

УДК 338:005.3:640.4
DOI: 10.60022/2(5)-18S

Шейко Юлія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, Україна

Sheiko Yuliia

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

Lutsk National Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-1272-8985

Сидорук Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, Україна

Sydooruk Svitlana

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

Lutsk National Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7403-6909

ІННОВАЦІЙНА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи до оптимізації бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі як чинника підвищення економічної ефективності підприємств сфери гостинності. Розкрито сутність і завдання управління бізнес-процесами, проаналізовано етапи та методи їх діагностики, зокрема методику швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг, перепроєктування процесів, реінжиніринг та грінфілд-підхід. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних технологій – CRM-систем, автоматизованих облікових програм, онлайн-бронювання, Big Data-аналітики та IoT-рішень – як інструментів підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення сервісу. Запропоновано поетапний процес удосконалення бізнес-процесів з використанням інновацій та наведено систему ключових показників ефективності для оцінки результативності впроваджених змін. Результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій з удосконалення діяльності готелів і ресторанів, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, бізнес-процеси, економічна ефективність, оптимізація, інновації, сфера гостинності.

INNOVATIVE OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR FOR INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

Abstract. The article examines innovative approaches to optimizing business processes in the hotel and restaurant industry as a key factor in enhancing the economic efficiency of hospitality enterprises. The research outlines the essence and objectives of business process management in the hospitality sector, emphasizing the need for systematic integration of operational, managerial, and service activities to ensure stability, competitiveness, and long-term growth. A comprehensive review of diagnostic methods is provided, including the Fast Analysis Solution Technique (FAST), process benchmarking, process redesign, business process reengineering, and the greenfield approach. Each method's potential to identify bottlenecks, improve workflow efficiency, and adopt best practices is discussed in the context of hotel and restaurant operations.

Special attention is devoted to the implementation of innovative technological solutions such as Customer Relationship Management (CRM) systems, automated accounting software, online booking platforms, Big Data analytics, and Internet of Things (IoT) tools. These technologies are presented as enablers

of operational transparency, resource optimization, reduction in order processing times, and enhancement of personalized customer service. The study proposes a step-by-step model for improving business processes through innovation, comprising stages of diagnostics, method selection, adaptation of innovative tools, pilot implementation, scaling, and ongoing monitoring.

In addition, the paper presents a structured set of Key Performance Indicators (KPIs) designed to assess the effectiveness of business process improvements within hospitality enterprises after the introduction of innovations. This KPI framework supports the measurement of goal achievement, evaluation of technological impacts, and formulation of informed management decisions for sustainable growth. The results of the research are expected to be of practical value to hotel and restaurant managers, enabling them to systematically enhance productivity, reduce costs, and deliver high-quality services in a rapidly changing and competitive market environment.

Keywords: *hotel and restaurant business, business processes, economic efficiency, optimization, innovation, hospitality industry.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін у споживачькій поведінці готельно-ресторанний бізнес стикається з необхідністю переосмислення традиційних бізнес-процесів. Галузь гостинності, будучи однією з найбільш чутливих до економічних, соціальних і технологічних змін, вимагає постійного вдосконалення інструментів управління та організації операційної діяльності. Зокрема, ефективність бізнес-процесів визначає здатність підприємства адаптуватися до нових викликів, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і досягати стабільного фінансового результату.

Інновації стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Йдеться не лише про впровадження нових технологічних рішень, але й про зміну підходів до організації праці, сервісу, маркетингової політики та взаємодії з клієнтами. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою інновацій сприяє зниженню витрат, покращенню сервісу, автоматизації рутинних операцій і, зрештою, створенню доданої цінності для споживача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі процесному управлінню підприємствами приділено значну увагу. Демиденко В. [4] у своїй роботі розкриває сутність процесного підходу до управління підприємством та обґрунтовує його доцільність в умовах динамічного бізнес-середовища, а також висвітлює переваги використання методу Workflow як інструменту оптимізації діяльності підприємств. Довба І. та Сойма С. [6] також обґрунтовували доцільність впровадження методу Workflow, як ефективного інструменту організації діяльності та корпоративних інформаційних систем.

Костіна О. [8] аналізувала теоретико-методичні засади процесного управління підприємством у контексті антикризової стратегії, висвітлюючи поняття, структуру та види бізнес-процесів, методи їх діагностики й оцінки ефективності, а також взаємозв'язок процесних перетворень з антикризовим управлінням. Дем'яненко Т. та Яковенко І. [5] досліджували застосування реінжинірингу бізнес-процесів як інноваційного інструменту стратегічного управління, що також базується на принципах процесного підходу. Автори обґрунтовують доцільність побудови єдиного інформаційного простору для прийняття ефективних управлінських рішень, запропоновано методіку вибору оптимального варіанта реінжинірингу та охарактеризовано його етапи, принципи й типові проблеми.

Поряд із цим, у сфері готельно-ресторанного бізнесу Павлюк С. [9] досліджувала теоретичні засади організації бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі, а Фостолович В., Боцян Т., Павлова С. [14] та Харченко Т., Бондарук Ю. [15] обґрунтовували необхідність удосконалення бізнес-процесів підприємств гостинності з урахуванням цифровізації та ІТ-технологій, зростання потреб клієнтів, умов воєнного часу та нових вимог до функціональності послуг, що забезпечують гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу.

Якушев О. [16] обґрунтовує перспективність застосування інноваційних технологій для комплексного управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу регіонів. Представлено елементи системи управління та інструменти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності й ефективності їх функціонування.

Бугаєва М., Малихін О., Гринько Я. [2] здійснили комплексний аналіз управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері в умовах сучасних викликів, зокрема впливу війни, економічної нестабільності та технологічних змін, а також обґрунтували необхідність адаптації бізнес-моделей,

інтеграції інновацій та впровадження стратегічного управління для підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу сучасних інноваційних практик у готельно-ресторанному бізнесі, зокрема в контексті їх впливу на ефективність та економічну результативність операційної діяльності. Попри наявність окремих досліджень, недостатньо вивчено системний підхід до оптимізації бізнес-процесів із залученням інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Метою статті є обґрунтування ролі інноваційної оптимізації бізнес-процесів як ключового чинника підвищення економічної ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, визначення сучасних методичних підходів та інструментів її реалізації, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій у сфері гостинності для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна та стрімкі зміни глобальних і технологічних тенденцій у сфері гостинності суттєво впливають на вітчизняну індустрію гостинності, змінюючи підходи до управління, структуру попиту, очікування споживачів і пріоритети розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

У 2020 році кількість суб'єктів господарювання, які працювали у сфері розміщення та харчування, в Україні досягла максимуму – понад 71700. У 2021 році показник зменшився до 69800 фірм розміщення та харчування. З початку війни в Україні закрилося близько 7000 ресторанів та кафе, відкрилося понад 2000 нових закладів харчування. Ринок індустрії гостинності зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – до 30%. У західних областях у 2022 році спостерігалася позитивна динаміка. Зокрема, у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях – приблизно на 20% [13]. 93 % готелів зафіксували падіння доходів як наслідок пандемії Covid-19, а у 30 % випадків – понад 60 % втрат. Переважна більшість (75%) підприємств зіткнулися з необхідністю скорочення кадрів: у понад чверті випадків звільнення охопили 10-20% працівників, ще у 33% – 20-40%, а понад 15% готелів були змушені скоротити понад 40% персоналу [12]. Готелі та ресторани в Україні змушені активно оптимізувати свою бізнес-діяльність у відповідь на виклики сучасності.

Згідно опитування серед гравців готельного ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19, організованого Українською Асоціацією Готелів та Курортів UHRA спільно із міжнародними експертами з питань туризму Horwath HTL [12], усі заклади, які відчули падіння об'ємів бізнесу, вжили тих чи інших заходів задля його оптимізації (рис. 1).

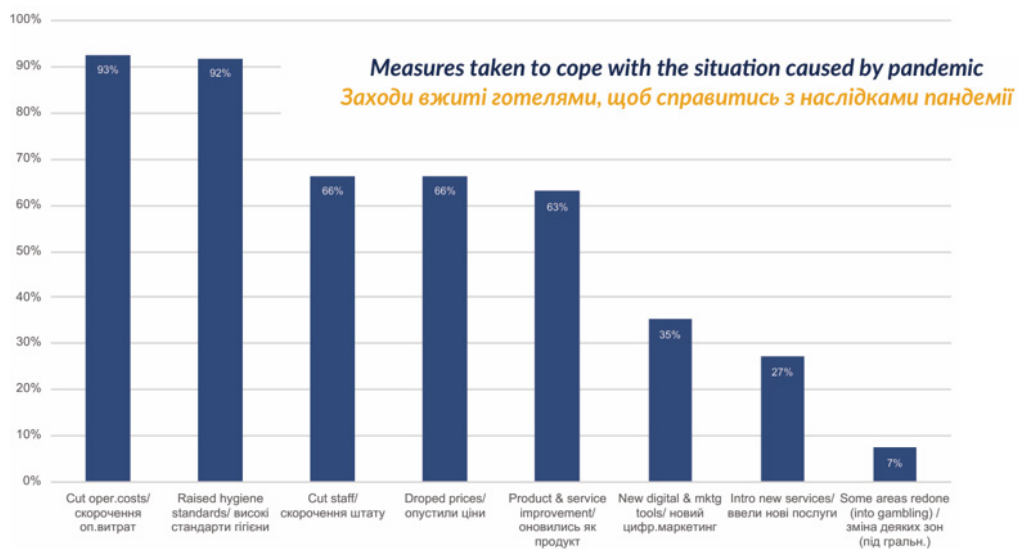


Рис. 1. Заходи вжиті готелями, щоб справитись з наслідками пандемії
Джерело: [12]

Готелі, які зберегли стабільні доходи або зазнали їх зростання, не скорочували ані персонал, ані

операційні витрати. Навпаки, вони інвестували в цифрові технології, маркетингові інструменти та покращення якості своїх продуктів і послуг.

За даними Дослідження стану українських індустрій під час війни [7], проведеного в серпні 2022 року, більшість підприємств сфери послуг продовжують працювати у тих самих регіонах, що й до війни, переважно офлайн, із незначною часткою гібридного формату. Витрати зросли на 20-50%, водночас прибутки зменшилися на аналогічний рівень або більше через подорожчання пального, логістичні труднощі та перебої з постачанням. Компанії скорочують персонал, перерозподіляють обов'язки та адаптують стратегії під короткострокове планування. Половина не змінює послуг, третина – коригує пропозиції відповідно до нового попиту (рис. 2).



а) Як змінилися робочі процеси під час війни з росією всередині компанії, %



б) Як змінилась стратегія бізнесу з урахуванням нових реалій

Рис. 2. Як змінилися робочі процеси та стратегія бізнесу компанії сфери послуг під час війни з росією

Джерело: сформовано авторами за [7]

В умовах високої конкуренції, динамічних змін ринку та зростаючих очікувань споживачів процесний підхід виступає фундаментальною основою ефективного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи цілісність, гнучкість та орієнтацію на результат у всіх бізнес-операціях. Такий підхід дозволяє не лише системно організувати діяльність підприємства, а й оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуючи ключові бізнес-процеси до нових умов.

Під бізнес-процесами слід розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [6].

Для оптимізації управління бізнес-процесами доцільним є використання класифікації, відповідно до якої усі бізнес-процеси в готельно-ресторанній галузі поділяються на основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління. Такий поділ використовується такими науковцями як Павлюк С. [9], Бугаєва М., Малихін О., Гринько Я. [2] та ін. Основні бізнес-процеси створюють основну цінність для клієнта, допоміжні – забезпечують ефективність основних, процеси розвитку – забезпечують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, а процеси управління – контроль та координацію діяльності на підприємстві. Проте, задля врахування ієрархії прийняття рішень, підвищення керованості,

ефективності діяльності, забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, функціональний підхід доцільно доповнити рівневим поділом (рис. 3).



Рис. 3. Види бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу
Джерело: складено авторами

Завдання управління бізнес-процесами у готельно-ресторанній сфері включають: оптимізація операційних процесів, розробка та впровадження ефективних управлінських стратегій, управління персоналом, оптимізація інформаційних потоків, покращення якості обслуговування клієнтів, контроль витрат та ресурсів, інновації та технологічні вдосконалення, аналіз та моніторинг результатів. Відтак, управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері полягає в інтеграції всіх процесів, що забезпечують стабільність, ефективність і розвиток підприємства [2].

Для досягнення цих цілей важливо не лише впроваджувати управлінські рішення, але й регулярно оцінювати їх результативність. Саме тому, для виявлення слабких місць, оцінки результативності впроваджених змін та формування стратегії подальшого розвитку застосовуються різноманітні методи діагностики ефективності бізнес-процесів.

Діагностика бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств:

- конфлікти інтересів між відділами і співробітниками;
- зриви термінів поставки товару або надання послуги;
- надмірна завантаженість співробітників;
- обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати;
- обсяги продажів падають за зростання ринку збуту;
- собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану;
- продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо [8].

Діагностика бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі дозволяє побачити реальну картину функціонування підприємства – як саме працюють процеси «на практиці», хто за що відповідає, і які результати при цьому досягаються.

Метою такого аналізу є виявлення вузьких місць, дублювань, затримок чи зайвих операцій, що гальмують ефективність. Завдяки оцінці ключових показників можна встановити, які саме етапи потребують змін, аби покращити якість обслуговування, знизити витрати та підвищити продуктивність.

На основі аналізу низки підходів до систематизації методів аналізу і діагностики бізнес-процесів підприємства запропоновано уніфікований підхід, який поєднує ключові сильні сторони кожного з них (табл. 1). Цей підхід забезпечує системність, гнучкість, комплексність та орієнтацію на результат, що особливо важливо для підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах впровадження інновацій.

Таблиця 1

Методи аналізу і діагностики бізнес-процесів підприємств

| Методика | Характеристика |
|---|--|
| 1. Якісна діагностика | |
| SWOT-аналіз | Систематизує внутрішні й зовнішні фактори впливу; дає загальну картину стану бізнес-процесів. |
| Аналіз функцій, входів, виходів, ресурсів | Дає змогу структурувати бізнес-процеси, виявити «вузькі місця», надлишки або нестачі ресурсів. |
| Візуальний аналіз (графічні схеми) | Наглядне представлення процесу, ідентифікація логічних помилок та дублювань. |
| Аналіз відповідності типовим / ISO-вимогам | Дозволяє оцінити ступінь формалізації та регламентації процесів. |
| Метод «5 Чому» | Допомагає виявити кореневі причини проблем. |
| Матриця розподілу відповідальності (RACI) | Виявляє дублювання або відсутність відповідальності. |
| Ранжування важливості-проблемності | Формує пріоритети для змін. |
| 2. Кількісна діагностика | |
| Імітаційне моделювання | Дозволяє проаналізувати різні сценарії та вплив змін. |
| АВС-аналіз | Визначає найцінніші процеси за критерієм «цінність-витрати», допомагає оптимізувати ресурси. |
| Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) | Оцінка необхідності функцій та співвідношення витрат до користі. |
| КРІ-аналіз показників процесу, фінансової ефективності продукту та задоволеності клієнтів | Дає числову оцінку результатів процесів з фінансової, операційної, маркетингової точок зору |

Джерело: складено авторами за [1; 3; 8; 10; 11]

Методи якісної діагностики спрямовані на виявлення проблемних зон, аналіз структури процесів та визначення потенціалу для покращення. Кількісні методи націлені на точні обчислення, вимірювання ефективності та оцінку витрат / результатів.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів слід проводити за такими етапами:

- 1) визначення цілей оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- 2) вибір методики оцінювання ефективності та формування системи показників;
- 3) збір даних для проведення оцінювання ефективності;
- 4) розрахунок показників ефективності;
- 5) аналіз отриманих даних [3].

Комплексне оцінювання ефективності бізнес-процесів дає змогу не лише визначити поточний стан діяльності підприємства, але й окреслити напрями його подальшої оптимізації. Концепція вдосконалення бізнес-процесів базується на чотирьох основних підходах [5; 8]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST), згідно якої під час одноденної або дводенної зустрічі команда визначає шляхи швидкого покращення процесів із мінімальними витратами, до прикладу допомагає швидко виявляти проблемні ділянки у процесах обслуговування гостей або управління запасами, і знаходити оптимальні рішення для підвищення якості сервісу та скорочення часу обробки замовлень. Це інструмент, який дозволяє швидко і структуровано аналізувати проблеми або завдання, розбиваючи їх на логічні кроки та причини. FAST допомагає оптимізувати процеси та приймати ефективні управлінські рішення за мінімальний час. Типові покращення підходу FAST включають зниження вартості, часу циклу та кількості помилок на 5-15% за тримісячний період [5];

2. Бенчмаркінг процесу – це порівняльний аналіз бізнес-процесів підприємства з найкращими практиками інших компаній або галузей. Метою є виявлення слабких місць і запозичення ефективних рішень для підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності. Готелі та ресторани порівнюють свої процеси – наприклад, процедури бронювання, час обслуговування або стандарти чистоти – з найкращими конкурентами або міжнародними лідерами галузі, щоб адаптувати передові практики і підвищити рівень задоволеності клієнтів;

3. Перепроектування процесу. Цей підхід передбачає радикальне переосмислення і зміну існуючих бізнес-процесів з метою їх значного покращення. Часто включає усунення зайвих етапів, спрощення процедур та впровадження нових технологій для підвищення ефективності. У готельно-ресторанній сфері це може означати повну зміну організації роботи, наприклад, впровадження автоматизованих систем бронювання, зміни у логістиці кухні або реорганізацію персоналу для скорочення часу очікування гостей та підвищення ефективності.

4. Реінжиніринг процесу. Це комплексний підхід до фундаментального перетворення ключових бізнес-процесів підприємства, наприклад, створення нової концепції обслуговування або впровадження інноваційних технологій для автоматизації роботи, що дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність і знизити витрати. Реінжиніринг спрямований на досягнення значних покращень у продуктивності, якості, швидкості та вартості шляхом корінних змін у способах організації роботи.

5. Грінфілд – це методика, що означає створення нового закладу або перебудову процесів «з нуля», без урахування обмежень існуючого формату.

Особливої актуальності набуває концепція вдосконалення бізнес-діяльності підприємств із використанням інновацій, яка передбачає впровадження таких інструментів, як CRM-системи, автоматизовані облікові програми, онлайн-бронювання, інтегровані платформи для керування відгуками клієнтів, Big Data-аналітика, IoT-рішення тощо. У таблиці 2 наведено, як інноваційні підходи інтегруються в різні методики оптимізації процесів, які результати це забезпечує та які приклади практичного застосування є найбільш релевантними.

Таблиця 2

Інновації в удосконаленні бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу

| Методика удосконалення | Сутність | Очікувані результати | Приклади інноваційного застосування |
|--|--|--|---|
| 1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST) | Оперативне впровадження технологій без істотного втручання в структуру процесів | Швидке покращення сервісу з мінімальними витратами часу та ресурсів, гнучке тестування | Впровадження електронного меню, чат-ботів для обслуговування гостей, системи онлайн-зворотного зв'язку |
| 2. Бенчмаркінг процесу | Порівняльний аналіз з лідерами галузі та імплементація їх інноваційних та цифрових рішень у власну практику | Підвищення конкурентоспроможності, зменшення ризиків впровадження, адже рішення вже апробовані | Використання CRM-систем, мобільного додатку для бронювання, електронних карт лояльності на основі досвіду конкурентів |
| 3. Перепроектування процесу (Business Process Redesign) | Глибока інтеграція нових технологій для перебудови логіки та оптимізації бізнес-процесів без кардинальних змін | Зменшення ручної праці, підвищення ефективності, автоматизація | Впровадження електронної черги, CRM-систем, мультиканального бронювання |
| 4. Реінжиніринг процесу (Business Process Reengineering) | Радикальне переосмислення, редизайн і трансформація ключових процесів з використанням технологій | Повна модернізація підприємств, скорочення витрат, створення нових конкурентних переваг | Впровадження ERP-систем, кіосків самообслуговування, роботизація бек-офісу |
| 5. Грінфілд (Greenfield) | Створення бізнес-процесів «з нуля» з урахуванням цифрових технологій і нових підходів без огляду на існуючі обмеження (чинні процеси застарілі або не підлягають модернізації) | Повна трансформація діяльності, інноваційна привабливість | Відкриття готелів зі смарт-номерами, ресторанів без персоналу, гібридних сервісів |

Джерело : складено авторами

Загальний ефект від використання інновацій у межах зазначених методик вдосконалення бізнес-процесів полягає в підвищенні гнучкості, ефективності та адаптивності готельно-ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища, зниженні витрат, покращенні якості обслуговування та створенні

конкурентних переваг за рахунок впровадження нових технологій, цифрових рішень і нестандартних підходів до управління.

Процес вдосконалення бізнес-діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу з використанням інновацій має бути системним і поетапним, охоплюючи як стратегічне бачення, так і практичну реалізацію змін на всіх рівнях управління. Успішна трансформація потребує чіткої послідовності дій, що враховують специфіку індустрії гостинності та динаміку сучасного ринку послуг.

На рис. 4 запропоновано модель вдосконалення бізнес-процесів підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу, що базується на системному підході, що поєднує інструменти стратегічного аналізу, інноваційного менеджменту та управління змінами. Вона охоплює шість ключових етапів.

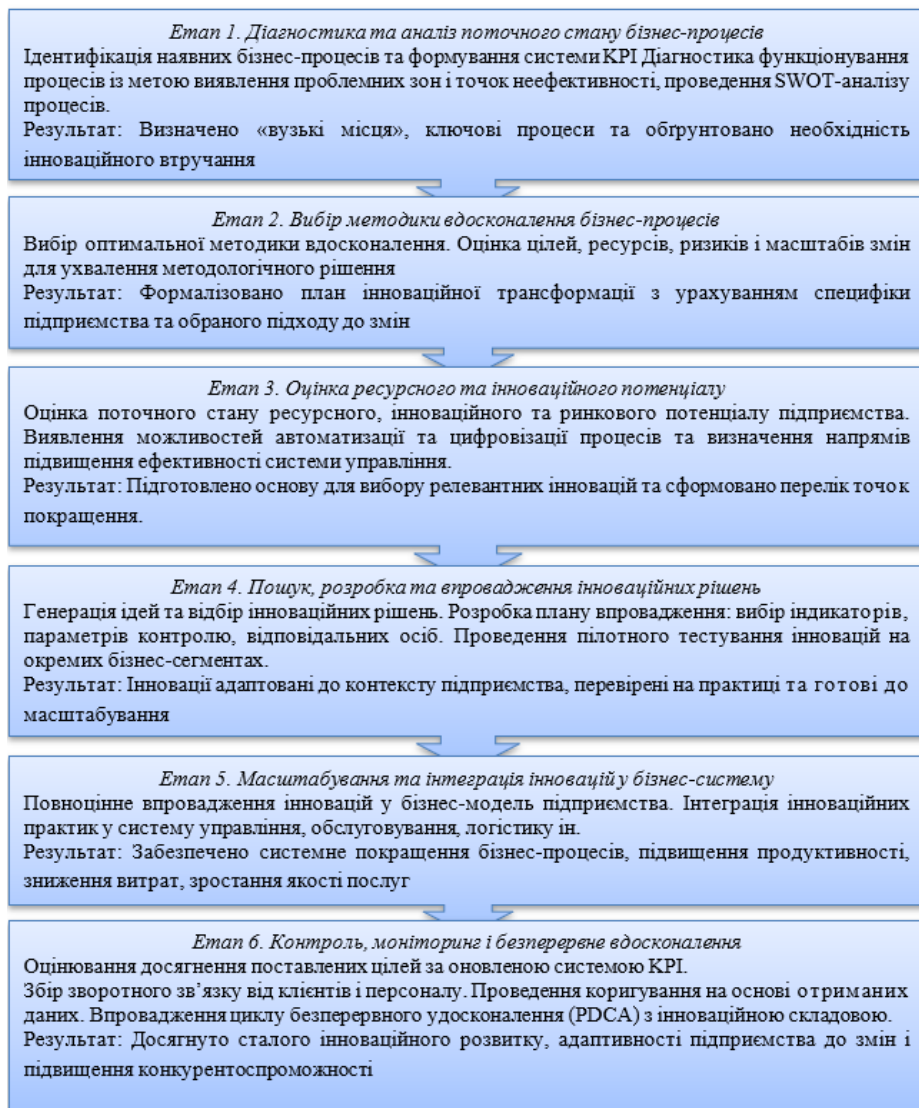


Рис. 4. Модель вдосконалення бізнес-процесів підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу з використанням інновацій

Джерело: складено авторами

Застосування інноваційного підходу до вдосконалення бізнес-процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу забезпечує цілісний і поетапний механізм трансформації діяльності підприємства. Послідовне проходження етапів – від глибокої діагностики до впровадження та масштабування змін – дозволяє не лише адаптуватися до динамічних ринкових умов, а й сформуванню стійкої конкурентної переваги. Визначальну роль у цьому процесі відіграє інтеграція сучасних цифрових технологій, автоматизації, а також орієнтація на клієнтоцентричність і гнучке управління.

Наступним логічним кроком після реалізації заходів з удосконалення бізнес-процесів є впровадження системи оцінювання їх ефективності. Це дозволяє здійснювати об'єктивний моніторинг

досягнутих результатів, виявляти зони росту та формувати стратегії безперервного покращення діяльності підприємства. У логіці кількісного підходу ряд дослідників характеризують:

- показники бізнес-процесу як числові величини, що визначають перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;
- показники продукту (послуги) як числові величини, що розкривають продукт (послугу) як результат виконання процесу (наприклад, абсолютний об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг);
- показники задоволеності клієнтів процесу як числові величини, що визначають ступінь задоволеності споживачів результатом процесу [1].

Для об'єктивної оцінки економічної ефективності бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі доцільно використовувати інтегровану систему KPI, що охоплює фінансово-економічні, операційні, клієнтські та кадрові показники (табл. 3). Такий комплексний підхід дає змогу оцінити не лише безпосередні фінансові результати, але й чинники, що їх формують, зокрема якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність персоналу та ефективність внутрішніх процесів. Це дозволяє отримати цілісну картину стану бізнес-процесів та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх удосконалення.

Таблиця 3

Приклади ключових показників ефективності (KPI) для оцінки бізнес-процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу

| Показник | Зміст |
|--|--|
| 1. KPI для операційних бізнес-процесів | |
| Рівень завантаження номерного фонду | Середній відсоток зайнятих номерів за період |
| Середній чек | Середня сума витрат клієнта у ресторані |
| Час обслуговування клієнта | Середній час від замовлення до подачі (у ресторані), або від check-in до check-out |
| Рівень помилок у процесах | Кількість інцидентів, помилок персоналу, скарг за період |
| Собівартість обслуговування на одного клієнта | Витрати, пов'язані з обслуговуванням одного гостя |
| 2. KPI для фінансово-економічної ефективності | |
| Доходи на доступний номер (RevPAR) | Доходи/кількість номерів, що доступні |
| ЕБІТДА / Рентабельність операційної діяльності | Прибутковість з урахуванням операційних витрат |
| Рентабельність бізнес-процесів | Співвідношення прибутку до витрат по кожному ключовому процесу |
| Індекс окупності інновацій | Відношення прибутку від інновацій до витрат на їх впровадження |
| 3. KPI для клієнтського досвіду | |
| Індекс задоволеності клієнтів (CSI) | Оцінка якості обслуговування за результатами опитування |
| Індекс лояльності клієнтів (NPS) | Готовність клієнтів рекомендувати послуги |
| Кількість повторних візитів / бронювань | Частка постійних клієнтів у загальному потоці |
| Кількість скарг та час реакції на них | Показник сервісної орієнтованості персоналу |
| 4. KPI для управління персоналом | |
| Продуктивність праці персоналу | Кількість обслугованих клієнтів / співробітника |
| Рівень плинності кадрів | Частка персоналу, який залишив роботу, за період |
| Рівень залученості персоналу | Оцінка мотивації, ініціативності та задоволеності роботою |

Джерело: складено авторами

Наведена система KPI відображає ключові критерії, за якими можна оцінити ефективність удосконалення бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аналіз цих показників дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, оцінити вплив впроваджених технологічних рішень на продуктивність і якість сервісу, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що інноваційна оптимізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності підприємств сфери гостинності.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що інноваційна оптимізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності підприємств готельно-

ресторанного бізнесу. Поєднання методичної бази, сучасних технологічних рішень та системної діагностики процесів дозволяє досягти значного зростання продуктивності, якості обслуговування й конкурентоспроможності. Запропонований поетапний підхід до вдосконалення бізнес-процесів та інтеграція інноваційних інструментів формують підґрунтя для сталого розвитку підприємств сфери гостинності в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, інноваційна оптимізація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі є не лише інструментом підвищення економічної ефективності, але й стратегічним фактором розвитку в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності конкретних цифрових рішень, адаптацію методик оптимізації до різних форматів закладів гостинності та розробку інтегрованих моделей управління, що поєднують інновації з принципами сталого розвитку.

Література

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.40. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.
2. Бугаєва М. В., Малихін О. В., Гринько Я. В. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ*. 2024. Вип. 12 (45). С. 162-177.
3. Будько О. В., Снімціков А. О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1(8). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306470#>.
4. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.
5. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія. «Економіка». 2022. Випуск 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/414>.
6. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf.
7. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskykh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.
8. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf.
9. Павлюк С. І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18).
10. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3/2016 (98). Частина 1. URL: https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf.
11. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.
12. Опитування серед гравців готельного ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19. Українська Асоціація Готелів та Курортів UHRA, Horwath HTL. 2021. URL: https://horwathhtl.com/wp-content/uploads/2024/09/Sentiment-Survey_UKRAINE.pdf.
13. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fbpih.pdf>
14. Фостолович В. А., Боцян Т. В., Павлова С. І. Нові підходи до організації бізнесової діяльності підприємств сфери гостинності в епоху постіндустріалізму та цифрових трансформацій. *Інвестиції*:

Практика та досвід. 2023. Вип.11. С. 9-14. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37080/>.

15. Харченко Т. О., Бондарук Ю.С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 130-133. URL &: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25.

16. 16. но-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Том 3 № 2. URL: <https://openaccess.library.uitm.edu.my/Record/doaj-fdb9f3cf6f554a19a93d89b6b884e99c/Holdings#tabnav>.

References

1. Artyukh O., Chernyshova L (2022) Otsinka rezul'tatyvnosti biznes-protseviv na pidpryyemstvakh rozdrubnoyi torhivli: ohlyad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes in retail enterprises: a review of approaches]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol.40. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.

2. Buhayeva M. V., Malykhin O. V., Hryn'ko YA. V. (2024) Upravlinnya biznes-protsevyamy v hotel'no-restoranni spravi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Tsentral'noukrayins'kyi naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky : zb. nauk. pr. Kropyvnyts'kyi : TSNTU*. Vol. 12 (45), pp. 162-177.

3. Bud'ko O.V., Snimshchikov A.O. (2024) Analitichne zabezpechennya upravlinnya biznes-protsevyamy sub'yektiv hospodaryuvannya [Analytical support for business process management of business entities]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy. Ekonomichnyy visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Vol. 1(8). Available at: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306470#>.

4. Demydenko V. V. (2015) Upravlinnya biznes-protsevyamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnya pidpryyemstvom [Business Process Management as a Component of a Process Approach to Enterprise Management]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.

5. Dem'yanenko T., Yakovenko I. (2022) Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak suchasnyy metod upravlinnya stratehichnyimi zminamy na pidpryyemstvi [Business Process Reengineering as a Modern Method of Managing Strategic Changes at an Enterprise]. *Elektronne naukovе fakhove vydannya «Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka». Seriya. «Ekonomika»*. Vol. 14(28). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/414>.

6. Dovba I. V., Soyma S. YU. (2016) Osoblyvosti optymizatsiyi upravlinnya biznes-protsevyamy pidpryyemstva ta metody yikh udoskonalennya [Features of optimizing the management of business processes of the enterprise and methods of their improvement]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Vol. 6. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf.

7. Kyivstar Business Hub (2022) Doslidzhennya stanu ukrayins'kykh industriy pid chas viyny: nayavni problemy, stratehichni fokusy, zavdannya [Research on the state of Ukrainian industries during the war: existing problems, strategic focuses, tasks]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskykh-industriy-pid-chas-viyny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.

8. Kostina O.M. (2017) Diahnostyka ta upravlinnya biznes-protsevyamy v konteksti antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Vol. 10. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf.

9. Pavlyuk S. I. (2023) Orhanizatsiya biznes-protseviv u hotel'no-restorannomu biznesi [Organization of business processes in the hotel and restaurant business]. *Modern Economics*. Vol. 38(2023), pp. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18).

10. Tiharyeva V. A., Stankevych I. V. (2016) Analiz isnuyuchykh pidkhodiv ta metodiv otsinyuvannya biznes-protseviv pidpryyemstv ta orhanizatsiy [Analysis of existing approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations]. *Menedzhment, marketynh ta upravlinnya personalom. Visnyk KrNU imeni Mykhayla Ostrohrads'koho*. Vol. 3/2016 (98), part 1. Available at: https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf.

11. Tur O. V., Matusevych A. S. (2018) Upravlinnya biznes-protsevyamy na pidpryyemstvi [Business process management at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.

12. Ukrayins'ka Asotsiatsiya Hoteliv ta Kurortiv UHRA, Horwath HTL (2021) Opytuvannya sered hravtsiv hotel'noho rynku Ukrayiny shchodo naslidkiv pandemiyi COVID-19 [Survey among players of the Ukrainian hotel market on the consequences of the COVID-19 pandemic]. Available at: https://horwathhtl.com/wp-content/uploads/2024/09/Sentiment-Survey_UKRAINE.pdf.

13. Fedyshyn I., Boyko A. (2023) Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv industriyi hostynnosti [Ensuring the competitiveness of hospitality industry enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. Vol. 2 (29), pp. 90-101. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fipih.pdf>.

14. Fostolovych V. A., Botsyan T. V., Pavlova S. I. (2023) Novi pidkhody do orhanizatsiyi biznesovoyi diyal'nosti pidpryyemstv sfery hostynnosti v epokhu postindustrializmu ta tsyfrovyykh transformatsiy [New approaches to organizing business activities of hospitality enterprises in the era of post-industrialism and digital transformations]. *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid*. Vol.11, pp. 9-14. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/37080/>.

15. Kharchenko T. O., Bondaruk YU.S. (2019) Innovatsiyini tekhnolohiyi v upravlinni biznes-protsesamy pidpryyemstv [Innovative technologies in business process management of enterprises.]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. Vol. 4, pp. 130-133. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25.

16. Yakushev O. (2020) Innovatsiyini tekhnolohiyi v upravlinni biznes-protsesamy pidpryyemstv sfery hotel'no-restorannykh ta turystychnykh posluh [Innovative technologies in business process management of enterprises in the hotel, restaurant and tourism services sector]. *Restorannyi i hotel'nyy konsal'tynh. Innovatsiyi*. Vol. 3. № 2. Available at: <https://openaccess.library.uitm.edu.my/Record/doaj-fdb9f3cf6f554a19a93d89b6b884e99c/Holdings#tabnav>.