

Л. М. Чепурда, І. В. Герман, Є. С. Адаменко
Черкаський державний технологічний університет

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Метою статті є узагальнення та систематизація на прикладі фундаментальних і сучасних теорій та методики управління бізнес-процесами доцільності їх застосування в практиці сучасного господарювання в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. В методологію закладено принципи системності та науковості. В науковій статті узагальнено та систематизовано на прикладі фундаментальних і сучасних теорій та методики управління бізнес-процесами доцільність їх застосування в практиці сучасного господарювання в туризмі та ГРБ. Здійснено аналіз теоретико-методологічних засад щодо врахування в бізнес-процесах підприємств різних сценаріїв розвитку подій, оцінки загроз і можливостей за песимістичним, реалістичним й оптимістичним варіантом. Досліджено фактори впливу під час формування бізнес-плану, що відповідають ендogenous та екзогенному середовищу. Враховано особливості бізнес-процесів у галузі туризму та готельному й ресторанному бізнесі. Акцентовано увагу на важливості врахування в процесі управління підприємствами в галузі туризму та готельно-ресторанної справи таких функцій, як планування, організація, мотивація та контроль. Підтверджено важливість ролі в практиці управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві вирішення питань розроблення та реалізації стратегії, гнучкого та безперервного планування. Підтверджено роль та значення бізнес-планування в господарській діяльності підприємств туристичної галузі та ГРБ на світовому рівні та зокрема в Україні, як форми програмного планування з метою адаптації до ситуацій, пов'язаних із екстраординарним негативним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Доведено правомірність вважати оптимізацію бізнес-процесів підприємств в умовах невизначеності та кризових явищ інструментом адаптації відповідних бізнес-процесів до сучасних умов. Результати дослідження можуть бути корисними для працівників сфери туризму, готельно-ресторанної справи, сфери послуг у цілому; науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності “Туризм” і “Готельно-ресторанна справа”.

Ключові слова: бізнес-процес, підприємство, процесне управління, управління, управлінські рішення, теорія прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми та її актуальність. Практика управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах викликає неабиякий інтерес і потребу в аналізі позитивних і негативних рис, а також факторів впливу на результативність. Для розкриття сутності управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах варто провести аналіз відповідної теоретико-методологічної бази щодо даного аспекту, завдяки чому можливо здійснювати конструктивні дослідження практики управління в цих сферах бізнесу. Як відомо, суттєвий вплив пандемії COVID-19 на економіку країн світу не міг не позначитися й на розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу (далі – ГРБ) в Україні, адже значно скоротилися потоки клієнтів, порушилися логістичні ланцюжки, зменшилися доходи багатьох підприємств. В цих умовах підприємствам індустрії туризму треба було вишукувати свої шляхи до відновлення бізнесу, перепрофілювання або навіть відкриття інших закладів із урахуванням нових концепцій для їх розвитку. Так, наприклад, галузь готельно-ресторанних послуг (далі – ГРП) змогла адаптуватися до нових реалій, зумовлених кризовим станом, негативним впливом пандемії тощо. В Україні, зокрема, відбулося переорієнтування туристичних і ГРП на вітчизняного споживача; популярність отримали послуги з доставки їжі, бронювання номерів у

невеликих готелях із незначною кількістю відвідувачів. Почали більш активно впроваджуватися нові технології, що сприяло розвитку нових бізнес-моделей, де запроваджувалися онлайн-послуги та набували популярність інноваційні бізнес-проекти. У зв'язку з цим для планування та ефективного виконання бізнес-проектів підприємці потребували формування чіткого бізнес-плану. Таким чином бізнес-планування в такому сенсі має свої позитивні наслідки для реалізації в практиці управління бізнес-процесами навіть в умовах війни, що й зумовило доцільність дослідження практики управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві (далі – ГРГ) в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для більш повного розкриття сутності питань управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах здійснено аналіз відповідних теоретико-методологічних засад із врахуванням особливостей бізнес-процесів у галузі туризму та готельному й ресторанному бізнесі. За останні декілька років опубліковано низку наукових статей, монографій, аналітичних досліджень, серед яких особливу увагу під час написання цієї статті співавторів привернули увагу, перш за все, ті, що стосувалися сутності бізнес-планування. Це, зокрема, такі автори, як Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Сальнікова М. В. [3]; Зінченко В. [6]; Кондратюк О. М., Пшеничний В. І.

[7]; Цвілий С. М. [22]. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях детально досліджує Ольшанський О. В. [11–14], а також Ткаченко О. П., Ткачова С. С. [13]; Смігунова О. В. [13]. Особливостям бізнес-процесів і бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі присвятили свої наукові праці такі дослідники, як Бриндзя З. Ф., Кулик А. М. [1]; Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевськ О. В. [5]; Круковська О. В. [8]; Кушнірук В., Величко О., Коваль О. [9]; Милько І. П. [10]; Тітомир Л. А., Данилова О. І. [20]; Угоднікова О. І. [21] та інші.

Та, все ж, не зважаючи на достатньо значний обсяг наукових публікацій, в умовах невизначеності, кризових явищ в економіці та враховуючи особливості в діяльності підприємств як в галузі туризму, так і в індустрії гостинності, потребує подальшого дослідження їх специфіка та конкретизація певних аспектів.

Метою статті є узагальнення та систематизація на прикладі фундаментальних і сучасних теорій та методик управління бізнес-процесами доцільності їх застосування в практиці сучасного господарювання в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Об'єктом дослідження визначені теоретико-методологічні засади бізнес-планування як базової основи в практиці управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади щодо визначення базових основ і специфіки управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах.

Методологія та методи дослідження. В методологію закладено принципи системності та науковості. На основі таких методів наукового дослідження, як аналітико-синтетичний, статистичний та метод порівняльного аналізу мають бути досліджені на прикладі туристичних підприємств, закладів готельно-ресторанного господарства (далі – ЗГРГ) теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами в сучасних умовах господарювання в Україні та світі. Під час теоретичних узагальнень та формулювання висновків застосовано абстрактно-логічний метод.

Виклад основного матеріалу дослідження. Всі кризові стани в економіці та суспільному житті населення країни зумовлюють активний пошук нових ідей та рішень для підвищення конкурентоспроможності й отримання максимального прибутку [2, с. 104]. Фактично бізнес-план не є обов'язковим документом для кожного підприємця, але кожен підприємець, хто складає бізнес-план, має відповідну мотивацію, пов'язану, зокрема, або з пошуком інвестора, або з намірами досягти більш високих результатів у своєму бізнесі. Відомий широкому загалу той факт, що за результатами своїх наукових досліджень стосовно бізнес-планування в підприємницькій діяльності професор Ендрю Берк, який є засновником і директором Центру Беттані для підприємницької продуктивності та економік у Кренфільдській школі менеджменту, у своїх роботах, зокрема, зазначав факт про зростання коефіцієнту

зростання досягнень підприємства приблизно на 30 % в результаті написання бізнес-планів [2, с. 108].

На наш погляд, існує доцільність під час розробки відповідної концепції бізнес-планування для реалізації в практиці бізнес-процесів в туризмі та ГРГ взяти до уваги та дотримуватися сутнісних ознак і характеристики певних категорій, які визначені в Законі України “Про туризм” і стосуються таких, як туризм, турист, туристичний продукт, супутні туристичні послуги та товари, характерні туристичні послуги та товари, просування туристичного продукту, місце продажу (реалізації) туристичних послуг, місце надання туристичних послуг, засіб тимчасового розміщення, послуга з тимчасового розміщення, готель, готельна послуга.

Практикою управління бізнес-процесами в туризмі та ГРГ в сучасних умовах підтверджується доцільність брати до уваги та дотримуватися методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів. Особливо це актуально під час пошуку інвестицій для створення нового підприємства або для становлення та розвитку існуючого бізнесу [22, с. 203–204]. Світовою практикою доведено той факт, що для успіху в господарській діяльності в туризмі та в інших сферах індустрії гостинності для будь-якого підприємства вагоме значення має наявність чітко розробленого системного бізнес-плану, де мають бути охоплені практично всі питання – “від корекції генерального плану, формування характерних турпродуктів для різних сегментів споживачів до заходів з просування на конкретних ринках” [2, с. 105]. Так, наприклад, під час розробки бізнес-планів туристичних підприємств повинні враховуватися не тільки світовий досвід, але й партнерські стосунки з органами центральної та місцевої влади, громадського сектору, які дотичні до вирішення проблематики реального бізнесу [2, с. 105]. Як результат, учасником бізнес-плану виробляється безпосередньо послуга, яка і є продуктом та має певні характеристики й певну специфіку [6, с. 286]. Цей факт відповідає тенденції в усьому світі щодо збільшення й Україна в цьому процесі не є виключенням. Відомо, що в класичному аспекті бізнес-план за своєю структурою має враховувати як дохідну, так і витратну частину [6, с. 287]. Варто брати до уваги, що для кожного учасника бізнес-плану можуть бути визначені свої види витрат, які залежать від різних факторів. Так, наприклад, можуть відрізнятися витрати туристичної фірми та готелю й ресторану. Має відповідний вплив на види витрат і їх рівень, місія та цілі підприємства на ринку послуг, рівень конкурентоспроможності, кадровий потенціал, наявність власного фінансового забезпечення [6, с. 288]. Одним із важливих факторів побудови бізнес-плану є факт наявності меншої витратної частини порівняно з дохідною. За цих умов створюються передумови для його оперативного корегування з метою не допустити учасника бізнес-плану до банкрутства або тимчасових фінансових проблем.

Можливо зробити висновок про важливість враховувати вище зазначені аспекти стосовно доцільності створення бізнес-плану для підприємств туристичної галузі та ГРБ, що належать до структур підприємств

малого та середнього бізнесу, особливо з урахуванням застосування методики факторного аналізу [23, с. 301]. Наприклад, це стосується всіх операцій в діяльності ресторанного закладу та базується на інтегрованості управлінських і технологічних процесів ресторану. Для складання бізнес-плану та його виконання варто враховувати той факт, що “діяльність будь-якого окремого підприємства ресторанного господарства може бути представлена набором бізнес-процесів різних рівнів” [19, с. 231]. Як відомо, для стратегічної оцінки діяльності підприємств використовують один із найбільш розповсюджених методів – SWOT-аналіз. Фактично цей метод є модифікованим інструментом стратегічного аналізу галузевих і регіональних галузевих систем. Ці системи мають фрактальні структури, завдяки чому й забезпечується адекватність їх сприйняття та точність прогнозування [18, с. 192].

З метою більш детального аналізу маркетингового проекту для реалізації в бізнес-процесах в резюме рекомендують включати SWOT-аналіз, де, зокрема, використовують відповідні показники для характеристики внутрішніх ресурсів і зовнішніх резервів [22, с. 205]. Варто зазначити, що метод SWOT-аналізу, який має певні переваги порівняно з іншими методами, передбачає оцінку позиції підприємства за такими критеріями, як фінансові, фізичні, людські ресурси; доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права, а також внутрішні процеси [18, с. 194].

Варто звернути увагу на особливості та доцільність застосування SWOT-аналізу для закладів ресторанного господарства (далі – ЗРГ), завдяки якому можливо виявляти більш логічний та структурований їх профіль для кожного сценарію. У таких дослідженнях, в першу чергу, важливо враховувати системні властивості досліджуваних підприємств із ознаками їх відкритості, самоорганізації та холархічності ресторанного господарства. Таким чином, рекомендовано під час бізнес-планування враховувати результати аналізу за різних сценаріїв розвитку подій, оцінки загроз і можливостей, та здійснювати за песимістичним, реалістичним й оптимістичним сценаріями [18, с. 196].

У стратегії розвитку ГРГ в Україні вирізняють також і розвиток бізнес-планування готельно-ресторанного комплексу (далі – ГРК), що підтверджується практикою управління бізнес-процесами в різних сегментах ринку [10, с. 96]. Доцільно зазначити, що під час формування бізнес-плану варто враховувати й такі фактори, які відповідають ендогенному та екзогенному середовищу. Так, наприклад, фактори ендогенного середовища сприяють підбору та оцінці персоналу підприємств, у тому числі це стосується таких напрямків, як система навчання персоналу, ефективність діяльності менеджера готелю, система стимулювання персоналу та система контролю. Для готельного бізнесу, наприклад, розрізняють фактори екзогенного середовища прямого та непрямого впливу. До них відносяться макроекономічні та соціально-політичні фактори, демографічні фактори та підготовка кадрів, регіональний ринок праці,

потреби готельних послуг, конкуренти, зміна в стратегії розвитку регіону та окремих законодавчих актів, а також бренд регіонального розвитку готельних послуг та його формування й просування [16].

Для врахування в практиці управління бізнес-процесами в туризмі та ГРГ в сучасних умовах розрізняють декілька груп у класифікації ризиків, зокрема технологічні, фінансово-економічні, людські, юридичні, соціальні та екологічні [21, с. 192]. Для якісного формування бізнес-плану підприємств ГРГ треба враховувати, перш за все, базові основи управління бізнес-процесами. Науковці стверджують, що процес управління складається з таких чотирьох функцій, як планування, організація, мотивація та контроль, що має своє безпосереднє відношення й до управління підприємствами в галузі туризму та готельно-ресторанної справи [12, с. 120]. Отже, бізнес-план є складовою управління підприємством. В архітектоніці концепції туристичних підприємств і підприємств ГРГ закладено процес удосконалення управління бізнес-процесами. Доцільно зазначити деякі відомі теорії, які покладені в основу концепції: класична теорія управління, інституціональна та сучасна теорія управління, теорія процесного управління й теорія стратегічного управління [12, с. 127]. Теоретичні гіпотези, що покладені в основу, зокрема, розробки концепції для підприємств ГРБ, стосуються забезпечення та тривалого високого рівня результативності бізнес-процесів підприємства за умов постійної оцінки бізнес-процесів таких підприємства та проведення бенчмаркінгу для бізнес-процесів, які мають низький рівень результативності. Проведення оптимізації бізнес-процесів підприємства є інструментом адаптації відповідних бізнес-процесів до сучасних умов. У таких випадках процес управління бізнес-процесами підприємства ГРБ визначається в якості об'єкта системного бачення в межах такої концепції, а теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти процесного управління підприємствами в сучасних умовах є предметом системного бачення [12, с. 127–128]. Науковими дослідженнями вітчизняних вчених доведено, що дієвою є наступна логіка в концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств ГРГ, у тому числі це стосується необхідності постійно здійснювати оцінку та моніторинг бізнес-процесів підприємства, застосування системи функціонального моделювання бізнес-процесів підприємств і потреби в постійному проведенні оптимізації бізнес-процесів підприємства [12, с. 132–133].

Завдяки застосуванню фрактального підходу існує можливість більш обґрунтовано досліджувати бізнес-процеси та узгоджувати протиріччя між стратегічним і оперативним плануванням, які найбільш яскраво проявляються саме у ресторанному господарстві. До особливостей фракталів належить їх самоорганізація, завдяки чому виникають відповідні кластери [17, с. 1]. Варто акцентувати увагу на тому факті в практиці діяльності закладів туризму та ГРБ, що в умовах невизначеності майбутнього періоду в діяльності підприємства необхідно здійснювати оцінку тенденцій змін його

внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням таких критеріїв, як оптимізм, реалізм і песимізм. Так, наприклад, в діяльності ресторанного господарства доцільно застосовувати для таких вимірювань метод таксономії, що зумовлено наявністю досить складних економічних явищ і процесів із їх різноманітністю і неоднозначністю, фрактальною специфікою ресторанного господарства. Таксонометрія, в свою чергу, сприяє можливості здійснити ранжування підприємств [17, с. 5].

Організаційні засади розробки бізнес-плану підприємства ресторанного господарства зумовлюють, перш за все, намагання чітко формулювати сутність базових елементів у діяльності підприємства. При цьому враховуються як кількісні, так і якісні складові для подальшого порівняння з означеними показниками досягнення протягом процесного періоду в практиці управління бізнес-процесами. Так, наприклад, спочатку розробляється ідея ресторану, далі – безпосередньо концепція, де обов'язковими елементами мають бути торгова марка ресторану, стиль та дизайн інтер'єру, зовнішнє оформлення (екстер'єр), уніформа персоналу, вимоги до кваліфікації персоналу, меблювання закладу, меню, поставальники та інші складові [4, с. 428].

Значним поштовхом до активізації впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємств туристичної галузі та ГРБ стає вихід на ринок нових готельних мереж зі світовим брендом. Отже, в конкурентному середовищі вибороти своє право на існування може тільки конкурентоздатний суб'єкт господарювання, який здатний фахово складати бізнес-план своєї діяльності з урахуванням усіх тенденцій споживчого ринку та із застосуванням інноваційних інструментів у бізнес-проектах. В результаті капіталізації ринку туристичних послуг для конкурентного середовища характерним є факт його зростання. Прибутковість формується на основі співвідношення між дохідною та витратною частинами. Відповідно першочерговим основним завданням бізнесу є досягнення потенційної рентабельності [6, с. 287]. Для того, щоб дійти висновків стосовно конкурентоздатності підприємства, доречно порівнювати величини дохідної та витратної частини. Так, наприклад, у разі, коли величини дохідної та витратної частини підприємства орієнтовно рівні, можливо стверджувати про можливість реального функціонування, але за умови виникнення непередбачуваної ситуації на ринку підприємство може опинитися в зоні ризику. В основі дохідної частини бізнес-плану мають враховуватися об'єктивно обумовлені статті (види) потенційного доходу, що є наслідком наступних дій та заходів: попередньої діяльності, реально існуючих договорів, аналізу конкурентного середовища, рівня кадрового потенціалу, можливостей фінансового характеру, результатом цілей та місії.

До статей потенційних витрат, які мають бути враховані у витратній частині за результатами діяльності підприємства, належать [6, с. 287–288]:

1. Організація виробництва туристичного, готельного чи ресторанного продукту.

2. Необхідність попереднього фінансування послуг, що створюються (попередня “закупка” місць проживання, харчування туристів, екскурсійних послуг, транспортування (авіа, авто тощо).

3. Придбання прав і застосування інноваційного технологічного циклу для функціонування готелів і ресторанів, в тому числі продуктів тощо.

4. Забезпечення реклами своєї продукції, в тому числі з урахуванням віртуальності (нематеріалізованого характеру), зокрема туристичної послуги.

Витрати можуть стосуватися:

- оплати офісу (особливо для туристичних фірм);
- оплати комунальних платежів (як для офісів туристичних фірм, так і для готелів, ресторанів тощо);
- оплати функціонування технічних елементів (Інтернет, телефонний зв'язок, програмне забезпечення);
- оплати охорони об'єктів, які є учасниками бізнес-плану;
- оплати праці працівників, необхідних для реалізації бізнес-плану;
- виплати комісійної винагороди агентам (особливо в сфері туризму);
- оплати податків.

В сучасних умовах у бізнес-плануванні в практиці управління бізнес-процесами в туризмі та ГРБ вагоме значення приділяється й підготовці спеціалістів у системі вищої освіти, що беззаперечно підтверджує значення грамотного складання бізнес-планів і їх урахування в бізнес-процесах не тільки в теоретичному сенсі, але й в прикладному аспекті [6, с. 289]. Отже, сьогодні важливу роль в практиці управління бізнес-процесами в туризмі та ГРБ відіграє вирішення питань розроблення та реалізації стратегії, гнучкого та безперервного планування [7, с. 91]. У зв'язку з доцільністю структурувати за своєю важливістю, ієрархією та послідовністю й періодичністю визначення оцінювальні показники результатів діяльності конкурентів щодо їх конкурентоздатності на ринку, варто систематизувати та розробити відповідні методичні положення стосовно використання за цільовим призначенням відповідної інформативної бази [23, с. 299].

Важливим спектром дослідження конкурентоздатності в процесі бізнес-планування проектів розвитку підприємств ГРБ є не лише оцінка їх рівня конкурентоспроможності, але й оцінка впливу різноманітних чинників на неї. Це можуть бути як зовнішні, так і внутрішні чинники. Щодо необхідності оперувати кількісними показниками та визначати критерії наявного рівня якості та індикатори досягнення кращих результатів, в бізнес-плануванні першочерговим виявляється потреба оцінки впливу чинників на формування конкурентоздатності підприємств ГРБ. Для цього застосовують кількісний та якісний аналіз. Наступним етапом передбачається оцінка впливу чинників на формування конкурентоздатності підприємств ГРБ та аналіз умов забезпечення їх конкурентоздатності. Проводиться групування та ранжування чинників відповідно до ступеню їх впливу на формування конкурентоздатності. У подальшому

результати інтерпретуються та доводиться обґрунтування для прийняття управлінського рішення.

За результатами оцінки конкурентоздатності підприємств ГРБ можливо визначити базову основу для прийняття управлінських рішень стосовно спрямування своєї діяльності в напрямку здобуття конкурентних переваг у конкурентному середовищі. Таким чином, визначаються напрями бізнес-планування, де мають бути зосереджені максимально адаптивні до реалій та з урахуванням інноваційних аспектів впровадження бізнес-ідей стратегії розвитку. Аналізуючи теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами підприємств, зокрема, ресторанного господарства, можливо акцентувати увагу й на важливості та значенні для поточної та перспективної діяльності бізнес-планування в реальних умовах ведення бізнесу. Так, наприклад, процеси планування та управління в ресторанному господарстві забезпечують під час виконання виробничих процесів ефективне планування й управління доходом. Процеси планування та управління на рівні з перетворювальними та ресурсними процесами в ресторанному бізнесі розглядаються як процеси, що забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів прямого виходу та формування ресторанних послуг [19, с. 235]. Та варто брати до уваги й той факт, що унікальність ГРБ полягає в тому, що в діяльності ЗРГ передбачається в якості продукту створення та надання сервісу, а це не просто фізичний товар, а відповідна послуга, під час створення та надання якої передбачається взаємодія “з клієнтом і створення позитивного клієнтського досвіду [9].

Отже, в системі управління готельним або ресторанним бізнесом мають дотримуватися принципів, які є специфічними для туристичної галузі. Це, перш за все, клієнтоорієнтованість, управління якістю, маркетингова стратегія. Так, наприклад, в туризмі має застосовуватися маркетингова стратегія, в основі якої закладаються вимоги щодо прогнозування попиту на сезон, у зв'язку з чим в бізнес-плануванні ЗРГ повинні бути враховані особливості поведінки споживачів, специфіка факторів впливу на попит тощо. Одночасно не варто нехтувати таким аспектом у розробці маркетингової стратегії для ЗРГ, як зміна вподобань клієнтів, їх пріоритетних запитів у різних обставинах. Наприклад, українські туристи можуть надавати перевагу обранню послуги залежно від цінової шкали, рівня безпеки та доступності логістичних шляхів. Також пріоритети щодо варіантів оплати послуг відіграють значну роль у виборі ЗРГ, що є зручним і для підприємства, адже практично завчасно гарантує заповнення готелю на попередньо оплачений період тощо. Маркетингове планування в контексті бізнес-планування – це поетапний процес дослідження та аналізу “конкретної ринкової ситуації, розробки цілей, стратегій і планів маркетингу, які відповідають ресурсам і можливостям підприємства” [15, с. 63].

До переліку принципів маркетингового планування в бізнес-плані ЗРГ можливо віднести повноту та комплексність, конкретність, динамічність та гнучкість,

безперервність, економічність, реалістичність, оптимальність [15, с. 64]. Цей перелік може доповнюватися іншими принципами, адже для кожної окремої галузі та окремих ЗРГ можуть бути притаманні специфічні принципи, які відповідатимуть їх потребам і наявному маркетинговому забезпеченню. Доцільно зазначити, що науковці оприлюднили результати своїх досліджень щодо питань маркетингового планування в структурі бізнес-планування, де, зокрема, наголошують про необхідність врахування певних факторів під час розробки маркетингових заходів у межах маркетингового плану підприємства ГРГ. Має місце така пропозиція щодо визначення етапів планування для підприємств ресторанного бізнесу, як: оцінка існуючих позицій підприємства на ринку; визначення та деталізація стратегії маркетингу; розробка маркетингових заходів у межах розробленої стратегії; контроль; фінансове та організаційне забезпечення виконання заходів; оцінка ефективності маркетингового планування [15, с. 65].

Планування діяльності, наприклад, ГРБ, треба розпочинати з прогнозних оцінок. Отже, розробляються різноманітні моделі розвитку бізнесу з врахуванням впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для стабільного розвитку під час планування діяльності підприємства треба визначати баланс між реалізованою продукцією та потребами ринку послуг, адже у зворотному випадку буде мати місце дисбаланс і діяльність суб'єкта господарювання отримає економічні та моральні втрати. Причинами порушення балансу в таких випадках є поточні та стратегічні фактори впливу [1, с. 59]. За результатами аналізу причин дисбалансу в діяльності підприємств виявлено потребу в розробці чітко спланованих бізнес-планів, а саме – орієнтуватися на його стратегічному управлінні та плануванні розвитку. Для ГРГ пропонується врахувати специфіку цього сегменту індустрії гостинності та туристичної галузі й для управління запроваджувати шість етапів планування, де [1, с. 60]:

1. Оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище.
2. Формувати напрями діяльності готельно-ресторанного бізнесу.
3. Розробляти стратегічні альтернативи та визначати можливі наслідки для кожного варіанту.
4. Реалізувати стратегічний план діяльності ГРБ.
5. Контролювати за фінансово-організаційним забезпеченням проведення заходів.
6. Оцінювати результати планування діяльності.

Для ефективної діяльності підприємств галузі туризму та ГРБ в сучасних умовах господарювання важливе значення мають такі бізнес-процеси, які плануються та впроваджуються на практиці з урахуванням умов дотримання відповідних принципів і методів антикризового управління. Для створення антикризових програм для управління підприємством використовують відповідні прийоми, способи та інструменти системи антикризового менеджменту. Процес складання антикризового бізнес-плану має врахувати специфіку всіх бізнес-процесів у господарській

діяльності підприємств і базуватися на послідовності етапів діагностики, постановки цілей та завдань щодо виходу з кризи та визначення виконавців процесу формування антикризового бізнес-плану [3, с. 86].

Однією з особливостей управління в ГРБ є застосування такого виду управління, як корпоративне, що являє собою категорію економіки та менеджменту та безпосередньо й об'єктом регулювання [5, с. 183]. Переважними організаційно-правовими формами ЗРГ є акціонерні товариства (публічні – (далі – ПАТ) і приватні (далі – ПрАТ)), а також товариства з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ). Здебільшого серед малих готелів і ресторанів переважають ТОВ, для середніх і великих – ПАТ і ПрАТ. Сучасні найбільш поширені методи управління бізнесом у сфері гостинності зумовлені низкою факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, що спонукає ЗРГ обирати, наприклад, франчайзинг або мерчандайзинг. У ресторанній справі ці методи управління популярні в ресторанах “fast food”, національної кухні, піцерії, кав'ярні. У готельному господарстві більше поширена форма контрактного управління [5, с. 184].

В умовах здійснення бізнес-процесів під час застосування корпоративної форми управління необхідно враховувати збалансовані показники системи управління для її складових. До традиційних цінностей в рамках такої системи належать фінанси та клієнти, тобто споживачами ГРП є гості, для надання якісних послуг яким мають бути задіяні всі внутрішні бізнес-процеси, що зумовлює обов'язковість регулярного підвищення своєї кваліфікації та здобуття відповідного рівня навчання персоналу. Ці чотири складові доцільно доповнити п'ятою ланкою – корпоративною культурою, що є ознакою, перш за все, ціннісно-орієнтованого управління. Також важливою є соціальна відповідальність як добровільний обов'язок, який приймає на себе підприємство ГРБ [5, с. 186].

В індустрії гостинності залежно від використуваних ресурсів і змісту послуги можуть бути розрізняти основні, додаткові, типові та ексклюзивні послуги [8, с. 73]. Для бізнес-процесів у підприємствах індустрії гостинності та туризму вагоме значення в практиці господарювання має й державна підтримка, зокрема це можуть бути прямі субсидії, пом'якшення оподаткування, підтримка зайнятості; цільові виплати працівникам, які втратили роботу, допомога центрам зайнятості щодо працевлаштування та інше. Одночасно на певних етапах в економіці можуть відбуватися й факти посилення контролюючих функцій з боку держави. Отже, бізнес-процеси та їх планування мають враховувати чинні механізми регулювання бізнес-системи в народному господарстві країни та галузі й ті, що притаманні кожному суб'єкту господарювання. При цьому не повинно бути зниження якості послуг, порушення стандартів і дестабілізації в ціноутворенні. В індустрії туризму мають бути гарантовані умови безпеки та якості й з урахуванням фактів переведення значної кількості бізнес-процесів у цифровий формат,

а також в результаті соціально-економічної, валютної, політичної нестабільності. Яскравим прикладом стали обмеження через санітарно-протипандемійні вимоги [8, с. 75]. Також війна в Україні вимагає високої відповідальності на всіх етапах бізнес-процесів.

Основним завданням менеджменту визначають забезпечення успіху в досягненні цілей підприємства за умов мінімізації витрат. Для цього має бути дотримана певна послідовність дій щодо об'єкту управління, а їх виконання розглядається як процес, що триває протягом деякого періоду часу. При цьому для досягнення однакової для всього підприємства мети виконуються різноманітні дії, до яких причетні різні співробітники, які працюють у різних функціональних підрозділах. Тобто в бізнес-процесах і їх плануванні на підприємстві необхідно визначити й мету управління, тобто координувати дії всіх співробітників, які беруть участь у відповідних виробничих процесах і спрямовувати ці дії на досягнення цілей управління. В основі координації дій співробітників зазвичай розпорядчий, функціональний, процесний та проектний підходи [11, с. 75]. Акцентують увагу на міждисциплінарності теорії процесного управління, що є однією з її особливих компетенцій [11, с. 76]. Наразі актуальним для керівників підприємств постає питання стосовно створення дієвої системи управління, здатної забезпечити конкурентоздатність їх підприємств. Сучасними науковими дослідженнями доведено, що “імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітекtonіки системи бізнес-процесів підприємств”; удосконаленню системи менеджменту підприємства має сприяти підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств до вимог внутрішнього та зовнішнього ринку [13, с. 53–54].

Серед найбільш проблемних питань в управлінні підприємством вітчизняні вчені акцентують увагу на завданні “переорієнтації підприємств на нову високотехнологічну систему менеджменту на основі системи процесного управління підприємством”. Сприяти вирішенню цих питань може система удосконалення менеджменту підприємства, а результатом – визначення напрямів оптимізації діяльності підприємства з урахуванням його специфіки управління в стратегічному вимірі. Варто брати до уваги те, що існує певна відмінність сутності змістовного значення процесів і функцій, що зумовлює потребу розглядати та досліджувати природу кожного з них окремо з відповідним урахуванням під час застосування методології процесного управління та її місця в управлінні підприємством. Так, наприклад, процесне управління усуває неузгодженість між функціями управління завдяки посиленню енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними та сприяє перетворенню управління в “постійну, циклічну серію взаємопов'язаних дій щодо досягнення заданих цілей” [14, с. 164]. Процесне управління сприяє посиленню зв'язків між функціями, а в результаті відбувається наповнення системи управління “інноваційною енергетикою, яка стає його стрижневою основою, кардинально

підвищуючи якість оперативного управління підприємством” [14, с. 164]. Серед низки визначень сутності категорії “бізнес-процесу” акцентуємо увагу на одному з них, сформульованому Ольшанським О. В. на основі загальновідомих підходів щодо його трактування, який зазначає, що “бізнес-процес – це зміна об’єкта процесу шляхом перетворення інформаційних (матеріальних) потоків, які здійснюються функціональними суб’єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача” [14, с. 164]. Вченим оприлюднено власне бачення й щодо доцільності створення системи бізнес-процесів підприємства на основі методу припущення такої послідовності операцій, як “виділення і ранжування бізнес-процесів для умов конкретного суб’єкта управління у відповідності з його стратегічними пріоритетами; поділ створеної сукупності бізнес-процесів за їх відношенням до створення додаткових цінностей”. У цій методиці наголошується на завданні ідентифікації бізнес-процесів, виборі критерію та методу визначення їх рангів. Для вирішення цієї проблеми вченим запропоновано вирішувати її на основі “формування системи виважених показників господарського суб’єкта, що відображає його стратегічні пріоритети” [14, с. 164].

Таким чином, на основі динамічного впорядкування визначених показників відповідно до темпів їх зростання створюються підстави для формування моделі сталого розвитку підприємства. Завдяки застосуванню запропонованого методу кожен із об’єктів управління має можливість порівняти один або декілька бізнес-процесів, а у подальшому провести їх групування “зі збереженням раніше визначених для показників об’єктів рангів”. У подальшому існує можливість використання запропонованого методу в системі бізнес-процесів для подальшого моделювання та з умовою дотримання вимог щодо реалізації стратегічних пріоритетів суб’єкта

управління та подальшого реінжинірингу [14, с. 164]. Отже, в сучасних умовах ведення бізнесу, в тому числі в галузі туризму та готельно-ресторанної справи в Україні, під час складання бізнес-планів підприємствам треба враховувати умови невизначеності та кризи, а також воєнний стан, зумовлений військовою агресією з боку російського ворога, що зумовлює в практиці управління бізнес-процесами в цих сферах діяльності застосовувати системні, комплексні та адаптовані до реалій методики управління підприємством і менеджменту персоналу з обов’язковою компонентою в бізнес-плануванні щодо стратегії розвитку та конкурентоздатності.

Висновки. В науковій статті узагальнено та систематизовано на прикладі фундаментальних і сучасних теорій та методики управління бізнес-процесами доцільність їх застосування в практиці сучасного господарювання в туризмі та ГРБ. Здійснено аналіз теоретико-методологічних засад щодо врахування в бізнес-процесах підприємств різних сценаріїв розвитку подій, оцінки загроз і можливостей за песимістичним, реалістичним й оптимістичним варіантом. Досліджено фактори впливу під час формування бізнес-плану, що відповідають ендогенному та екзогенному середовищу. Враховано особливості бізнес-процесів у галузі туризму та готельному й ресторанному бізнесі. Підтверджено роль та значення бізнес-планування в господарській діяльності підприємств туристичної галузі та ГРБ на світовому рівні та зокрема в Україні, як форми програмного планування з метою адаптації до ситуацій, пов’язаних із екстраординарним негативним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Враховано особливості бізнес-процесів у галузі туризму та готельному й ресторанному бізнесі.

Результати дослідження можуть бути корисними для працівників сфери туризму, готельно-ресторанної справи, сфери послуг у цілому; науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності “Туризм” і “Готельно-ресторанна справа”.

Список використаних джерел:

1. Бриндзя З. Ф., Кулик А. М. Прагматика удосконалення планування та управління в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка. економіка та конкурентоспроможність підприємств. Науково-виробничий журнал*. 2020. № 85. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.8>
2. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. 2020. Вип. 11. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>
3. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Сальнікова М. В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 32. С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf
4. Дівенко Ю. І. Організаційні засади розробки концепції підприємства ресторанного господарства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України”* (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.). Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 428–431. URL: <https://tourlib.net/statti ukr/divenko.htm>
5. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві: організація, стандартизація, фінансіалізація. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 6. С. 181–189. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-181_189.pdf
6. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>
7. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26. Частина 1. С. 90–94. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587>

8. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>
9. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
10. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 1 (4). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
11. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (72). Ч. 2. С. 71–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%282%29_12
12. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. *Держ. біотехнол. ун-т*. Харків: Друк. Мадрид, 2023. С. 139–154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115>
13. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 166. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>
14. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). С. 162–165. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2472>
15. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.62>
16. Рябенюк М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110>
17. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. Ч. 2. С. 1–7. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2.pdf
18. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. В. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192>
19. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 230–236. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf
20. Тітомир Л. А., Данилова О. І. Концептуальні засади стратегій розвитку готельно-ресторанних підприємств на півдні України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2019. Випуск 33. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27>
21. Угоднікова О. І. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження стейкхолдерно-орієнтованою моделлю стратегічного розвитку. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Том 2. С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29>
22. Цвілій С. М. Структура бізнес-плану підприємства. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. Редакц. С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”. 2023. С. 203–205. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP_Tsviliy.pdf
23. Якименко-Терещенко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 299–303. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf

References:

1. Bryndzia Z. F., Kulyk A. M. (2020) Prahmatyka udoskonalennia planuvannia ta upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi [Pragmatics of improving planning and management in the hotel and restaurant business]. *Innovative economy. economy and competitiveness of enterprises. Scientific and production journal*. no. 85, pp. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.8>. (in Ukrainian)
2. Haponenko H., Yevtushenko O., Shamara I. (2020) Znachennia biznes-planu dlia efektyvnogo funktsionuvannia pidpriemstv turystychnoi industrii v umovakh kryzy [The importance of a business plan for the effective functioning of the enterprises of the sphere of services in the conditions of crisis]. *International Relations. Economics. Country Studies. Tourism (IRECST)*, issue 11, pp. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12> (in Ukrainian)
3. Hurbyk Yu. Yu., Bilyayev S. S., Sal'nikova M. V. (2018) Biznes-planuvannya yak efektyvnyy metod antykrizovoho upravlinnya kompaniyeyu: teoretyko-metodolohichnyy aspekt [Business planning as an effective method of anti-crisis management of the company: theoretical and methodological aspect]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 32, pp. 83–87. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf (in Ukrainian)
4. Divenko Y. I. (2019) Orhanizatsiini zasady rozrobky kontseptsii pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Organisational principles of developing the concept of a restaurant business enterprise]. *Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference “Tourist and Hotel and Restaurant Business: World Experience and Development Prospects for Ukraine”* (Odesa, 10 April 2019). Odesa: ONEU, pp. 428–431. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/divenko.htm (in Ukrainian)

5. Dotsenko V. F., Kosova T. D., Yaroshevska O. V. (2020) Korporatyvne upravlinnia v hotelno-restorannomu hospodarstvi: orhanizatsiia, standartyzatsiia, finansializatsiia [Corporate Management in the Hotel and Restaurant Industry: Organization, Standardization, Financialization]. *BUSINESSINFORM*, pp. 181–189. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-181_189.pdf (in Ukrainian)
6. Zinchenko V. (2019) Osoblyvosti biznes-planuvannia v sferi obsluhovuvannia [Features of business planning in the service sector]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, vol. 2, no. 2. pp. 284–291. Available at: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/view/188213/188256> (in Ukrainian)
7. Kondratyuk O. M., Pshenychnyy V. I. (2019) Biznes-planuvannia v pidpryyemnyts'komu seredovyschi: teoretychnyy aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol 26, part 1, pp. 90–94. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587> (in Ukrainian)
8. Krukovska O. (2022) Novi orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia posluhamy v industrii hostynnosti na rivni pidpryyemstv hotelno-restorannoho biznesu [New organizational and economic principles of service management in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant business enterprises]. *Agrosvit*, no. 3, pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70> (in Ukrainian)
9. Kushniruk V., Velychko O., Koval O. (2023) Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (in Ukrainian)
10. Mylko I. (2019) Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy [Conceptual bases for elaborating the strategy of hotelrestaurant complex development in Ukraine]. *Economic Forum*, no. 1 (4), pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14> (in Ukrainian)
11. Olshanskiy O. (2019) Protsepane upravlinnia pidpryyemstvamy u suchasnykh orhanizatsiino-ekonomichnykh kontseptsiakh [The process management of companies in modern organizational and economic concepts]. *Problems of the systemic approach in the economy*, no. 4 (72), p. 2, pp. 71–77. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%282%29__12 (in Ukrainian)
12. Olshanskiy O. V., Smihunova O. V. (2023) Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpryyemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva [Conceptual bases of business processes management of trade and hotel and restaurant enterprises]. monograph. Kharkiv State Biotechnology University. Druk. Madrid. Pp. 139–154. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27115/1/mon_Olshanskiy%20Smihunova_2023.pdf (in Ukrainian)
13. Olshanskiy O., Tkachenko O., Tkachova S. (2021) Implementatsiia protsesnoho pidkhodu u teoriyu pryiniattia upravlinnykh rishen [Implementation of process management in theory of management decision making]. *Economic space: Collection of scientific papers*. Dnipro: PGASA. No. 166. pp. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9> (in Ukrainian)
14. Olshanskiy O. V. (2019) Udoskonalennia menedzhmentu pidpryyemstva shliakhom stvorennia systemy biznes-protsesiv [Improving the management of the enterprise by creating a system of business processes]. *Eastern Europe: economy, business and governance*. no. 1 (18). pp. 162–165. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2472> (in Ukrainian)
15. Razinkova M. Yu. (2020) Etapy provedennia marketynhovoho planuvannia v restorannomu biznesi [Stages of marketing planning in the restaurant business]. *The economy and the state*. no. 2. pp. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.62> (in Ukrainian)
16. Riabenka M., Postova V. (2021) Formuvannia kompleksnoi stratehii marketynhu hotelnykh posluh [Formation of a comprehensive strategy of hotel services marketing]. *Efektivna Ekonomika*. vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110> (in Ukrainian)
17. Seliutin V., Olshanskiy O., Seliutin S. (2020) Kontseptualna model systemy stratehichnoho upravlinnia pidpryyemstvom restorannoho hospodarstva [Conceptual model of the restaurant enterprise strategic management system]. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and management*. Vol. 31 (70). no. 4, part 2. pp. 1–7. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2.pdf (in Ukrainian)
18. Seliutin V., Yatsun L., Olshanskiy O. (2020) SWOT-F-analiz restorannoho hospodarstva m. Kharkova [SWOT-F-analysis of restaurant business in Kharkiv]. *Economic Analysis*, volume 30. no. 1. pp. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192> (in Ukrainian)
19. Sivashenko T., Panasyuk I. (2019) Teoretychni zasady upravlinnia biznes-protsesamy u pidpryyemstvakh restorannoho hospodarstva [Theoretical principles of management of business processes in enterprises of the restaurant household]. *Priazovskiy Economic Herald*, issue 3 (14). pp. 230–236. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf (in Ukrainian)
20. Titomir L., Danylova O. (2019). Kontseptualni zasady stratehii rozvytku hotelno-restorannykh pidpryyemstv na pivdni Ukrainy [Conceptual basis of the development strategy of hotel and restaurant enterprises in the south of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. issue 33. pp. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27> (in Ukrainian)
21. Uhodnikova O. (2020) Kontseptualni pidkhody do modernizatsii mekhanizmiv derzhavnogo rehuliuвання turizmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva shliakhom vprovadzhennia steikkholderno-orientovanoiu modelliu stratehichnoho rozvytku [Conceptual approaches to mechanisms modernization of public administrative regulation of tourism and hospitality and restaurant industry by introduction of stakeholder-oriented strategic development model]. *Law and Public Administration*. no. 1. vol. 2. pp. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29> (in Ukrainian)
22. Tsvilyi S. M. (2023) Struktura biznes-planu pidpryyemstva. Marketynh v hotelno-restorannomu hospodarstvi [Structure of the business plan of the enterprise. Marketing in the hotel and restaurant industry]: Study guide. Ed. S. M. Tsvilyi,

T. S. Kuklina, V. M. Zaitseva. Zaporizhzhia: National University of Zaporizhzhia Polytechnic. pp. 203–205. Available at: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP_Tsviliy.pdf (in Ukrainian)

23. Yakymenko-Tereshchenko N. V. (2018) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu pid chas skladannia biznes planu [Evaluation of competitiveness of enterprises engaged in hotel-restaurant business when drafting a business plan]. *Infrastruktura rynku*. is. 24. pp. 299–303. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf (in Ukrainian)

Larysa Chepurda, Iryna Herman, Yevhenii Adamenko
Cherkasy State Technological University

PRACTICE OF MANAGING BUSINESS PROCESSES IN TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS

The purpose of the article is to summarize and systematize, on the example of fundamental and modern theories and methods of business process management, the feasibility of their application in the practice of modern management in tourism and hotel and restaurant business. The methodology is based on the principles of systematicity and science. The scientific article summarizes and systematizes, on the example of fundamental and modern theories and methods of business process management, the feasibility of their application in the practice of modern management in tourism and GRB. The article analyzes the theoretical and methodological foundations for taking into account various scenarios in the business processes of enterprises, assessing threats and opportunities in the pessimistic, realistic and optimistic scenarios. The factors of influence in the formation of a business plan that correspond to the endogenous and exogenous environment are investigated. The peculiarities of business processes in the tourism industry, hotel and restaurant business are taken into account. The author emphasizes the importance of taking into account such functions as planning, organization, motivation and control in the process of managing enterprises in the tourism and hotel and restaurant business. The importance of the role of strategy development and implementation, flexible and continuous planning in the practice of business process management in tourism and hotel and restaurant industry is confirmed. The author confirms the role and importance of business planning in the economic activities of tourism enterprises and SRBs at the global level and in Ukraine in particular, as a form of program planning to adapt to situations related to the extraordinary negative impact of external and internal factors, etc. The author proves that optimization of business processes of enterprises under conditions of uncertainty and crisis is a tool for adaptation of the relevant business processes to modern conditions. The results of the study may be useful for employees of the tourism industry, hotel and restaurant business, and the service sector in general; researchers, teachers, students of higher education institutions, who study, in particular, the specialties "Tourism" and "Hotel and Restaurant Business".

Keywords: business process, enterprise, process management, management, managerial decisions, theory of managerial decision making.

Статтю подано до редакції 16.08.2024