

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-154>

УДК 338.48:640.4

# ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

## OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN A HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISE AS A FACTOR OF IMPROVING SERVICE QUALITY AND FINANCIAL PERFORMANCE

**Побережна Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8186-2216>

**Куниця Катерина Вікторівна**

кандидат технічних наук, доцент,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5577-7026>

**Стригуль Лариса Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>

**Poberezhna Nataliia, Kunitsia Kateryna, Strygul Larysa**  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

У статті досліджено питання оптимізації бізнес-процесів у готельно-ресторанному підприємстві як чинника підвищення якості сервісу та фінансових результатів діяльності. Обґрунтовано роль оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства у забезпеченні стабільної якості сервісу, скороченні операційних витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів. Доведено доцільність інтегрованого застосування сучасних управлінських підходів (BPM, Lean Management, Six Sigma, Agile, Kaizen) та визначено значення цифрової трансформації бізнес-процесів як інструменту автоматизації, підвищення прозорості управління і персоналізації сервісу. Практичне значення дослідження полягає у можливості його використання в оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення якості послуг, ефективності роботи, конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

**Ключові слова:** готельно-ресторанне підприємство, бізнес-процеси, реінжиніринг, цифрова трансформація, якість сервісу, фінансові результати.

The relevance of the research is determined by increasing competition in the hospitality industry, growing consumer requirements for service quality, and the need to improve the financial performance of hotel and restaurant enterprises in the context of economic digitalisation. In modern conditions, the efficiency of enterprise functioning is largely determined by the level of organisation of business processes, which directly affects service quality, customer satisfaction, and enterprise competitiveness. The purpose of the article is to study the optimisation of business processes of a hotel and restaurant enterprise as a factor in improving service quality and financial performance. The methodological basis of the research includes methods of analysis and synthesis, system and process approaches, comparative analysis, generalisation of scientific sources, as well as logical and structural analysis. The essence of business processes is considered with their classification according to the "performance criterion" and taking into account the specifics of service activities. The implementation of business process reengineering in a hotel and restaurant enterprise is proposed, covering the preparatory stage, diagnostics, redesign, and deployment of processes. The role of business process optimisation and reengineering in ensuring stable service quality, reducing



operating costs, increasing labour productivity, and improving resource efficiency is substantiated. The expediency of the integrated application of modern management approaches to business process optimisation, including Business Process Management, Lean Management, Six Sigma, Agile, and Kaizen, taking into account the specifics of the hotel and restaurant business, is proved. The impact of management approaches on service quality and financial performance indicators is established. The importance of digital transformation of business processes as a tool for automation, increasing management transparency, and service personalisation is determined. The practical value of the article lies in the possibility of applying the obtained results and proposed recommendations in the activities of hotel and restaurant enterprises in order to improve operational efficiency, enhance corporate image, increase competitiveness, and strengthen financial sustainability.

**Keywords:** hotel and restaurant enterprise, business processes, reengineering, digital transformation, service quality, financial performance.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності готельно-ресторанні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, зростання вимог споживачів до якості сервісу та необхідності забезпечення стабільних фінансових результатів діяльності. При цьому, «...нестабільність економіки та політики в країні, що спричинена російською воєнною агресією, негативно позначається на розвитку та функціонуванні закладів готельно-ресторанного господарства. Глобальні зміни та технологічні тренди суттєво змінюють готельно-ресторанний бізнес у світі. Технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, роботизація, використання цифрових платформ для обслуговування та онлайн-бронювання, набирають все більшого значення для збільшення ефективності, зменшення витрат і покращення якості обслуговування. Ці нововведення відкривають нові можливості для бізнесу, але також вимагають швидкої адаптації до нових реалій» [1, с. 3].

За таких умов ключового значення набуває оптимізація бізнес-процесів, яка сьогодні виступає ключовим інструментом узгодження операційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу, підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів і покращення якості та сервісу обслуговування клієнтів. Як зазначають науковці Луцьк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В. та Мостенська Т. Г. [2], бізнес-процеси є «основою формування результатів діяльності підприємства, оскільки саме в межах процесів відбувається перетворення ресурсів у споживчу цінність». У готельно-ресторанному бізнесі ця трансформація має специфічний характер, оскільки результатом бізнес-процесів є саме нематеріальні послуги, які безпосередньо споживаються клієнтами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дослідження, управління та оптимізації бізнес-процесів широко представ-

лена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців [1-10].

Зокрема науковцями Шуллою Р. С., Попик М. М. та Січкою І. І. в роботі [3] проведено класифікацію бізнес-процесів підприємства готельно-ресторанного бізнесу за критерієм «результату бізнес-процесів» та доведено сприйняття технологічного процесу як ключового бізнес-процесу, оцінку якого доцільно проводити на основі інтегрального показника маржинального прибутку з диференціацією блоку постійних та дискреційних витрат за напрямками бізнес-діяльності (готельний бізнес, ресторанный бізнес, виробництво інших послуг), що в свою чергу дозволить виявити реальний внесок такого напрямку діяльності у формування та розподіл прибутку підприємства.

Цікавими, на наш погляд, є дослідження науковця Хетагурової Д. О., яка в роботі [4] пропонує впровадження інноваційних підходів до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств, підґрунтям якого є процесний підхід з використанням графічної нотації (методу BPMN), що сприяє аналізу, оптимізації та стандартизації бізнес-процесів, зменшує витрати та підвищує ефективність управління, а також створює основу для їх подальшої автоматизації.

Привертають увагу наукові дослідження науковців Каламан О. Б., Ряшко Г. М. та Ткачук О. В., які в роботі [5] довели, що ефективність сервісної діяльності ресторанный підприємства значною мірою визначається узгодженістю його бізнес-процесів та структурною логікою взаємодії між підрозділами; обґрунтували дієвість використання саме процесно-орієнтованого підходу з використанням запропонованої сервісної карти та діаграми Ішікави, що дозволяє менеджерам відображати послідовність сервісних операцій та визначити критичні точки сервісних відхилень.

Науковцем Круковською О. В. в роботі [6] встановлено, що готельно-ресторанный сек-

тор в Україні відрізняється високою адаптивністю, особливо в умовах економічних та військових викликів; виділено основні риси ринку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення, до основних з яких запропоновано відносити: дохідність готельних об'єктів, розвиток ресторанного бізнесу під час війни та перспективи замиського сегменту та бізнес-готелів; доведено доцільність врахування можливих змін в системі менеджменту, а саме – цифрову трансформацію та автоматизацію, інтернет речей, гнучкість та адаптацію, фокус на екологічній стійкості та соціальній відповідальності, персоналізацію пропозицій та проактивний ризик менеджмент.

Цікавими є дослідження науковців Кушнірука В. С., Величко О. В. та Коваль О. Д. [7], за результатами яких визначено сучасні особливості формування бізнес-моделей готельно-ресторанного бізнесу та виокремлено ключові принципи управління бізнес-процесами, до яких запропоновано відносити клієнтоорієнтованість, контроль якості та стратегію маркетингу; розглянуто особливості формування стратегії готельно-ресторанного бізнесу із врахуванням технологічного розвитку та сучасних глобальних чинників.

Питання формування та оцінювання якості готельних послуг детально розглянуто у праці Колінько Н. І., Воляник Г. М. та Шутки С. Є. [8], в якій доведено, що навіть незначні недоліки в організації сервісних процесів мають суттєвий вплив на лояльність клієнтів і конкурентоспроможність готелю та обґрунтовано, що для підвищення ефективності обслуговування та конкурентоспроможності готелю доцільним є використання зовнішніх та внутрішніх показників якості: надійності, безпечності, доступності, впевненості, оформлення і презентації, фаховості, комунікації, взаємодопомоги, коректності у спілкуванні та відкритості до сприйняття.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених управлінню бізнес-процесами, якості сервісу та економічній ефективності підприємств сфери гостинності, результати аналізу наукових праць свідчать про наявність низки недостатньо досліджених питань даної проблематики.

Зауважимо, що більшість науковців розглядають питання оптимізації бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу з позицій технологічного або організаційного

підходу [2; 4; 5; 9], без урахування їх прямого впливу на фінансові результати діяльності та загальні показники фінансової стійкості та платоспроможності таких підприємств. Увага науковців при цьому надається структуризації бізнес-процесів або їх моделюванню, тоді як економічні наслідки та вплив бізнес-процесів на розвиток готельно-ресторанного підприємства аналізується частково.

Як бачимо, окремі дослідження науковців присвячені проблемам управління якістю сервісу в готельному та ресторанному бізнесу. Зокрема в роботах [3; 5; 8], наголошено на важливості взаємозв'язку бізнес-процесів між виробничими та сервісними підрозділами, зроблено акцент на оцінюванні якості готельних послуг, проте взаємозв'язок між якісними показниками сервісу та фінансовими результатами діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу залишаються без належної уваги.

Таким чином, недостатньо опрацьованими та дослідженими залишаються питання взаємозв'язку між оптимізацією бізнес-процесів, якістю сервісу та фінансовими результатами діяльності готельно-ресторанних підприємств, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статі є дослідження питань щодо оптимізації бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства для підвищення якості сервісу та фінансових результатів діяльності.

Для досягнення мети у статті передбачається розв'язання таких завдань: дослідити особливості організації бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням сервісної специфіки діяльності; визначити взаємозв'язок між показниками якості сервісу та фінансовими результатами діяльності підприємства; обґрунтувати напрями оптимізації бізнес-процесів як чинника підвищення якості сервісу та покращення фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-процеси у загальному розумінні науковців визначаються як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення продукту або послуги, що має цінність для споживача та має «...такі основні іманентні ознаки:

– сукупність послідовно виконуваних операцій (бізнес-функцій), які в своїй сукупності представляють цілісну систему;

– наявність input (вхідного елементу як об'єкту дії) та output бізнес-процесу (вихідного елементу як результату дії);

– використання ресурсів для виконання окремих операцій (бізнес-функцій) в рамках бізнес-процесу;

– орієнтованість бізнес-процесу на досягнення певної системи цілей» [3, с. 68].

При цьому, готельні бізнес-процеси повинні бути: «...визначені, описані, структуровані / організовані, контрольовані, керовані та постійно вдосконалювані» [2, с. 8-9]. Шулла Р. С., Попик М. М. та Січка І. І. вважають що «.. одним з найважливіших критеріїв виокремлення окремих груп бізнес-процесів є «результативний критерій»: що є результатом бізнес-процесу. Якщо результатом бізнес-процесу є ринкова послуга, то такий бізнес-процес представляє собою технологічний процес як складовий елемент операційної системи. Якщо ж результатом бізнес-процесу є внутрішня послуга, то такий бізнес-процес можна охарактеризувати як допоміжний процес, який також є елементом операційної системи. Якщо результатом бізнес-процесу є певний управлінський вплив на підлеглих, то такий бізнес-процес відноситься до процесів управління і є складовим елементом системи менеджменту підприємства» [3, с. 68].

На думку інших науковців [2, с. 10] всі бізнес-процеси в готелі можна розділити на три основних типи: управлінські процеси; ключові процеси; процеси підтримки. Управлінські процеси на їх думку - «це бізнес-процеси розвитку, планування, управління якістю та управління готельною організацією. Основні бізнес-процеси орієнтовані на досягнення задоволеності клієнтів (покупців / споживачів), тобто гостей готелю. Вони безпосередньо додають нової цінності продукту, тобто послугі. Вони ставляться у відповідність запитам гостей готелю і є рушієм їх задоволення. Основні бізнес-процеси, процеси виконання чи реалізації – це бізнес-процеси, результат яких у вигляді товару чи послуги має пряму вартість на ринку» [2, с. 11].

«Процеси підтримки, які також називаються логістичними або ресурсними бізнес-процесами, спрямовані на досягнення задоволення внутрішніх користувачів у структурі готелю. Вони здатні створити додаткову цінність (додану вартість) для гостя. Процеси підтримки – це допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують підтримку основних бізнес-процесів» [2, с. 12].

Такий розподіл бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі науковець Хетагурова Д. О. доповнює бізнес-процесами розвитку, «які впливають на довгострокове функціонування підприємства, зокрема передбачають: розробку стратегії розвитку, аналіз ринку та конкурентів, впровадження інновацій та модернізацію виробництва» [4, с. 115].

Таким чином, можемо зазначити, що саме бізнес-процеси забезпечують перетворення ресурсів, якими володіють підприємства готельно-ресторанного бізнесу, у сервісний продукт, що має споживчу цінність, та визначають стабільність і відтворюваність якості обслуговування.

«Наслідки пандемії, розвиток технологій сформували нові вимоги до готельно-ресторанного бізнесу створюючи значну конкуренцію. Сьогодні вже не достатньо запропонувати смачну їжу чи просторий номер. Клієнти вимагають персоналізацію послуги. З метою залучення та утримання клієнтів готелі та ресторани розширюють послуги, надають супутні послуги та впроваджують різноманітні технологічні новинки, які зацікавлять клієнтів. У цих реаліях важливим залишається не лише якість послуг, але й ефективні механізми управління ними» [10, с. 257-258]. «Управління якістю послуг у готельно-ресторанній сфері є критичним аспектом для забезпечення успіху підприємств, має велике значення для досягнення високої клієнтської задоволеності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного економічного зростання готельно-ресторанних підприємств» [11, с. 67]. До основних інструментів управління якістю в готельно-ресторанному господарстві [10] запропоновано відносити: задоволення клієнтів, якість обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів, стандарти та сертифікати якості, гігієну та безпеку, екологічний менеджмент, впровадження технологій та персоналізований підхід.

Таким чином, у готельно-ресторанному бізнесі якість сервісу формується не лише на рівні безпосередньої взаємодії персоналу з клієнтами, а є частковим, але вагомим результатом узгодженого та ефективного функціонування системи бізнес-процесів підприємства.

Як визначають науковці Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В. та Мостенська Т. Г. [2], бізнес-процеси є основою формування результатів діяльності готельно-ресторанного підприємства, оскільки саме в межах їх здійснення відбувається перетворення ресурсів в результат, або сервісну послугу,

якої очікують споживачі. При чому якість такої послуги, не в останню чергу, залежить від чіткості, послідовності та професіоналізму виконання операцій на всіх етапах процесу обслуговування.

Каламан О. Б., Ряшко Г. М., Ткачук О. В. [5] наголошують, що узгодженість бізнес-процесів між підрозділами ресторанного підприємства є важливою умовою забезпечення стабільної якості обслуговування клієнтів, а порушення логіки чи послідовності процесів призводить до порушення сервісних процесів, зростання часу обслуговування та зниження рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, якість сервісу доцільно розглядати як результат ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів, що в свою чергу створює умови для підвищення фінансових результатів та зростання конкурентоспроможності такого підприємства.

Оскільки оптимізація бізнес-процесів перш за все передбачає їх постійний аналіз, стандартизацію, усунення дублювання та скорочення витрат часу і ресурсів при незмінному та відповідному рівні сервісу, доцільним вважаємо інтегроване застосування сучасних управлінських підходів до управління такими бізнес-процесами, запропонованих науковцем Тіщенко І. В. в роботі [12, с. 261-262]. З врахуванням саме специфіки готельно-ресторанного бізнесу, наявності ресурсів та необхідності в цифровізації такого підприємства, а також наявного та стратегічного потенціалу до інноваційного розвитку, найбільш поширеними та дієвими є підходи Business Process Management (BPM), Lean Management, Six Sigma, Agile та Kaizen.

При цьому, підхід Business Process Management (BPM) пропонується розглядати як найбільш універсальний та ефективний інструмент управління та оптимізації бізнес-процесами – «...у контексті готельної сфери BPM дозволяє досягати кількох стратегічних цілей:

- формалізація взаємодії з гостями – чітке визначення етапів обслуговування підвищує якість сервісу та знижує ймовірність помилок;
- автоматизація повторюваних операцій – наприклад, автоматичне надсилання повідомлень клієнтам або обробка бронювань економить час і ресурси;
- оптимізація ресурсів – аналіз процесів допомагає виявити неефективні ланки та перерозподілити зусилля;
- прозорість управлінських рішень – усі етапи процесу стають видимими для менедж-

менту, що полегшує контроль і вдосконалення» [12, с. 259].

Водночас складність впровадження BPM та необхідність наявності значних ресурсів обмежують використання такого інструменту для малих та середніх готельно-ресторанних підприємств.

«Підхід Lean Management демонструє високу ефективність у підвищенні продуктивності шляхом усунення втрат, що особливо цінне для скорочення часу виконання послуг» [12, с. 262] та підвищення операційної ефективності готельно-ресторанних підприємств. «Досвід Premier Hotels & Resorts і часткове застосування Lean у Reikartz Hotel Group підкреслюють його практичну значущість для операційної оптимізації. Проте успішність цього підходу залежить від ретельного аналізу процесів, що може ускладнити його швидке впровадження» [12, с. 262].

Підхід Six Sigma спрямований на «забезпечення стабільної якості обслуговування, що підтверджується прикладом Hilton Worldwide, де акцент на статистичній точності та аналітиці задоволеності клієнтів сприяє стандартизації сервісу. Однак його складність і орієнтація на великі обсяги даних роблять цей підхід менш доступним для невеликих готельних компаній, що обмежує його універсальність» [12, с. 262].

Особливістю підходу Agile є високий рівень гнучкості на ринкові зміни та швидке впровадження інноваційних сервісних рішень; адаптація наданих сервісних пропозицій до потреб клієнтів готельно-ресторанного підприємства, «але високі вимоги до комунікації та командної роботи можуть ускладнити його застосування в традиційних організаційних структурах» [12, с. 262].

В свою чергу підхід Kaizen, «з його фокусом на поступовому вдосконаленні, є ефективним для мікрополіпшень щоденних операцій, що ілюструє кейс Premier Hotels & Resorts. Залучення персоналу до процесу змін сприяє формуванню культури постійного розвитку, хоча повільний темп реалізації може бути недоліком у ситуаціях, що вимагають швидких трансформацій» [12, с. 262].

Відповідно до мети нашого дослідження, визначимо та відобразимо в таблиці 1 як інтегроване застосування управлінських підходів до оптимізації бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства впливає на фінансові результати його функціонування та розвитку.

Таким чином, оптимізовані бізнес-процеси сприятимуть зменшенню часу обслу-

Таблиця 1

**Вплив управлінських підходів до оптимізації бізнес процесів на якість сервісу та фінансові показники готельного підприємства**

Управлінський підхід	Вплив на бізнес-процеси та якість сервісу	Фінансові показники та економічний ефект	Фінансові показники та формули розрахунку
<b>Business Process Management (BPM)</b>	Стандартизація процесів; підвищення прозорості та керованості операцій; контроль якості сервісу, зменшення дублювання операцій	Зниження операційних витрат; зростання операційного прибутку; підвищення рентабельності діяльності	<b>Операційний прибуток</b> = Дохід – Операційні витрати; <b>Рентабельність діяльності</b> = (Прибуток / Витрати) × 100
<b>Lean Management</b>	Усунення втрат часу та ресурсів; скорочення тривалості сервісних операцій; підвищення продуктивності праці персоналу	Зниження собівартості послуг; зростання маржинального доходу; збільшення обсягу доходів	<b>Собівартість послуг</b> = Загальні витрати / Кількість наданих послуг; <b>Маржинальний дохід</b> = Дохід – Змінні витрати
<b>Six Sigma</b>	Стабілізація якості сервісу; зменшення кількості помилок і рекламацій	Скорочення витрат на компенсації; стабільність доходів; підвищення фінансової стійкості	<b>Втрати від браку</b> = Кількість скарг × Витрати на усунення; <b>Чистий прибуток</b> = Дохід – Загальні витрати
<b>Agile</b>	Гнучке управління процесами; швидке впровадження інноваційних сервісних рішень; адаптація послуг до потреб клієнтів;	Формування додаткових джерел доходу; зростання середнього чеку; підвищення конкурентоспроможності	<b>Середній чек</b> = Загальний дохід / Кількість клієнтів; <b>Темп зростання доходу</b> = (Дохід звітного періоду – Дохід базового) / Дохід базового
<b>Kaizen</b>	Безперервне поступове вдосконалення операцій; залучення персоналу до процесу змін; підвищення стабільності сервісу	Поступове зниження витрат; підвищення ефективності використання ресурсів; покращення фінансових результатів діяльності	<b>Економія витрат</b> = Витрати до оптимізації – Витрати після; <b>Ефективність витрат</b> = Дохід / Витрати

*Джерело: сформовано на основі [12]*

говування, підвищенню стабільності якості послуг, зниженню кількості скарг клієнтів та зростанню рівня задоволеності гостей, а підвищення якості сервісу внаслідок впровадження BPM, Lean Management, Six Sigma, Agile та Kaizen сприятиме зростанню доходів (через зростання середнього чеку та повторних продажів), скороченню витрат та зменшенню втрат від сервісних порушень, що призведе до зростання прибутковості, фінансової стійкості та ділової активності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Водночас подальше зростання ефективності управління бізнес-процесами потребує впровадження сучасних цифрових рішень, що є передумовою цифрової трансформації бізнес-процесів.

«Проте, успіх цифрової трансформації вимагає не тільки впровадження нових технологій, а й переосмислення та оптимізації застарілих бізнес-процесів. Саме тут одну з головних ролей посідає модель реінжинірингу бізнес-процесів (англ. Business Process Reengineering, BPR), яка передбачає пере-

гляд та перетворення старих бізнес-процесів з метою отримання нових результатів, що відповідають вимогам сучасного ринку» [9, с. 150].

Науковцями Кравченко М. О. та Салабай В. О. досліджено та запропоновано до впро-

вадження основні складові та етапи реінжинірингу бізнес-процесів [9, с. 150-151], послідовність та особливості яких пропонуємо використовувати як напрямок оптимізації таких процесів у готельно-ресторанному бізнесі (таблиця 2).

Таблиця 2

**Етапи реінжинірингу бізнес-процесів та особливості їх реалізації у готельно-ресторанному підприємстві**

Етап реінжинірингу бізнес-процесів	Зміст етапу за науковцями Кравченко М. О. та Салабай В. О.	Особливості реалізації в готельно-ресторанному підприємстві	Очікування від впровадження в готельно-ресторанному підприємстві
1. Підготовчий етап (організація BPR)	Створення карти бізнес-процесів; визначення пріоритетних напрямів оптимізації	Ідентифікації ключових точок контакту з гостями (бронювання, заїзд, обслуговування в готелі та ресторані, виїзд); визначення процесів, що мають найбільший вплив на якість сервісу та фінансові результати (процеси бронювання, обслуговування гостей, управління номерним фондом, обробки скарг)	Запобігання неефективним інвестиціям; зниження ризику помилкових управлінських рішень; ефективне планування витрат
2. Діагностика процесу	Визначення вимог щодо процесу змін; моделювання процесу; збір даних та їх ранжування; оцінка процесу	Аналіз часу обслуговування гостей, рівня завантаженості номерів або залів у ресторані, кількості скарг, повторних відвідувань і розмір середнього чеку; виявлення процесів з найбільшими втратами; обґрунтування пріоритетів реінжинірингу	Виявлення прихованих витрат та можливість скорочення операційних витрат; обґрунтування пріоритетних бізнес-процесів для оптимізації
3. Редизайн процесу	Використання даних, отриманих в процесі діагностики; порівняльний аналіз процесів; розробка плану процесу оптимізації бізнес-процесу	Редизайн процесів включатиме стандартизацію сервісних операцій; упровадження цифрових рішень (онлайн-бронювання, CRM-системи, електронне меню); перерозподіл функцій між персоналом; оптимізація логістики обслуговування гостей	Зменшення собівартості основних та додаткових послуг; зростання продуктивності праці; зменшення плинності кадрів та зростання задоволеності та вмотивованості працюю
4. Розгортання процесу	Реалізація плану удосконалення процесу; оцінка отриманих результатів; зворотний зв'язок від клієнтів	Реалізація запланованих змін; оцінка впливу реінжинірингу на задоволення гостей та фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість) та репутацію готелю чи ресторану; зворотній зв'язок з гостями для коригування бізнес-процесів та вдосконалення сервісу	Покращення якості обслуговування; збільшення доходів за рахунок повторних продажів; зростання ділової активності та іміджу підприємства; підвищення прибутковості

Джерело: сформовано на основі [9, с. 150-151]

Проте, цифрова трансформація та реінжиніринг бізнес-процесів мають недоліки, які необхідно враховувати підприємству, оскільки вони можуть суттєво знизити очікуваний ефект від їх впровадження. Такі недоліки включають:

- високі фінансові витрати на інвестиції на впровадження програмного забезпечення, технічне обладнання та відповідне навчання персоналу;
- можливий психологічний опір працівників та зниження мотивації;
- можлива відсутність персоналу необхідної кваліфікації;
- ризик тимчасових збоїв та недостатня адаптованість до специфіки готельно-ресторанного бізнесу, ризик витоку інформації;

– ризик не отримання прибутку в короткостроковому періоді.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що оптимізація бізнес-процесів у готельно-ресторанному підприємстві є важливим чинником підвищення якості сервісу та фінансових результатів діяльності. При цьому використання сучасних управлінських підходів (BPM, Lean Management, Six Sigma, Agile та Kaizen), застосування реінжинірингу та цифрової трансформації необхідно розглядати як ключові елементи оптимізації бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства, що сприяють підвищенню ефективності його діяльності, зміцненню іміджу та зростанню рівня його конкурентоспроможності в сфері гостинності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Домище-Медяник А. М., Талапа С. Ю., Каганець-Гаврилко Л. П., Чобаль Л. Ю., Сімах К. Ю. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу: світові тренди та український контекст в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14> (дата звернення: 20.12.2025)
2. Луцзяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС : навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331 с.
3. 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). С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11> (дата звернення: 20.12.2025)
4. Хетагурова Д. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4 (329). С. 114-120. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120> (дата звернення: 21.12.2025)
5. Каламан О. Б., Ряшко Г. М., Ткачук О. В. Проєктування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178> (дата звернення: 21.12.2025)
6. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11-15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) (дата звернення: 22.12.2025)
7. Кушнірук В. С., Величко О. В., Коваль О. Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> (дата звернення: 22.12.2025)
8. Колінько Н. І., Воляник Г. М., Шутка С. Є. Якість готельних послуг: методи оцінки та практичне застосування на прикладі міських готелів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-119> (дата звернення: 22.12.2025)
9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2023. № 26. С. 148-153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 22.12.2025)
10. 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> (дата звернення: 22.12.2025)
11. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1-2. С. 66-74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7> (дата звернення: 22.12.2025)
12. Тіщенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257-265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-65X/2025-9-34> (дата звернення: 22.12.2025)

## REFERENCES:

1. Domyshche-Medianyk A. M., Talapa S. Iu., Kahanets-Havrylko L. P., Chobal L. Iu, Simekh K. Iu. (2025). Innovatsiini tekhnolohii u sferi hotelno-restorannoho biznesu: svitovi trendy ta ukraïnskyi kontekst v umovakh viiny [Innovative technologies in the hotel and restaurant business: Global trends and the Ukrainian context under wartime conditions]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 3, pp. 1–10. Available at: <https://doi.org/10.7065/1/3083-6018/2025.3.14> (accessed December 20, 2025)
2. Lutsiak, V. V., Polova, O. L., Stavskya, Yu. V., Mostenska, T. H. (2019). Upravlinnia biznes-protseamy v HRS [Business process management in the hotel and restaurant sector: training manual]. Vinnytsia: VNAU, 331 p. (in Ukrainian)
3. Shulli, R. S., Popyk, M. M., Sichka, I. I. (2025). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia biznes-protseamy na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Improving the efficiency of business process management in hotel and restaurant enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, tom 30, vol. 103, pp. 67–73. Available at: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11> (accessed December 20, 2025)
4. Khetahurova, D. O. (2025). Innovatsiini pidkhody do modeliuвання biznes-protseamy hotelnykh pidpriemstv [Innovative approaches to modelling business processes of hotel enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4(329), pp. 114–120. Available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120> (accessed December 21, 2025)
5. Kalaman, O. B., Riashko, H. M., Tkachuk, O. V. (2025). Proiektuvannia biznes-protseamy ta upravlinnia yakistiu servisu na pidpriemstvakh restorannoho biznesu [Design of business processes and service quality management in restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178> (accessed December 21, 2025)
6. Krukovska, O. V. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Management of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1(11), pp. 11–15. Available at: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) (accessed December 22, 2025)
7. Kushniruk, V. S., Velychko, O. V., Koval, O. D. (2023). Upravlinnia biznes-protseamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> (accessed December 22, 2025)
8. Kolinko, N. I., Volianyk, H. M., Shutka S. Ie. (2025). Yakist hotelnykh posluh: metody otsinky ta praktychne zastosuvannia na prykladi miskykh hoteliv [Quality of hotel services: Evaluation methods and practical application on the example of urban hotels]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-119> (accessed December 22, 2025)
9. Kravchenko, M. O., Salabai, V. O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseamy pidpriemstv [The role of digital transformation of business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, vol. 26, pp. 148–153. Available at: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (accessed December 22, 2025)
10. Sushko, N. (2025). Suchasni instrumenty upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Modern tools for service quality management in the hotel and restaurant sector]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 8, pp. 254–266. Available at: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266> (accessed December 22, 2025)
11. Mazur, V. (2023). Upravlinnia yakistiu posluh pidpriemstv hotelno-restorannoi sfery [Quality management of services of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1–2, pp. 66–74. Available at: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7> (accessed December 22, 2025)
12. Tishchenko, I. V. (2025). Napriamy formuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protseamy innovatsiinykh pidpriemstv [Directions for forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, vol. 9, pp. 257–265. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34> (accessed December 22, 2025)

Дата надходження статті: 06.12.2025

Дата прийняття статті: 19.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025