеграція у ланцюг вартості	Результати для задоволеності споживачів
Персоналізація сервісу	Використання CRM-систем для аналізу вподобань клієнтів, адаптація меню чи послуг під індивідуальні потреби	Відчуття унікальності, підвищення рівня довіри та лояльності
Омніканальні комунікації	Забезпечення доступу до послуг через мобільні додатки, чат-боти, онлайн-букінг	Зручність і швидкість взаємодії, зменшення ймовірності відтоку клієнтів
Системи лояльності	Впровадження бонусних програм, накопичувальних знижок, клубних карт	Формування довгострокових відносин із клієнтом, стимулювання повторних візитів
Моніторинг відгуків	Збір та аналіз відгуків через онлайн-платформи, соцмережі, анкетування	Оперативне реагування на проблеми, підвищення довіри та іміджу
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги з емоційного сервісу та стандартів обслуговування	Позитивні враження від взаємодії з персоналом, формування емоційної прихильності

У готельній сфері центральне місце займає якість і комплексність послуг розміщення, де важливим є поєднання матеріальної бази (номери, інфраструктура) та нематеріальних факторів (сервіс, атмосфера, емоційний комфорт). Ланцюг вартості тут формується навколо управління інфраструктурою, стандартизації сервісу, персоналізації досвіду клієнтів і підтримки високих стандартів гігієни та безпеки [13].

У ресторанному бізнесі ланцюг вартості базується на якості сировини, кулінарних технологіях та креативності меню, що поєднуються з ефективною організацією обслуговування. Особливу увагу приділяють швидкості обслуговування, інноваціям у подачі страв, створенню гастрономічного досвіду та емоційного контакту зі споживачем. У цьому випадку велике значення мають товарознавчі процеси, робота з постачальниками та системи управління запасами [14].

В інших видах сервісного бізнесу (туристичні агентства, SPA-центри, транспортні компанії, івент-менеджмент) ланцюг вартості формується переважно навколо нематеріальних послуг, де ключову роль відіграють інформаційні технології, комунікація з клієнтом і створення унікального споживчого досвіду. Тут важливим є використання цифрових платформ, інтеграція додаткових послуг та партнерських програм, що забезпечує комплексність та конкурентну перевагу.

Загалом відмінності у формуванні ланцюга вартості зумовлені співвідношенням матеріальних та нематеріальних складових сервісу: для готелів визначальними є інфраструктурні та сервісні стандарти, для ресторанів – якість продукту та кулінарні інновації, а для інших сфер обслуговування – гнучкість, цифровізація та креативність у створенні унікального клієнтського досвіду.

Оптимізований ланцюг вартості дозволяє підприємствам сфери обслуговування мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачанні, коливаннями ринку та зростанням конкуренції. Завдяки інтеграції сучасних технологій та цифрових платформ компанії отримують можливість більш точно прогнозувати попит, управляти запасами, контролювати якість і швидко адаптувати бізнес-модель відповідно до потреб клієнтів. Таким чином, ланцюг вартості стає основою стратегічної стійкості, оскільки поєднує короткострокову операційну ефективність із довгостроковою здатністю до трансформацій.

Сфера обслуговування сьогодні переживає глибокі трансформації під впливом глобальних економічних, технологічних та соціальних змін. Концепція ланцюга вартості, як інструмент підвищення конкурентоспроможності, потребує розвитку та адаптації до нових викликів.

Висновки. Дослідження підтверджує, що ланцюг вартості є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. Його ефективне формування та оптимізація забезпечують підвищення якості послуг, зниження витрат, скорочення часу виконання операцій та створення додаткової цінності для споживачів. Інтеграція клієнтоорієнтованих стратегій, цифрових технологій та принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищувати оперативну гнучкість, стійкість та адаптивність у відповідь на виклики сучасного ринку. Перспективи розвитку концепції ланцюга вартості у сфері обслуговування зумовлюють необхідність комплексного впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глушков О. Теоретичні і методичні підходи до формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (2), 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-26>
2. Абдула О. Ю. Генеза й еволюція концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 60–71.
3. Кузьменко О., Круль Д. Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 344(4). С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-5>
4. Самойленко В. В., Власенко Т. О., Мікуліна М. О. Оптимізація бізнес-процесів у цифровій економіці для підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14944077> (дата звернення: 22.09.2025)

5. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Том 35 (74) № 2. С. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>
6. Nosenko D. Assessment of the pre-conditions for the implementation of modern technologies of tax control on base erosion and profit shifting. *Social Economics*, 2022. (64), 137–148. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-12>
7. Pasaribu R. D., Anggadwita G., Hendayani R., Kotjoprayudi R. B., & Apiani, D.I.N. Implementation of Business Process Reengineering (BPR): Case study of official trip procedures in higher education institutions. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2021. 14(3), 622–644. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3403>
8. ZEmlina Y., Peresichna S., Oliinyk O., Danylenko O., Krasovskiy S., Vasylenko O. Ensuring the Efficiency of Service, Technology, and Management Processes in the Hotel and Restaurant Business. *Wseas transactions on environment and development*. 2023. Volume 19. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.105> (дата звернення: 22.09.2025)
9. Omar Jawabreh, Abdullah Mahfoud Baadhem, Basel J. A. Ali, Anas Ahmad Bani Atta, Anis Ali, Fahmi Fadhl AlHosaini and Mahmoud Allahham. The Influence of Supply Chain Management Strategies on Organizational Performance in Hospitality Industry. *Applied Mathematics & Information Sciences*. Appl. Math. Inf. Sci. 17, 2023. № 5, 851–858. DOI: <http://dx.doi.org/10.18576/amis/170511>
10. Іванов А. М., Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110> (дата звернення: 22.09.2025)
11. Saqib Shamim, Yumei Yang, Najam Ul Zia, Mahmood Hussain Shah. Big data management capabilities in the hospitality sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Computers in Human Behavior*. Volume 121, August 2021, 106777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106777> (дата звернення: 22.09.2025)
12. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.
13. Pidipryhora O., Shykina O. Hotel business expansion: franchising, horizontal and vertical integration. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 2025. (6). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05> (дата звернення: 22.09.2025)
14. Бурак В. Г., Тютенко Н. А. Сучасні інтерактивні технології управління у просуванні послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 22(1(53)). С. 37–53. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740)

REFERENCES:

1. Hlushkov, O. (2025). Teoretychni i metodychni pidkhody do formuvannia lantsiuhiv stvorennia dodanoi vartosti u tvarynnytsvi [Theoretical and methodological approaches to the formation of value chains in livestock farming]. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-26> (accessed September 22 2025)
2. Abdula O. Yu. (2024). Heneza y evoliutsiia kontseptsii lantsiuhiv stvorennia vartosti u konteksti formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Genesis and evolution of the concept of value chains in the context of the formation of international competitiveness of enterprises]. *Current problems of economics*. № 6 (276), 60–71. (in Ukrainian)
3. Kuzmenko, O., & Krul, D. (2025). Innovatsiini chynnyky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti torhovelnykh merezh v Ukraini [Innovative factors for enhancing the competitiveness of retail chains in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 39–45. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-5> (accessed September 22 2025)
4. Samoilenko, V. V., Vlasenko, T. O., & Mikulina, M. O. (2025). Optymizatsiia biznes-protseviv u tsyfrovii ekonomitsi dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv [Optimization of business processes in the digital economy to enhance regional competitiveness]. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14944077> (accessed September 22 2025)
5. Chernyshova O. O., Domashenko S. V., Domashenko D. H. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na biznes-protsevy z metoiu optymizatsii ta pokrashchennia efektyvnosti roboty orhanizatsii [The impact of artificial intelligence on business processes aimed at optimization and improving organizational efficiency]. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Technical Sciences*, 35(74), 2, 196–204. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27> (accessed September 22 2025)

6. Nosenko, D. (2022). Assessment of the pre-conditions for the implementation of modern technologies of tax control on base erosion and profit shifting. *Social Economics*, (64), 137–148. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-12> (accessed September 22 2025)
7. Pasaribu, R. D., Anggadwita, G., Hendayani, R., Kotjoprayudi, R. B., & Apiani, D.I.N. (2021). Implementation of Business Process Reengineering (BPR): Case study of official trip procedures in higher education institutions. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(3), 622–644. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3403> (accessed September 22 2025)
8. Y. ZEmlina, S. Peresichna, O. Oliinyk, O. Danylenko, S. Krasovskyi, O. Vasylenko. Ensuring the Efficiency of Service, Technology, and Management Processes in the Hotel and Restaurant Business. *Wseas transactions on environment and development*. Volume 19, 2023. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.105> (accessed September 22 2025)
9. Omar Jawabreh, Abdullah Mahfoud Baadhem, Basel J. A. Ali, Anas Ahmad Bani Atta, Anis Ali, Fahmi Fadhl AlHosaini and Mahmoud Allahham. The Influence of Supply Chain Management Strategies on Organizational Performance in Hospitality Industry. *Applied Mathematics & Information Sciences*. Appl. Math. Inf. Sci. 17, № 5, 851–858 (2023). DOI: <http://dx.doi.org/10.18576/amis/170511> (accessed September 22 2025)
10. Ivanov, A. M., & Boryslavskyi, I. O. (2025). Transformatsiia modelei upravlinnia hotelno-restorannymy pidpriemstvamy Ukrainy [Transformation of management models of hotel and restaurant enterprises in Ukraine]. *Current Issues of Economic Sciences*, (16). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110> (accessed September 25 2025)
11. Saqib Shamim, Yumei Yang, Najam Ul Zia, Mahmood Hussain Shah. Big data management capabilities in the hospitality sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Computers in Human Behavior*. Volume 121, August 2021, 106777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106777> (accessed September 29 2025)
12. Savytska N. L., Chmil H. L., Dzhhutashvili N. M. Klient-oriientovane upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi [Client-oriented management in the hotel and restaurant business]: monohrafiia. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I. S. 2021. 209 p. (in Ukrainian)
13. Pidipryhora, O., & Shykina, O. (2025). Hotel business expansion: franchising, horizontal and vertical integration. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (6). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05> (accessed September 29 2025)
14. Burak, V. H., & Tiukhtenko, N. A. (2023). Suchasni interaktyvni tekhnolohii upravlinnia u prosuvanni posluh hotelno-restorannoho biznesu [Modern interactive management technologies in promoting hotel and restaurant business services]. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 22(1(53)), 37–53. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740) (accessed September 29 2025)