

УДК:338.48-2:004

JEL L22, M15

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-34

Тіщенко І.В.

аспірантка,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5362-3859>

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню напрямів формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств у сфері готельних послуг в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано актуальність адаптації готельних структур до стрімких змін, спричинених впровадженням цифрових технологій, посиленням конкуренції та зміною споживчих очікувань. Виявлено неефективність традиційних ієрархічних моделей управління в динамічному ринковому середовищі та доведено переваги процесного підходу, зокрема методології Business Process Management. Визначено ключові етапи циклу Business Process Management, проаналізовано сучасні управлінські методики. На прикладі діяльності українських готельних мереж апробовано процесний підхід, запропоновано теоретико-практичні рекомендації для підвищення операційної гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Ключові слова: бізнес-процеси, цифрова трансформація, Business Process Management, готельний бізнес, інновації, управління.

Постановка проблеми та її актуальність у даній статті пов'язані з необхідністю адаптації інноваційних підприємств, зокрема у сфері готельних послуг, до умов цифрової трансформації. Сучасне економічне середовище характеризується швидкими змінами, викликаними впровадженням цифрових технологій, зростанням конкуренції, зміною споживчих очікувань та появою нових онлайн-сервісів, таких як системи бронювання чи мобільні додатки для безконтактного обслуговування. Ці фактори кардинально трансформують операційне середовище готельного бізнесу, створюючи нові виклики для управління.

Основна проблема полягає в тому, що традиційні ієрархічні моделі управління, які базуються на вертикальному розподілі функцій і багатоступеневому прийнятті рішень, стають неефективними в умовах динамічного ринку. Вони ускладнюють швидке впровадження інновацій, уповільнюють реакцію на зміни, створюють бар'єри між підрозділами та знижують прозорість процесів. У той же час, для забезпечення конкурентоспроможності готельним підприємствам необхідно оперативно перебудовувати внутрішні процеси, оптимізувати взаємодію з клієнтами та інтегрувати цифрові інструменти без втрати стабільності й якості сервісу.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки стає ключовою умовою сталого розвитку готельних структур. Гнучкість, адаптивність та здатність швидко

оновлювати бізнес-моделі визначають успіх у галузі, де швидкість обслуговування, персоналізація та технологічна інноваційність є критично важливими. Недостатня увага до процесного підходу в управлінні, а також обмежене розуміння можливостей комбінування сучасних методів (BPM, Lean, Agile тощо) у готельному бізнесі України створюють прогалину, яку дане дослідження прагне заповнити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові праці свідчать про зростаючий інтерес до проблеми ефективного управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку підприємств. У монографії під заг. ред. Т.В. Уманець [1] акцент зроблено на адаптацію управлінських механізмів до нових умов цифровізації економіки. Автори досліджують трансформацію бізнес-процесів через призму теоретичних засад BPM, розглядаючи можливості цифрових інструментів для їх автоматизації та контролю.

Цифрові технології відіграють ключову роль у сучасному розвитку інноваційних підприємств. Зокрема, Т.В. Захарова [2] демонструє на прикладі готельно-ресторанного бізнесу, як цифрові інновації сприяють трансформації організаційної структури та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Подібну точку зору підтримують і Гринько Т. та співавтори [3], які підкреслюють важливість адаптивних моделей управління змінами, що враховують особливості індустрії та клієнтських очікувань.

Шикіна О. [4] досліджує економіку спільного споживання на прикладі Airbnb, вказуючи

на інтеграційні процеси, що формують нові підходи до управління сервісами. У цьому контексті особливе значення мають автоматизовані рішення та персоналізація послуг, про які пише Лисюк Т. [5]. Авторка розглядає інноваційні технології як інструменти вдосконалення бізнес-процесів, що базуються на потребах клієнта.

Питання інтеграції стратегій продуктивності та якості розглядає Олексин І.І. [6], вказуючи на важливість системного підходу до управління готельним підприємством. Аспекти управління людськими ресурсами, як невід'ємної складової бізнес-процесів, висвітлюють Діденко О.Г. і Мирошніченко А.І. [7], акцентуючи увагу на регіональних особливостях.

Актуальну інформацію щодо специфіки готельно-ресторанного бізнесу подано в навчальному посібнику [8], де розкрито сучасні підходи до організації управлінських процесів у межах освітніх програм.

Аналіз останніх джерел дозволяє зробити висновок, що формування ефективного механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств потребує комплексного підходу, який поєднує цифрові технології, управління змінами, персоналізацію послуг та орієнтацію на клієнта.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне розкриття підходів до формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств у сфері готельних послуг в умовах цифрової трансформації. У межах цієї мети дослідження спрямоване на:

- виявлення ключових етапів BPM-циклу (моделювання, впровадження, моніторинг, оптимізація);
- аналіз релевантних сучасних методів управління (BPM, Lean, Agile, Kaizen тощо);
- апробацію процесного підходу на прикладі діяльності готельного підприємства.

Особлива увага приділяється забезпеченню гнучкості, адаптивності та ефективності бізнес-процесів, які розглядаються як основа стратегічного розвитку готельних структур у динамічному цифровому середовищі. Таким чином, мета полягає в розробці теоретико-практичних рекомендацій, які дозволять підприємствам гостинності адаптуватися до змін, підвищити операційну ефективність і сформувати конкурентоспроможну модель управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації є предметом активного вивчення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, що відображає його високу актуальність у сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу.

Цифрова трансформація, як системний процес, охоплює інтеграцію інформаційних технологій у всі аспекти діяльності організацій, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та створення нових моделей, здатних забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність. У цьому контексті процесний підхід до управління організаціями набуває особливого значення, оскільки дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищувати ефективність і орієнтуватися на створення цінності для кінцевого споживача [1].

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств, особливо в тих секторах, де швидкість реагування, персоналізація послуг і гнучкість визначають конкурентоспроможність. Готельна сфера є однією з таких галузей, де інноваційні технології стають невід'ємною частиною операційної діяльності. Постійне впровадження цифрових рішень – від онлайн-платформ бронювання до мобільних додатків для безконтактного заселення й обслуговування – радикально трансформують традиційні підходи до управління підприємствами гостинності. Зміна споживчих очікувань, зростання конкуренції та поява нових цифрових каналів комунікації формують складне операційне середовище, яке вимагає від готельних структур швидкої адаптації [2].

Ці трансформаційні процеси породжують низку викликів, серед яких:

- Необхідність гнучкої перебудови внутрішніх процесів – традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність і рутинність, не відповідають потребам сучасного ринку, де зміни відбуваються стрімко [3].
- Адаптація до високого рівня конкуренції – розвиток онлайн-сервісів, таких як Booking.com чи Airbnb, підвищує вимоги до швидкості та якості обслуговування [4].
- Оптимізація взаємодії з клієнтами – персоналізація сервісу стає ключовим фактором залучення та утримання гостей, що вимагає інтеграції даних і автоматизації процесів [5].
- Інтеграція інновацій без втрати стабільності – впровадження нових технологій має відбуватися таким чином, щоб не порушувати операційну цілісність і якість послуг [6].

У цих умовах здатність до швидкого оновлення бізнес-моделі та внутрішніх процесів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та сталого розвитку. Традиційна ієрархічна модель управління, яка базується на вертикальному розподілі функцій і багатоступеневому прийнятті рішень, демонструє низьку ефективність у такому контексті. Її недоліки включають повільність реагування на ринкові зміни, складність координації між

підрозділами, бар'єри в комунікації та недостатню прозорість операційних процесів. Як наслідок, впровадження інновацій у таких структурах часто стикається з організаційними перешкодами, що знижує їхню конкурентоспроможність [7].

Натомість процесний підхід до управління пропонує альтернативну парадигму, яка фокусується на ключових потоках створення цінності для клієнта. У готельному бізнесі такими процесами є бронювання, реєстрація та заселення гостей, обслуговування під час перебування, виселення, а також управління відгуками та підтримкою. Допоміжні процеси – управління персоналом, логістика, постачання, бухгалтерія, маркетинг – інтегруються в загальну систему створення цінності, забезпечуючи цілісність і узгодженість діяльності. Процесний підхід дозволяє вибудувати гнучку й адаптивну модель управління, яка дає змогу оперативно впроваджувати нові технології, змінювати канали комунікації та вдосконалювати сервіси відповідно до потреб ринку [8].

Business Process Management (BPM) як інтегрована методологія управління організацією базується на систематичному підході до моделювання, аналізу, впровадження, моніторингу та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Його особливістю є поєднання операційної логіки зі стратегічним баченням розвитку підприємства, що дозволяє не лише оптимізувати поточну діяльність, але й створювати основу для довгострокового зростання. BPM орієнтований на кінцеву цінність для клієнта, що робить його особливо

релевантним для сервісних галузей, таких як готельний бізнес [9]. Завдяки гнучкій інтеграції цифрових інструментів – CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання, аналітичних систем – BPM забезпечує формалізацію процесів, автоматизацію рутинних операцій і підвищення прозорості управлінських рішень [10].

У контексті готельної сфери BPM дозволяє досягати кількох стратегічних цілей:

- Формалізація взаємодії з гостями – чітке визначення етапів обслуговування підвищує якість сервісу та знижує ймовірність помилок.

- Автоматизація повторюваних операцій – наприклад, автоматичне надсилання повідомлень клієнтам або обробка бронювань економить час і ресурси.

- Оптимізація ресурсів – аналіз процесів допомагає виявити неефективні ланки та перерозподілити зусилля.

- Прозорість управлінських рішень – усі етапи процесу стають видимими для менеджменту, що полегшує контроль і вдосконалення.

BPM-цикл, як основа цієї методології, складається з чотирьох ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління (табл. 1).

Циклічність BPM забезпечує безперервне вдосконалення, що є особливо важливим у готельному бізнесі, де споживчі очікування постійно еволюціонують. Таким чином, BPM виступає не лише як інструмент операційного управління, але й як стратегічна платформа, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів цифрової епохи, зберігаючи при цьому стабільність і якість сервісу [11].

Таблиця 1

Етапи BPM-циклу в управлінні бізнес-процесами готельного підприємства

Етап	Ключові дії	Приклад у готельному бізнесі	Результат
Моделювання	Проведення аудиту процесів; Складання схем і моделей; Виявлення «вузьких місць»	Процес бронювання: від запиту клієнта до передачі даних про заселення персоналу.	Виявлення неефективностей і формування оптимальної структури процесу.
Впровадження	Впровадження CRM-систем; Налаштування автоматизації; Створення цифрових каналів; Тренінги для персоналу	Впровадження CRM для автоматизації повідомлень і навчання працівників ресепшн новим стандартам.	Успішна адаптація персоналу та інтеграція нових процесів у діяльність підприємства.
Моніторинг	Збір даних; Аналіз KPI (час заселення, задоволеність гостей, повторні бронювання, скарги); Візуалізація результатів	Моніторинг середнього часу заселення або рівня задоволеності гостей через відгуки.	Отримання об'єктивних даних для подальшого аналізу та вдосконалення.
Оптимізація	Усунення виявлених проблем; Автоматизація операцій; Тестування нових рішень	Автоматизація заповнення форм або впровадження мобільного додатку для безконтактного заселення.	Скорочення часу обслуговування, підвищення якості сервісу та зручності для клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Аналіз літератури та теоретичних основ показує, що управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації є багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних підходів і методологій. BPM, як системний інструмент, відіграє ключову роль у формуванні гнучких і адаптивних моделей управління, що особливо актуально для готельного бізнесу. Водночас наявні прогалини в дослідженні специфіки його застосування в цій сфері, а також потенціалу комбінування з іншими підходами (Lean, Agile, Kaizen), відкривають простір для подальшого наукового пошуку. У наступних розділах статті буде розглянуто практичні аспекти впровадження BPM на прикладі готельних підприємств, що дозволить конкретизувати теоретичні положення та розробити рекомендації для їхньої реалізації [1, 11].

Практичним прикладом реалізації процесного підходу до управління в готельній сфері є досвід мережі Reikartz Hotel Group [12], яка впровадила ERP-систему для централізованого управління фінансами, персоналом, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Цей крок забезпечив стандартизацію операційних процедур у регіональних підрозділах, що сприяло підвищенню однорідності якості сервісу незалежно від географічного розташування об'єктів. Інтеграція ERP-системи дозволила оптимізувати внутрішні процеси, зменшивши дублювання функцій і підвищивши прозорість управлінських операцій. Додатково було введено CRM-модуль, синхронізований із системою бронювання, що дало змогу систематизувати дані про клієнтів, зокрема історію їхніх запитів, уподобання та частоту звернень. Аналіз результатів показав зростання кількості повторних бронювань і скорочення часу обробки запитів більш ніж на 30%. Важливим елементом оптимізації стала автоматизація взаємодії з персоналом: використання мобільного додатку для оперативного розподілу завдань службі прибирання дозволило значно зменшити час підготовки номерів після виселення, що свідчить про ефективність цифрових інструментів у підвищенні операційної продуктивності.

Ще одним показовим кейсом є досвід компанії Maestro Hotel Management, яка управляє готелями «Александровський» та «М1» в Одесі [13]. У відповідь на потребу уніфікації діяльності відділів продажів і створення централізованої бази клієнтів було впроваджено CRM-систему, інтегровану з IP-телефонією Vinotel та програмним забезпеченням Fidelio. Ця інтеграція забезпечила комплексний підхід до управління клієнтськими даними та

автоматизації комунікаційних процесів. Емпіричні дані свідчать про значні покращення: протягом трьох місяців обсяги продажів зросли на 10%, середній час обробки запитів скоротився з трьох діб до 8 годин, а конверсія угод підвищилася на 30%. Автоматизація рутинних операцій вивільнила ресурси персоналу, що дало змогу зосередитися на активних продажах і персоналізованій взаємодії з клієнтами.

Обидва приклади ілюструють синергетичний ефект від поєднання BPM-підходу з цифровими інструментами, зокрема CRM-системами, у готельному бізнесі. Теоретично обґрунтована інтеграція BPM із елементами Lean (усунення втрат) і Agile (гнучкість у реагуванні на зміни) створює гібридну модель управління, яка забезпечує системність процесів і водночас дозволяє адаптуватися до динамічного ринкового середовища. У контексті цифрової трансформації ці кейси підкреслюють значущість процесного підходу як інструменту підвищення операційної ефективності, а також його роль у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії. Досвід Reikartz Hotel Group і Maestro Hotel Management демонструє, що впровадження таких рішень сприяє не лише кількісним показникам (зростання продажів, скорочення часу), але й якісним змінам, зокрема у взаємодії з клієнтами та внутрішній координації.

На рисунку 1 можемо побачити етапи впровадження CRM системи.

Впровадження CRM-систем у готельному бізнесі потребує структурованого підходу, що охоплює аналіз потреб підприємства, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу та подальшу оцінку ефективності з метою оптимізації. Ключовими аспектами цього процесу є забезпечення сумісності CRM з такими інструментами, як IP-телефонія та програмне забезпечення для управління готелем, а також підготовка працівників до роботи з новими технологіями, що є визначальним для їхньої адаптації та продуктивного використання.

У контексті сучасного управління готельними підприємствами, крім BPM, застосовуються й інші методології, які доповнюють процесний підхід. Lean Management фокусується на підвищенні ефективності через усунення непродуктивних операцій і концентрацію на цінності для клієнта, тоді як Six Sigma спрямована на забезпечення стабільної якості шляхом мінімізації відхилень у стандартизованих процесах. Agile, запозичена з IT-сфери, сприяє швидкій адаптації до ринкових змін через ітеративний підхід і залучення команд до розробки інноваційних сервісів, а Kaizen

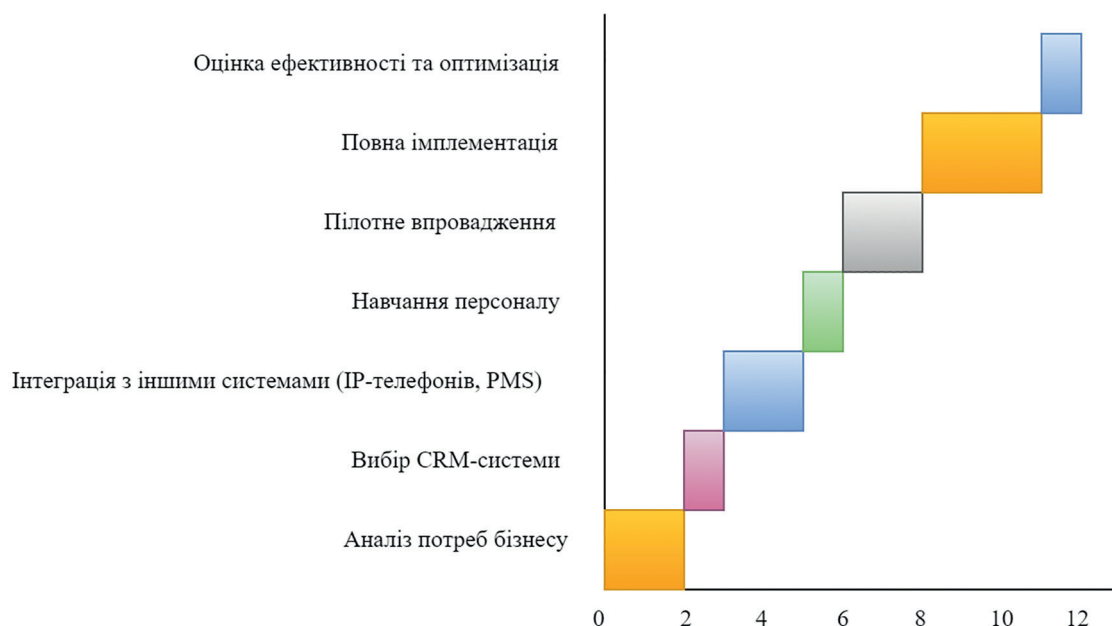


Рис. 1. Етапи впровадження CRM-системи в готельному бізнесі

Джерело: складено автором

пропонує поступове вдосконалення шляхом систематичного залучення персоналу до операційних покращень [14].

Аналіз цих підходів свідчить про їхню залежність від стратегічних цілей, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства. Однак BPM вирізняється як найбільш універсальний інструмент для інноваційно активних готельних структур, оскільки забезпечує системність у побудові процесів, підтримує інтеграцію цифрових рішень і створює фундамент для сталого стратегічного розвитку. Перспективним є гібридне поєднання BPM з іншими методологіями, наприклад, з Lean для оптимізації ресурсів або з Agile для швидкого тестування нових сервісів і цифрових каналів. Таке інтегроване застосування дозволяє досягти балансу між стандартизацією операцій і гнучкістю у відповідь на динамічні зміни ринку. Додатково, принципи Kaizen можуть бути вбудовані в корпоративну культуру, стимулюючи працівників до ініціативності та безперервного вдосконалення щоденної діяльності. Цей синтез підходів не лише підвищує операційну ефективність, але й сприяє формуванню адаптивної бізнес-моделі, здатної відповідати на сучасні виклики цифрової трансформації та еволюцію споживчих очікувань у сфері гостинності [15].

У контексті цифрової трансформації готельного бізнесу ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. Попередній аналіз показав, що

впровадження CRM-систем у поєднанні з BPM та іншими методологіями, такими як Lean, Six Sigma, Agile і Kaizen, дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищувати якість сервісу та швидко реагувати на ринкові зміни. Досвід таких компаній, як Reikartz Hotel Group і Maestro Hotel Management, демонструє практичну цінність інтеграції цифрових інструментів у процесний підхід, що сприяє не лише зростанню продуктивності, але й формуванню клієнтоорієнтованої стратегії. Водночас різноманітність управлінських підходів вимагає їхнього системного порівняння та оцінки застосовності в готельній сфері. Наступна таблиця об'єднує теоретичні характеристики сучасних методологій управління бізнес-процесами з прикладами їхньої реалізації в діяльності українських і міжнародних готельних мереж. Такий синтез дозволяє простежити, як сильні сторони та обмеження кожного підходу проявляються в реальних кейсах, а також підкреслює перспективність гібридних моделей управління для інноваційно активних підприємств гостинності (табл. 2).

Аналіз даних, представлених у таблиці, дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо особливостей застосування сучасних управлінських підходів у готельному бізнесі, їхньої ефективності та потенціалу для інноваційного розвитку галузі.

– По-перше, Business Process Management (BPM) підтверджує свою позицію як найбільш системний і універсальний підхід для готельних підприємств, що прагнуть до стратегічного розвитку в умовах цифрової трансформації. Його

Таблиця 2

**Порівняння підходів до управління бізнес-процесами та їхнє застосування
в готельному бізнесі**

Підхід	Основна мета	Сильні сторони	Застосування в готельному бізнесі	Приклад мережі	Характерні інструменти / приклади
BPM	Моделювання та оптимізація процесів	Системність, масштабованість	Побудова єдиної логіки обслуговування	Reikartz Hotel Group (Україна)	ERP, CRM, мобільні додатки, стандартизація послуг
Lean	Усунення витрат	Продуктивність, зниження витрат	Скорочення часу виконання послуг	Premier Hotels & Resorts (Україна)	Операційна ефективність, акцент на клієнтському сервісі
Six Sigma	Зменшення варіативності	Якість, статистична точність	Стандартизація якості обслуговування	Hilton Worldwide	Аналітика якості, оптимізація сервісів
Agile	Гнучке управління змінами	Адаптивність, командна робота	Тестування нових сервісів, гнучке ціноутворення	Accor Group (Ibis, Novotel тощо)	Глобальні BPMS, цифрові гнучкі сервіси, дизайн-мислення
Kaizen	Постійне вдосконалення	Залучення персоналу, поступовість	Мікрополіпшення щоденних операцій	Premier Hotels & Resorts (Україна)	Постійне вдосконалення операцій і сервісу

Джерело: складено за даними [1, 2, 14, 15]

сильні сторони, такі як масштабованість і здатність інтегрувати цифрові інструменти (ERP, CRM), чітко проявляються в кейсах Reikartz Hotel Group і Hilton Worldwide. У цих мережах BPM забезпечує стандартизацію процесів і аналітичний контроль якості, хоча складність впровадження залишається суттєвим обмеженням, особливо для менших структур із обмеженими ресурсами.

– По-друге, Lean Management демонструє високу ефективність у підвищенні продуктивності шляхом усунення витрат, що особливо цінно для скорочення часу виконання послуг. Досвід Premier Hotels & Resorts і часткове застосування Lean у Reikartz Hotel Group підкреслюють його практичну значущість для операційної оптимізації. Проте успішність цього підходу залежить від ретельного аналізу процесів, що може ускладнити його швидке впровадження.

– По-третє, Six Sigma вирізняється як інструмент забезпечення стабільної якості обслуговування, що підтверджується прикладом Hilton Worldwide, де акцент на статистичній точності та аналітиці задоволеності клієнтів сприяє стандартизації сервісу. Однак його складність і орієнтація на великі обсяги даних роблять цей підхід менш доступним для невеликих готельних компаній, що обмежує його універсальність.

– По-четверте, Agile демонструє значний потенціал для тестування інноваційних сервісів і гнучкого реагування на ринкові зміни, як це видно з глобального досвіду Accor Group. Використання цифрових гнучких сервісів

і дизайн-мислення дозволяє швидко адаптувати пропозиції до потреб клієнтів, але високі вимоги до комунікації та командної роботи можуть ускладнити його застосування в традиційних організаційних структурах.

– По-п'яте, Kaizen, з його фокусом на поступовому вдосконаленні, є ефективним для мікрополіпшень щоденних операцій, що ілюструє кейс Premier Hotels & Resorts. Залучення персоналу до процесу змін сприяє формуванню культури постійного розвитку, хоча повільний темп реалізації може бути недоліком у ситуаціях, що вимагають швидких трансформацій.

Загалом, аналіз таблиці свідчить про те, що кожен підхід має унікальні переваги та обмеження, які визначають його застосовність залежно від цілей, масштабу та рівня цифрової зрілості готельного підприємства. Найбільш перспективним виглядає гібридне поєднання підходів, наприклад, BPM із Lean чи Agile, що дозволяє поєднувати системність і стандартизацію з гнучкістю та швидкістю реакції. Приклади мереж, таких як Reikartz Hotel Group (BPM + Lean) і Accor Group (BPM + Agile), демонструють, що інтеграція кількох методологій сприяє створенню адаптивних і клієнтоорієнтованих моделей управління. Таким чином, для інноваційно активних готельних структур оптимальним є стратегічний вибір і комбінування підходів, що враховують специфіку їхньої діяльності та зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між ефективністю, якістю та інноваційністю.

Висновки. Дослідження, проведене в рамках статті, дозволило теоретично обґрунтувати та практично розкрити підходи до формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств у сфері готельних послуг в умовах цифрової трансформації. Аналіз підтвердив, що сучасне економічне середовище, зумовлене стрімким розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та зміною споживчих очікувань, вимагає від готельних структур переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких і адаптивних систем, орієнтованих на створення цінності для клієнта.

Ключовим результатом дослідження стало виявлення та систематизація етапів BPM-циклу (моделювання, впровадження, моніторинг, оптимізація), які є основою для побудови ефективного механізму управління бізнес-процесами. Практична апробація процесного підходу на прикладі діяльності готельних мереж Reikartz Hotel Group і Maestro Hotel Management показала, що інтеграція BPM із цифровими інструментами, такими як ERP і CRM-системи, сприяє стандартизації операцій, підвищенню прозорості, скороченню часу обробки запитів і зростанню клієнтської лояльності. Ці кейси демонструють, що BPM не лише оптимізує поточну діяльність, але й створює стратегічну платформу для довгострокового розвитку.

Порівняльний аналіз сучасних управлінських методологій (BPM, Lean, Six Sigma, Agile, Kaizen) виявив їхні унікальні переваги та обмеження, а також підтвердив доцільність гібридного підходу для інноваційно активних підприємств. Поєднання BPM із Lean забезпечує системність і оптимізацію ресурсів, тоді як інтеграція з Agile дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та тестувати нові сервіси. Kaizen, у свою чергу, сприяє поступовому вдосконаленню операцій через залучення персоналу, що є важливим для формування культури безперервного розвитку.

Розроблені теоретико-практичні рекомендації, зокрема щодо впровадження BPM-циклу та комбінування методологій, можуть слугувати основою для підвищення операційної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності готельних підприємств. У перспективі подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку довгострокового впливу гібридних моделей управління на сталість розвитку галузі та їхню адаптивність до нових технологічних трендів, таких як штучний інтелект чи Інтернет речей, що продовжують трансформувати сферу гостинності. Таким чином, сформований механізм управління бізнес-процесами є не лише відповіддю на сучасні виклики, але й інструментом для забезпечення інноваційного прориву в готельному бізнесі.

Бібліографічний список

1. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні засади : монографія / Т. В. Уманець, Н. Л. Шлафман, С. О. Даниліна та ін. ; за заг. ред. Т. В. Уманець ; Нац. акад. наук України, ДУ «Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса, 2022. 380 с.
2. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. (14). URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/283/251> (дата звернення: 21.03.2025).
3. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Олійник Т., Сайгак Є., Юдіна О., Корнєєв М. Удосконалення моделі управління змінами на підприємствах готельної індустрії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 3(56). С. 423–438.
4. Шикіна О. Економіка спільного споживання на прикладі платформи airbnb як прояв інтеграційних процесів у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5127/5073> (дата звернення: 22.03.2025).
5. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385114081_INNOVACIJNI_RISENNA_V_GOTELNO-RESTORANNOMU_BIZNESI_TEHNOLOGII_AVTOMATIZACII_TA_PERSONALIZACII_POSLUG (дата звернення: 23.03.2025).
6. Олексин І. І. Інтеграція стратегій управління продуктивністю та якістю обслуговування в готельному підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 131–136.
7. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 15–20.
8. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В., Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подольак В.М., Зубехіна Т.В., Громик О.М., Дашук Ю.Є. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с.
9. Business Process Management, BPM. IT Enterprise. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.03.2025).
10. Бізнес-процеси: що потрібно знати про BPM. Creator, 2022. URL: https://creator-systems.com/ua/news/business-process_bazovi_poniattia_BPM?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.03.2025).

11. 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> (дата звернення: 26.03.2025).
12. Reikartz Hotel Group. Офіційний сайт мережі. URL: <https://reikartz.com/uk/> (дата звернення: 28.03.2025).
13. Maestro. Офіційний сайт мережі. URL: <https://www.maestrom.com/> (дата звернення: 28.03.2025).
14. Сливчук А., Другов О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій lean та six sigma. *Економіка та суспільство*, 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815> (дата звернення: 28.03.2025).
15. Благодир О., Лемішовська О. Особливості реалізації бізнес процесів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та їх вплив на організацію обліку. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3862/3782> (дата звернення: 02.04.2025).

References

1. Umanets T. V., Shlafman N. L., Danylina S. O. ta in. (2022) Adaptatsiia upravlinnia biznes-protseamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: teoretychni zasady [Adaptation of business process management in the conditions of digitalization of the economy: theoretical foundations]. Odesa. (in Ukrainian)
2. Zakharova T. V. (2025) Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [The impact of digital technologies on the development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (14). Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/283/251> (accessed March 21, 2025) (in Ukrainian)
3. Hrynk T., Hviniazhvili T., Oliinyk T., Saihak Ye., Yudina O., Korneiev M. (2024) Udoskonalennia modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh hotelnoi industrii [Improvement of change management model at hospitality enterprises]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(56), pp. 423–438. (in Ukrainian)
4. Shykina O. (2024) Ekonomika spilnoho spozhyvannia na prykladi platformy Airbnb yak proiav intehtatsiinykh protsesiv u hotelnomu biznesi [Sharing economy on the example of Airbnb as a manifestation of integration processes in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5127/5073> (accessed March 22, 2025) (in Ukrainian)
5. Lysiuk T. (2024) Innovatsiini rishennia v hotelno-restorannomu biznesi: tekhnolohii avtomatyzatsii ta personalizatsii posluh [Innovative solutions in hotel and restaurant business: automation and service personalization technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/385114081> (accessed March 22, 2025) (in Ukrainian)
6. Oleksyn I. I. (2010) Intehtatsiia stratehii upravlinnia produktyvnistiu ta yakistiu obsluhovuvannia v hotelnomu pidpriemstvi [Integration of productivity and service quality management strategies in a hotel enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.5, pp. 131–136. (in Ukrainian)
7. Didenko O. H., Myroshnychenko A. I. (2023) Osnovni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy na rehionalnomu rivni [Main aspects of human resource management at the regional level]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(90), pp. 15–20. (in Ukrainian)
8. Matviichuk L. Yu., Chepurda L. M., Liutak O. M., Sydoruk S. V., Smal B. A., Lepkyi M. I., Podoliak V. M., Zubehina T. V., Hromyk O. M., Dashchuk Yu. Ye. (2023) Hotelno-restoranna sprava: navchalnyi posibnyk dlia audytornoї ta pozaaudytornoї roboty studentiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoї osvity spetsialnosti 241 Hotelno-restoranna sprava [Hotel and restaurant business: textbook for classroom and extracurricular work of students of the second (master's) level of higher education in specialty 241 Hotel and restaurant business]. Lutsk. (in Ukrainian)
9. IT Enterprice. Business Process Management, BPM. Available at: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm?utm_source=chatgpt.com (accessed March 24, 2025)
10. Creator (2022) Biznes-protseamy: shcho potribno znaty pro BPM [Business processes: what you need to know about BPM]. Available at: https://creator-systems.com/ua/news/business-process_bazovi_poniattia_BPM?utm_source=chatgpt.com (accessed March 24, 2025) (in Ukrainian)
11. Kushniruk V., Velychko O., Koval O. (2023) Upravlinnia biznes-protseamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (accessed March 26, 2025) (in Ukrainian)
12. Reikartz Hotel Group. Ofitsiinyi sait merezhi [Official website of the chain]. Available at: <https://reikartz.com/uk/> (accessed March 28, 2025)
13. Maestro. Ofitsiinyi sait merezhi [Official website of the chain]. Available at: <https://www.maestrom.com/> (accessed March 28, 2025)
14. Slyvchuk A., Druhov O. (2024) Metodolohichni pidkhody do optymizatsii biznes-protseamy vyrobnychoho pidpriemstva na osnovi vprovadzhennia stratehii lean ta six sigma [Methodological approaches to optimization of business processes of a production enterprise based on lean and six sigma strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815> (accessed March 28, 2025) (in Ukrainian)
15. Blahodyr O., Lemishovska O. (2024) Osoblyvosti realizatsii biznes-protseamy subiektiv hospodariuvannia v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta yikh vplyv na orhanizatsiiu obliku [Features of business processes in the conditions of digital transformation and their impact on the organization of accounting].

implementation of business entities under digital transformation and their impact on accounting organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3862/3782> (accessed April 2, 2025) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 02.04.2025

Iryna Tishchenko

Postgraduate Student,

Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5362-3859>

DIRECTIONS OF FORMATION OF THE MECHANISM FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES OF INNOVATIVE ENTERPRISES

Objective. The study aims to theoretically substantiate and practically develop approaches to forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises in the hotel services sector under conditions of digital transformation. **Methods.** The research employs a comprehensive methodology, integrating theoretical analysis and empirical validation. It begins with a critical review of scientific literature to establish the limitations of traditional management models and the advantages of BPM. Key stages of the BPM cycle—modeling, implementation, monitoring, and optimization—are systematically outlined. Comparative analysis of contemporary management approaches, including Lean, Agile, Six Sigma, and Kaizen, is conducted to assess their applicability. **Results.** The study confirms the inefficiencies of hierarchical management models in dynamic market conditions and establishes the superiority of the process-oriented approach. The BPM cycle is identified as a robust framework for managing hotel business processes, enabling formalization, automation, and transparency. Case studies demonstrate significant improvements: Reikartz Hotel Group achieved over 30% reduction in request processing time and increased repeat bookings through ERP and CRM integration, while Maestro Hotel Management reported a 10% sales increase and 30% higher deal conversion within three months of CRM implementation. **Scientific Novelty.** The research advances the understanding of business process management by addressing underexplored aspects of BPM application in the hotel industry, particularly in the context of digital transformation. It proposes a hybrid management model integrating BPM with Lean, Agile, and Kaizen, tailored to the hospitality sector's dynamic environment. The study fills a gap in Ukrainian academic literature by providing a comprehensive analysis of process-oriented management's practical implementation, supported by empirical evidence from local hotel chains, thus contributing to the theoretical framework of adaptive management systems. **Practical significance.** The developed recommendations offer actionable guidance for hotel enterprises seeking to navigate digital transformation. The proposed BPM-based mechanism, supported by digital tools like CRM and ERP, enables standardized operations, reduced processing times, and improved customer interactions. The hybrid approach combining BPM with other methodologies equips businesses with tools to balance efficiency, quality, and innovation. These insights are particularly valuable for Ukrainian hotel chains, providing a roadmap to enhance competitiveness, adapt to market shifts, and foster long-term sustainability in a rapidly evolving industry.

Keywords: business processes, digital transformation, Business Process Management, hotel business, innovation, management.