

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-17>

УДК 338

СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Іванов Андрій Миколайовичкандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>**Ткаченко Тетяна Іванівна**доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>**Ivanov Andrii**

Odessa National Maritime University

Tkachenko Tetiana

State University of Trade and Economics

Стаття присвячена актуальному питанню трансформації бізнес-процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. У межах дослідження проаналізовано сучасні виклики, що впливають на функціонування підприємств ГРБ, зокрема економічні, технологічні та поведінкові фактори. Виявлено критичні зони у ключових бізнес-процесах, зокрема у сфері бронювання, обслуговування, виробництва, закупівель та маркетингу, що потребують адаптивного управлінського реагування. Запропоновано підхід до сценарного розвитку бізнес-процесів, що передбачає побудову чотирьох базових сценаріїв: стабілізаційного, цифрово-оптимізаційного, сервісного та стратегічно-інноваційного. Їх адаптація до умов конкретних підприємств м. Одеса дозволила продемонструвати можливості практичного застосування розробленої моделі та підвищення управлінської гнучкості в умовах невизначеності.

Ключові слова: сценарне моделювання, бізнес-процеси, готельно-ресторанний бізнес, стратегічне управління, цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість, адаптивність управління.

This article investigates the strategic transformation of business processes within the hotel and restaurant industry in response to escalating external instability, shaped by economic volatility, technological disruption, security concerns, geopolitical shocks, and shifting patterns of consumer behavior in tourism and hospitality services. The study emphasizes the urgent need for strategic flexibility, operational resilience, and proactive planning through the adoption of scenario-based management approaches. A structured framework is developed, grounded in a combination of theoretical modeling and empirical case studies from diverse hospitality enterprises located in Odesa, Ukraine. The research identifies vulnerable operational domains—such as booking systems, customer service flows, kitchen production, inventory and supply chain logistics, marketing communications, and digital engagement—that are highly sensitive to crisis-related disruptions and require adaptive, responsive management tools. The article introduces a four-scenario development model: stabilization (focused on survival strategies and cost efficiency), digital optimization (highlighting automation, CRM systems, data analytics, and online user experience), service and customer orientation (centered on personalization, loyalty building, and quality assurance), and strategic innovation (driven by branding, partnerships, product development, and event-based marketing). Each scenario is aligned with specific management logic, operational maturity levels, strategic objectives, and measurable performance outcomes. The practical implementation of these scenarios demonstrates their potential to improve business agility, optimize resource use, enhance service quality, and create competitive advantages in volatile environments. The findings offer a roadmap for hospitality enterprises to shift from reactive crisis management to long-term transformation, sustainability, and strategic growth. The proposed model can be adapted across various hospitality formats, providing a versatile foundation for decision-making. Its relevance extends to crisis and post-crisis contexts, supporting managers in achieving both operational stability and innovation-driven competitiveness in a rapidly changing world.

Keywords: scenario modelling, business processes, hotel and restaurant business, strategic management, digital transformation, customer focus, management adaptability.



Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу (далі по тексту - ГРБ) України характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлено поєднанням економічної нестабільності, безпекових викликів, трансформації споживчої поведінки та структурних змін на туристичному ринку. У таких умовах традиційні підходи до управління бізнес-процесами, орієнтовані переважно на короткострокове планування та реагування на окремі загрози, не забезпечують належного рівня стійкості та адаптивності підприємств ГРБ.

Водночас на практиці управління бізнес-процесами зазначених підприємств часто має фрагментарний характер, що унеможливорює комплексне врахування багатоваріантності розвитку зовнішнього й внутрішнього середовища. У зв'язку з цим актуалізується потреба в обґрунтуванні сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ, які дозволили б підвищити гнучкість управління, забезпечити адаптацію до кризових і післякризових умов та сформулювати передумови для довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фундаментальних працях Bititci U. [1] та Lusk S., Paley S., Spanyi A. [8] аналізуються аспекти еволюції бізнес-процесів, що є методологічною базою для подальшого моделювання трансформацій бізнес-процесів підприємств. Застосування інновацій бізнес-плануванні при розробці стратегій досліджені у наукових працях Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. [10], Попової С., Слащевої А., Сімакової О., Пусікової О. [19] та Якушева О. [23]. Наукові підходи до процесного управління та удосконалення бізнес-процесів досліджені у працях Бориславського І. [12; 13], Бугаєвої М., Малихіна О., Гринько Я. [14], Кушнірук В., Величко О., Ковалю О. [16], Мельниченко С., Шеєнкової К. [17], Шулли Р., Попика М., Січка І. [22], що заклали підґрунтя процесних інновацій та поліпшення процесів як інструментів підвищення продуктивності й керованості організацій. Дослідження Бакало Н., Гришко В. [11] та Рижик І., Глебова А., Синягівської В. [20] присвячені сценарному плануванню та моделюванню як інструментам стратегічного управління в умовах невизначеності. Наукові дослідження Сушко Н. [21] акцентують увагу на специфіці функціонування підприємств, залежності результатів від якості сервісу, людського капіталу та клієнтського досвіду, а також на необхідності розвитку управлінських

компетентностей у менеджерів галузі. Дослідження Бориславського І., Іванова А. [15] та Павлюк С. [18] присвячені організаційним аспектам застосування бізнес-процесів в ГРБ.

Наукові праці зарубіжних вчених Bititci U. [1] Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. [2], Davenport T.H. [3], Gikutha L.M. [4], Krstić B., Kahovic E., Stanisic T. [5], Krstić Bojana, Kahrović Ernadb, Stanišić Tanjac [6], Lubica Sebova L., Svec A., and Khovanova K. [7], Lusk S., Paley S., Spanyi A. [8], Tien-Chin Wang, Chin-Ying Huang, Shu-Li Huang, Jen-Yao [9] пов'язують розвиток підприємств гостинності з цифровою трансформацією, формуванням «smart hospitality»-екосистем, використанням цифрових платформ, а також із розширенням інструментів взаємодії з клієнтами через цифрові канали.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у наукових публікаціях недостатньо опрацьованими залишаються питання сценарного моделювання розвитку саме бізнес-процесів підприємств ГРБ як цілісного об'єкта управління, з урахуванням поєднання факторів зовнішньої нестабільності, процесної та цифрової зрілості підприємства, а також управлінських механізмів реалізації сценаріїв. Недостатньо систематизованими є підходи до структурування сценаріїв, їх управлінської інтерпретації та ув'язки з показниками результативності діяльності. Зазначене зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на розробку системи сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ та обґрунтування умов їх вибору й реалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування вибору сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ на основі сценарного моделювання на прикладі закладів ГРБ м. Одеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки управління підприємствами ГРБ дуже часто орієнтується на процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси у сфері гостинності характеризуються високим рівнем динамічності, складністю координації операцій, значною залежністю від людського фактора та чутливістю до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність використання адаптивних інструментів управління.

Для конкретизації теоретичних положень та формування емпіричної бази сценарного моделювання доцільно використати приклади підприємств ГРБ м. Одеси, що репрезентують різні типи закладів, моделі позиціонування та рівні процесної зрілості. Узагальнена характеристика кейсів готелів та ресторанів м. Одеса, а також ключових бізнес-процесів, найбільш чутливих до кризових і ринкових коливань, надана в табл. 1.

Сценарне моделювання розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ ґрунтується на ідентифікації та систематизації сукупності

факторів, які визначають можливі напрями трансформації діяльності підприємства, а фактори виступають вихідною аналітичною основою для формування альтернативних сценаріїв, оскільки саме їх динаміка зумовлює зміни параметрів бізнес-процесів у перспективі.

У науковій літературі фактори розвитку підприємств традиційно поділяються на зовнішні та внутрішні [8]. Проте для цілей сценарного моделювання бізнес-процесів доцільним є розширення цієї класифікації шляхом виокремлення управлінських факторів, які

Таблиця 1

База кейсів готелів та ресторанів м. Одеса: тип, позиціонування, «процесний профіль»

Підприємство (Одеса)	Тип	Позиціонування / продукт	Процеси, що найбільше «реагують» на кризу / попит	Де найкраще застосовувати сценарії
Bristol Hotel	Готель	5* преміум у центрі, номерний фонд, ресторан, SPA	revenue-управління, сервіс-ланцюг, витрати / енергоефективність	RMS/ціноутворення, оптимізація ресурсів, переформатування сервісу
Londonskaya Hotel	Готель	історичний 4* у центрі, «vintage» стиль	Попит / сезонність, стандартизація сервісу, кадрова стійкість	сценарії відновлення попиту, сервісна диференціація, «бережливі» процеси
UNO Design Hotel	Готель	дизайн-готель у центрі, акцент на сучасний формат	онлайн-канали, digital-guest journey, швидкість процесів	сценарії цифрового прискорення (CRM, онлайн-маркетинг)
Bernardazzi	Ресторан	fine dining + сильна винна складова, регулярне оновлення меню	закупівлі / ланцюг постачання, меню-інжиніринг, контроль food cost, подієві продажі	сценарії перебудови меню, керування маржинальністю та попитом
Tavernetta	Ресторан	італійська концепція, фокус на пасту (позиціонування / репутація)	виробничий процес кухні, стабільність якості, бронювання/ пікові години	сценарії операційної стабільності та управління потоком гостей
Kompot	Кафе/ мережевий формат	міське кафе, бронювання / замовлення онлайн	масовий потік, швидкість обслуговування, стандарти, доставка	сценарії масового сервісу, оптимізація часу циклу та витрат
Dizyngoff	Ресторан	«нова локальна кухня», QR-меню/ онлайн-меню	комунікації, репутаційний менеджмент, гнучкість меню	сценарії інновацій/ локалізації, швидкі зміни продукту
Kumanets	Ресторан	українська етно-концепція (турпривабливість)	(атмосфера), банкетні події, сезонні коливання	сценарії турпопиту, подієві продажі, сервісна історія

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 13]

безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати обраний сценарій розвитку.

Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та не підлягають прямому управлінському впливу, однак визначають рамкові умови функціонування бізнес-процесів. Для підприємств ГРБ до ключових зовнішніх факторів належать макроекономічна ситуація, рівень платоспроможного попиту, безпекові умови, стан туристичного ринку та регуляторне середовище.

Такі зовнішні фактори як макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси та коливання валютних курсів безпосередньо впливають на структуру витрат підприємств, формування цінової політики та доступність інвестиційних ресурсів. У сфері ГРБ ці чинники зумовлюють необхідність адаптації бізнес-процесів, пов'язаних із закупівлями, ціноутворенням та фінансовим плануванням.

Зовнішній фактор «безпека», зокрема воєнні ризики та пов'язані з ними обмеження мобільності населення, істотно змінюють параметри попиту та поведінку споживачів. Це призводить до трансформації процесів бронювання, обслуговування клієнтів, формування продуктових пропозицій та використання просторових ресурсів підприємства.

Важливу роль відіграють також фактори ринкового середовища, зокрема рівень конкуренції, розвиток цифрових платформ, зміни каналів збуту та зростання значущості онлайн-комунікацій. Вони формують передумови для цифрової трансформації бізнес-процесів і впливають на вибір сценаріїв, орієнтованих на автоматизацію та інноваційний розвиток.

Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства щодо реалізації тих чи інших сценаріїв розвитку бізнес-процесів і залежать від рівня його організаційної, ресурсної та технологічної зрілості. Одним із базових внутрішніх факторів є рівень процесної зрілості, який характеризує ступінь формалізації, стандартизації та керованості бізнес-процесів.

Важливим внутрішнім фактором є кадровий потенціал підприємства, зокрема кваліфікація персоналу, рівень плинності кадрів та мотиваційна система, які суттєво впливають на ефективність реалізації сценарних рішень. У ГРБ людський фактор має вирішальне значення, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить від компетентності та залученості працівників.

Фінансові ресурси та інвестиційні можливості визначають здатність підприємства

впроваджувати сценарії, пов'язані з модернізацією та цифровізацією бізнес-процесів. Обмеженість фінансування, характерна для кризових періодів, зумовлює переорієнтацію на адаптаційні та стабілізаційні сценарії розвитку.

Окрему роль відіграє рівень технологічного забезпечення бізнес-процесів, зокрема використання інформаційних систем управління, цифрових інструментів аналітики та автоматизації операцій. Високий рівень цифрової зрілості підприємства створює передумови для реалізації цифрово-оптимізаційних та інноваційних сценаріїв розвитку.

Управлінські фактори формування сценаріїв розвитку бізнес-процесів відображають якість управлінських рішень та організаційних механізмів на підприємстві. До них належать стиль і модель управління, система стратегічного планування, використання показників ефективності (KPI), рівень інтеграції процесного підходу в управлінську практику.

Наявність чітко сформульованої стратегії розвитку підприємства та узгодженість стратегічних і операційних цілей визначають можливість переходу від реактивного до проактивного управління бізнес-процесами. У цьому контексті сценарне моделювання виступає інструментом узгодження стратегічних орієнтирів із конкретними управлінськими діями.

Суттєвим управлінським фактором є також організаційна культура та готовність персоналу до змін. Підприємства з інноваційно орієнтованою культурою легше адаптуються до нових сценаріїв розвитку, тоді як консервативні управлінські моделі обмежують можливості трансформації бізнес-процесів.

Таким чином, сукупність зовнішніх, внутрішніх та управлінських факторів формує багатовимірне середовище, у межах якого відбувається сценарне моделювання розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ. Їх систематизація створює аналітичне підґрунтя для розробки альтернативних сценаріїв, що буде покладено в основу подальшого обґрунтування моделей розвитку бізнес-процесів у наступному розділі.

На основі вище проаналізованих теоретичних положень сценарного підходу та ідентифікації факторів формування сценаріїв розвитку бізнес-процесів доцільно здійснити побудову альтернативних сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ України. З урахуванням особливостей функціонування підприємств ГРБ нами сформовано матрицю

базових сценаріїв розвитку бізнес-процесів для готелів і ресторанів, яка відображає змістовну характеристику кожного сценарію, напрями трансформації бізнес-процесів для готелів і ресторанів, а також ключові показники оцінювання ефективності їх реалізації (табл. 2).

Сценарій (табл. 2) розглядається як цілісна модель розвитку бізнес-процесів, що включає: 1) домінуючу управлінську логіку; 2) пріоритетні бізнес-процеси; 3) інструменти реалізації та 4) очікувані результати для операційної та стратегічної ефективності підприємства.

Для узагальнення впливу запропонованих сценаріїв на трансформацію ключових бізнес-процесів підприємств ГРБ доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Основні напрями змін у процесах бронювання, сервісу, виробництва, закупівель та маркетингу залежно від сценарію розвитку наведено в табл. 3.

Як бачимо з табл. 3, кожен із розглянутих сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ фокусується на різних управлін-

ських пріоритетах та інструментах трансформації. Адаптаційно-стабілізаційний сценарій (S1) передбачає реактивне управління, орієнтоване на зниження витрат, жорсткий контроль ресурсів та підтримку базового рівня сервісу. Підхід є доцільним у кризових умовах та при обмежених можливостях для інвестицій.

Цифрово-оптимізаційний сценарій (S2) передбачає активне впровадження цифрових рішень - автоматизацію процесів бронювання, впровадження CRM-систем, використання аналітики в закупівлях та маркетингу. Він забезпечує підвищення ефективності й дозволяє краще адаптуватися до змін ринку.

Клієнтоорієнтовано-сервісний сценарій (S3) акцентує на стандартизації обслуговування, підвищенні якості взаємодії з клієнтами, персоналізації послуг і роботі з клієнтським досвідом. Він є стратегічно важливим для закладів, які прагнуть зміцнити лояльність клієнтів і підвищити свою репутацію.

Стратегічно-інноваційний сценарій (S4) відображає найвищий рівень зрілості управ-

Таблиця 2

Матриця сценаріїв розвитку бізнес-процесів (готелі, ресторани м. Одеса)

Сценарій	Сутність	Для готелів Одеси (приклад)	Для ресторанів приклад	KPI-фокус (приклад)
S1: Адаптаційно-стабілізаційний	Вживання / керування витратами, мінімізація ризиків	скорочення нерентабельних послуг, оптимізація housekeeping-циклу, контроль енерговитрат (Bristol / Londonskaya)	перегляд меню, зниження списань, контроль food cost	Cost per occupied room, food cost %, labor cost %, час обслуговування
S2: Цифрово-оптимізаційний	автоматизація процесів, «contactles», дані	digital check-in / out, CRM-комунікації, управління каналами (UNO Design)	QR-меню / онлайн-замовлення, аналітика продажів, loyalty (Dizyngoff, Kompot)	частка онлайн-бронювань / замовлень, конверсія, повторні візити
S3: Клієнто-орієнтовано-сервісний	підвищення цінності / персоналізація	стандарти сервісу + «шлях гостя» (Londonskaya)	сервіс-диференціація, робота з відгуками/ бронюваннями (Tavernetta)	CSI / NPS, рейтинг відгуків, complaint rate, repeat rate
S4: Стратегічно-інноваційний (післякризовий)	розвиток через партнерства / бренд / події	пакети з подіями міста, корпоративний сегмент, нові продукти (Bristol)	wine-події / гастро-івененти, сезонні колаборації (Bernardazzi)	RevPAR / GOPPAR (для готелів), середній чек / маржа (для ресторанів), частка івент-продажів

Джерело: сформовано авторами на основі [22]

Таблиця 3

Трансформація ключових бізнес-процесів підприємств ГРБ за сценаріями розвитку

Бізнес-процес	S1 (стабілізація)	S2 (цифровізація)	S3 (сервіс)	S4 (стратегія / інновації)
Бронювання / продажі	фокус на ліквідність, мінімізація комісій	channel manager/CRM, автоматизація	персоналізовані пропозиції	пакети, партнерства, MICE / івенти
Front office / сервіс	скорочення часу операцій	контакт-less, чат-сервіси	стандарты + навчання	нові «experience»-послуги
Housekeeping / виробництво кухні	нормування ресурсів	цифрові чек-листи, контроль	контроль якості	інновації в технологіях/меню
Закупівлі та запаси	жорсткий контроль списань	аналітика закупівель	стабільність якості	локалізація постачання, сезонність
Маркетинг / репутація	мінімальний бюджет, точкові акції	performance-маркетинг	робота з CJM / відгуками	бренд-стратегія, ком'юніті, події

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

ління: він поєднує розвиток нових продуктів і сервісів, формування бренду, співпрацю з партнерами та орієнтацію на довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, сценарії охоплюють різні рівні складності управлінських рішень – від виживання до інноваційного прориву – і можуть бути адаптовані підприємствами відповідно до наявного потенціалу, зовнішніх умов та стратегічних пріоритетів.

Узагальнимо сценарії розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ за елементами управлінської логіки, пріоритетністю бізнес-процесів, характеру управління та очікуваними результатами реалізації (табл. 4).

Порівняльний аналіз сценаріїв (табл. 4) свідчить, що вибір конкретної траєкторії розвитку бізнес-процесів визначається рівнем

зовнішньої нестабільності, процесної та управлінської зрілості підприємства, а також його стратегічними цілями, що підтверджує доцільність використання сценарного підходу як інструменту стратегічного вибору.

Для практичного застосування розробленої системи сценаріїв розвитку бізнес-процесів здійснено їх адаптацію до конкретних закладів ГРС м. Одеса. Вибір того чи іншого сценарію здійснювався на основі аналізу типу закладу, рівня процесної та управлінської зрілості, чутливості до зовнішніх викликів, а також стратегічного позиціонування підприємства. Узагальнені результати представлено в табл. 5.

Як бачимо з табл. 5, вибір сценаріїв розвитку бізнес-процесів для закладів ГРБ м. Одеса відображає значну варіативність управлін-

Таблиця 4

Порівняльна характеристика сценаріїв розвитку бізнес-процесів підприємств ГРБ

Сценарій	Управлінська логіка	Пріоритетні бізнес-процеси	Характер управління	Очікувані результати
Адаптаційно-стабілізаційний	Збереження життєздатності	Витрати, ресурси, базовий сервіс	Реактивний	Операційна стійкість
Цифрово-оптимізаційний	Підвищення ефективності	Автоматизація, аналітика	Проактивний	Зростання продуктивності
Клієнтоорієнтовано-сервісний	Формування споживчої цінності	Сервіс, клієнтський досвід	Орієнтований на клієнта	Лояльність, якість
Стратегічно-інноваційний	Довгостроковий розвиток	Інновації, партнерства	Стратегічний	Конкурентоспроможність

Джерело: сформовано авторами на основі [21; 22]

Таблиця 5

Рекомендовані сценарії розвитку бізнес—процесів для підприємств ГРБ м. Одеса

Заклад	Тип закладу	Рекомендований сценарій	Пояснення вибору
Bristol Hotel	Готель	S1 / S4	Преміальний сегмент потребує стабілізації в умовах кризи (S1), а також розширення через події та брендинг (S4)
Londonskaya Hotel	Готель	S1 / S3	Історичний готель зі сталою аудиторією – важливо зберегти якість (S3) та реагувати на кризові виклики (S1)
UNO Design Hotel	Готель	S2	Сучасний формат, акцент на цифровий досвід – оптимально впроваджувати діджиталізацію (S2)
Kompot	Кафе / мережа	S1 / S2	Масовий потік і доставки вимагають стабільного обслуговування (S1) і автоматизації замовлень (S2)
Tavernetta	Ресторан	S3	Фокус на сервіс і репутацію – пріоритет клієнтоорієнтованості (S3)
Bernardazzi	Ресторан	S4	Івент-формат і винна концепція вимагають інновацій, колаборацій і стратегічного розвитку (S4)
Dizyngoff	Ресторан	S2 / S4	Локальна кухня і цифрові канали – поєднання інновацій та гнучких продуктів (S2 / S4)
Kumanets	Ресторан	S1 / S4	Туристичний етноформат потребує виживання в кризу (S1) і розвиток через події (S4)
Mozzarella	Ресторан	S3	Середземноморська кухня, акцент на сервіс – важлива якість обслуговування (S3)
Maman	Ресторан	S1 / S3	Міське кафе з постійним потоком – потрібні стабільність і клієнтоорієнтованість (S1 / S3)
Hotel de Paris	Готель	S1 / S2	Бутік-готель – необхідно балансувати стабілізацію з цифровими рішеннями (S1 / S2)
Geneva Resort Hotel	Готель	S1	Малий готель з обмеженими ресурсами – доцільний сценарій виживання (S1)
Zlachnoe	Ресторан	S3 / S4	Креативна кухня та івенти – поєднання сервісу з інноваціями (S3 / S4)
Fratelli	Ресторан	S4	Преміум-сегмент, бренд та колаборації – стратегічний сценарій розвитку (S4)
Steakhouse	Ресторан	S2 / S3	М'ясна кухня, репутаційність – потрібні якість і цифровізація (S2 / S3)
Babel Fish	Ресторан	S2	Новий концепт, QRменю – цифрова трансформація як основа (S2)
Grechka	Кафе	S1	Бюджетний формат, стабільний потік – головне виживання та контроль витрат (S1)
Delano	Beach—ресторан	S4	Сезонність, івенти, пляжний сервіс – доцільний стратегічно-інноваційний підхід (S4)

Джерело: сформовано авторами

ських підходів, що обумовлена відмінностями у форматі, масштабі, цільовій аудиторії та ресурсному потенціалі підприємств. Заклади

преміум-сегменту тяжіють до інноваційного сценарію (S4), орієнтованого на бренд, подієвість та партнерства, тоді як масові кафе та

ресторани з високою сезонністю частіше обирають стабілізаційний сценарій (S1) задля збереження операційної життєздатності.

Сучасні готелі та ресторани, які активно впроваджують цифрові рішення, надають перевагу цифрово-оптимізаційному сценарію (S2), що дозволяє підвищити ефективність і адаптивність за рахунок автоматизації процесів і використання даних. Натомість заклади з акцентом на сервіс, атмосферу та клієнтський досвід тяжіють до сценарію S3, орієнтованого на персоналізацію послуг і формування лояльності гостей.

Висновки. Як бачимо, доцільність використання сценарного моделювання для стратегічного управління бізнес-процесами в ГРБ є важливим елементом забезпечення адап-

тивності, гнучкості та довгострокової стійкості підприємств. Запропоновані чотири сценарії – стабілізаційний, цифрово-оптимізаційний, клієнтоорієнтований та стратегічно-інноваційний дозволяють адаптувати управлінські рішення відповідно до умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Практична апробація сценаріїв на прикладі закладів ГРБ м. Одеса підтвердила їхню релевантність, а також ефективність для планування трансформації бізнес-процесів.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку інструментів кількісної оцінки ефективності сценаріїв, створення динамічних моделей вибору сценарію в реальному часі та дослідження сценарного підходу в контексті розвитку туристичних кластерів.

СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bititci, U. (2015). Overview of popular performance measurement models and frameworks. In *Managing business performance: The science and the art* (pp. 90-114). John Wiley & Sons. URL: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/15058/chapter-abstract/86216840/Bititci-U-2015-Managing-Business-Performance-The?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення: 04.01.2026).
2. 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>
3. Davenport T.H. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. URL: https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology (дата звернення: 04.01.2026).
4. Gikutha, L.M. Significance of internal business processes on entrepreneurial orientation in Kenya business hotels. *Journal of Hospitality and Tourism*. 2023. 3(1). P. 56-66. DOI: <https://doi.org/10.47672/jht.1467>
5. Krstić, B., Kahovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4). pp. 21-34. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504021K>
6. Krstić Bojana, Kahrović Ernadb, Stanišić Tanjac Upravljanje poslovnim procesima u hotelskoj industriji - predlog okvira za operativne procese. *Ekonomika*. 2015, vol. 61, br. 4, str. 21-34. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504021K>
7. Lubica Sebova, Adrian Svec, and Klara Chovanova The Role of Business Process Management in Hotel Innovation and Competitiveness. *Tourism and Hospitality*. 2025. 6(3):122. URL: <https://www.mdpi.com/2673-5768/6/3/122> (дата звернення: 04.01.2026).
8. Lusk, S., Paley, S., & Spanyi, A. (2005). The evolution of business process management as a professional discipline. *BPTrends*. pp. 1-9. URL: <https://bptrends.info/wp-content/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf> (дата звернення: 04.01.2026).
9. Tien-Chin Wang, Chin-Ying Huang, Shu-Li Huang and Jen-Yao Lee Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13(24). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>
10. 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>
11. 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).
12. Бориславський І.О. Інноваційні організаційно-економічні механізми управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 170-181. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1782> (дата звернення: 04.01.2026).
13. Бориславський І.О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (16). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/792> (дата звернення: 04.01.2026).

14. Бугаєва М.В., Малихін О.В., Гринько Я.В. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі. *Центральноукраїнський науковий вісник Економічні науки*. 2024. 12(45). С. 162-177. 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)
15. Іванов А.М., Бориславський І.О. Особливості застосування бізнес-процесів у готельному господарстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. 3(80). С. 124-138. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138>
16. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
17. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
18. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. «*Modern Economics*». 2023. № 38. С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18)
19. 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. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-27>
20. Рижик, І.О., Глебова, А.О., Синягівська, В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1(24). С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-22>
21. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 254- 266. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266>
22. Шулла Р.С. Попик М.М. Січка І.І. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 1(103). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
23. 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. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>

REFERENCES:

1. Bititci, U. (2015). Overview of popular performance measurement models and frameworks. In *Managing business performance: The science and the art* (pp. 90-114). John Wiley & Sons. URL: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/15058/chapter-abstract/86216840/Bititci-U-2015-Managing-Business-Performance-The?redirectedFrom=fulltext> (accessed January 04, 2026).
2. 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*, vol. 14, 12, p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>
3. Davenport T.H. (1993) *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. URL: https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology (accessed January 04, 2026).
4. Gikutha, L.M. (2023) Significance of internal business processes on entrepreneurial orientation in Kenya business hotels. *Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 3(1), pp. 56-66. DOI: <https://doi.org/10.47672/jht.1467>
5. Krstić, B., Kahovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, vol. 61(4), pp. 21-34. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504021K>
6. Krstić Bojana, Kahrović Ernadb, Stanišić Tanjac (2025) Upravljanje poslovnim procesima u hotelskoj industriji - predlog okvira za operativne procese. *Ekonomika*, vol. 61, br. 4, pp. 21-34. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504021K>
7. Lubica Sebova, Adrian Svec, and Klara Chovanova (2025) The Role of Business Process Management in Hotel Innovation and Competitiveness. *Tourism and Hospitality*, vol. 6(3):122. URL: <https://www.mdpi.com/2673-5768/6/3/122> (accessed January 04, 2026).
8. Lusk, S., Paley, S., & Spanyi, A. (2005). The evolution of business process management as a professional discipline. *BPTrends*. P. 1-9. URL: <https://bptrends.info/wp-content/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20a2.pdf> (accessed January 04, 2026).
9. Tien-Chin Wang, Chin-Ying Huang, Shu-Li Huang and Jen-Yao (2021) Lee Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*, vol. 13(24). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>

10. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. (2019) 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>
11. Bakalo N., Hryshko V. (2020) Osoblyvosti upravlinnia ta modeliuvannia biznes-protseviv turystychnykh pidpriemstv [Features of management and modeling of business processes of tourism enterprises]. *Ekonomika i rehion*. T. 4(79). P. 54-61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165)
12. Boryslavskiy I.O. (2025) Innovatsiini orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia hotelno-restorannymy pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative organizational and economic mechanisms for managing hotel and restaurant businesses in the context of digital transformation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 46, pp. 170-181. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1782> (accessed January 04, 2026).
13. Boryslavskiy I.O. (2025) Transformatsiia modelei upravlinnia hotelno-restorannymy pidpriemstvamy Ukrainy [Transformation of management models for hotel and restaurant businesses in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/792> (accessed January 04, 2026).
14. Buhaieva M.V., Malykhin O.V., Hrynkova Ya.V. (2024) Upravlinnia biznes-protseivy v hotelno-restorannii spravi [Business process management in the hotel and restaurant industry]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk Ekonomichnykh nauk*, vol. 12(45), pp. 162-177. 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)
15. Ivanov A.M., Boryslavskiy I.O. (2022) Osoblyvosti zastosuvannia biznes-protseviv u hotelnomu hospodarstvi [Features of applying business processes in the hotel industry]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, vol. 3(80), pp. 124-138. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138>
16. Kushniruk V.S., Velychko O.V., Koval O.D. (2023) Upravlinnia biznes-protseivy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
17. Melnychenko S.V., Sheienkova K.A. (2015) Upravlinnia biznes-protseivy v turyzmi: monohrafiia [Business Process Management in Tourism: Monograph]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 264 p. (in Ukrainian)
18. Pavliuk S.I. (2023) Orhanizatsiia biznes-protseviv u hotelno-restorannomu biznesi [Organization of business processes in the hotel and restaurant business]. «*Modern Economics*», vol. 38, pp. 117-124 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18)
19. Popova S.Iu., Slashcheva A.V. Simakova O.O., Pusikova O.A., Pshynnik V.O. (2020) Innovatsiini pidkhody do modeliuvannia biznes-protseviv pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Innovative approaches to modeling business processes in the hotel and restaurant industry]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 151-155. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-27>
20. Ryzhyk, I.O., Hliebova, A.O., Syniahivska, V.S. (2020) Osoblyvosti formuvannia modeli upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstva sfery posluh [Features of forming a business process management model for a service company]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(24), pp. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-22>
21. Sushko N. (2025) Suchasni instrumenty upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Modern tools for managing service quality in the hotel and restaurant industry]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. Vyp 8, pp. 254-266. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266>
22. Shulla R.S. Popyk M.M. Sichka I.I. (2025) Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia biznes-protseivy na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Improving the efficiency of business process management in hotel and restaurant businesses]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*. T. 30, vol. 1(103). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
23. Iakushev O. (2020) Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni biznes-protseivy pidpriemstv sfery hotelno-restorannykh ta turystychnykh posluh [Innovative technologies in managing business processes of enterprises in the hotel, restaurant, and tourism services sector]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, vol. 3(2), pp. 195-208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025