МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Інна Данилюк, ORCID:
https://orcid.org/0009-0005-3728-2157
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Анотація: *Автором досліджено роль технічного забезпечення підприємств гостинності як стратегічного ресурсу підвищення операційної ефективності. Обґрунтовано значення матеріально-технічних, інженерних та інформаційних складових у забезпеченні стабільності виробничо-сервісних процесів підприємств HoReCa. Проаналізовано вплив сучасного технологічного обладнання, автоматизованих систем управління (POS, CRM, PMS) та енергоефективних рішень на продуктивність праці, якість обслуговування, рівень витрат і рентабельність діяльності підприємств. Визначено основні проблеми технічного забезпечення, зокрема недостатній рівень модернізації обладнання, неефективне використання ресурсів, відсутність системного технічного обслуговування та високі енерговитрати. Запропоновано напрями вдосконалення технічного забезпечення на основі комплексного підходу, що передбачає модернізацію технічної бази, автоматизацію управлінських процесів, упровадження енергоощадних технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління технічними ресурсами є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.*

Ключові слова: *технічне забезпечення; підприємства гостинності; HoReCa; операційна ефективність; автоматизація; POS-системи; CRM-системи; інженерні системи; енергоефективність; цифровізація; конкурентоспроможність; управління ресурсами; продуктивність праці; технічні ресурси; модернізація обладнання.*

Вступ. Сучасний розвиток підприємств гостинності відбувається в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань і стрімкого впровадження інноваційних технологій. У цих умовах особливого значення набуває технічне забезпечення як один із ключових ресурсів, що визначає рівень операційної ефективності підприємств сфери HoReCa. Раціональне використання технічних засобів, їх відповідність сучасним стандартам та інтеграція в операційні процеси безпосередньо впливають на якість обслуговування, продуктивність праці та конкурентоспроможність закладу.

Підприємства сфери гостинності (ресторани, готелі, кафе, кейтерингові служби) (HoReCa) функціонують як складні соціально-економічні системи, в яких технічне забезпечення охоплює широкий спектр елементів: технологічне устаткування виробничих приміщень, інженерні системи, інформаційно-комунікаційні технології, автоматизовані системи управління, обладнання для обслуговування споживачів тощо. Ефективне управління цими ресурсами забезпечує оптимізацію виробничих і сервісних процесів, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Сучасні наукові дослідження у сфері технічного забезпечення підприємств гостинності спрямовані на обґрунтування ролі інноваційних технологій, автоматизації та операційного менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємств HoReCa. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління підприємствами гостинності зробили українські й зарубіжні науковці.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-практичних засад управління підприємствами гостинності і їх технічного забезпечення зробили вітчизняні науковці, зокрема Архіпов (2026), Давидов (2012), Кузьмін (2019), Кифяк (2021). У їхніх працях обґрунтовано сучасні підходи до організації ресторанного господарства, управління якістю послуг, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення операційної ефективності підприємств HoReCa. Особлива увага дослідників зосереджена на впровадженні інноваційних технологій, автоматизації виробничо-сервісних процесів і вдосконаленні систем управління як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності.

У зарубіжній науковій літературі проблематика операційного менеджменту, цифровізації та технологічної трансформації підприємств гостинності ґрунтовно висвітлена у працях Barrows (2025), Nedzvedskyi (2024) та Kendricks (2024). Автори акцентують увагу на стратегічному управлінні сервісними процесами, інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств HoReCa, автоматизації операційної діяльності та підвищенні продуктивності праці. Значну увагу приділено використанню інформаційних систем управління, енергоефективних технологій та інноваційних рішень як інструментів оптимізації витрат і забезпечення високого рівня якості послуг.

Значний науковий інтерес становлять дослідження цифрової трансформації та автоматизації підприємств гостинності, представлені у працях Павленчик та ін. (2025), Плецан (2024), Нікітенко (2025). Особлива увага приділяється впровадженню POS-, CRM- та PMS-систем, використанню алгоритмічного управління, штучного інтелекту та енергоефективних технологій як інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Наукові праці вітчизняних дослідників підтверджують, що технічне забезпечення підприємств гостинності слід розглядати не лише як сукупність обладнання та інженерних систем, а як стратегічний ресурс управління операційною ефективністю, який забезпечує оптимізацію витрат, підвищення

якості сервісу та формування сталих конкурентних переваг (Гончар & Беляк, 2020).

В умовах цифровізації економіки особливу роль відіграють сучасні інформаційні системи, що дозволяють автоматизувати облік, контроль, логістику й комунікацію з клієнтами (Цимбалістова & Черніхова, 2024; Пристемський, 2024; Поворознюк, 2021). Впровадження інноваційного устаткування і технологій сприяє підвищенню швидкості обслуговування, зменшенню людського фактора та забезпеченню стабільної якості продукції і послуг.

Разом з тим, недостатній рівень технічного оснащення або неефективне його використання можуть стати причиною зниження продуктивності, збільшення витрат і втрати конкурентних позицій. Саме тому дослідження технічного забезпечення як ресурсу операційної ефективності є актуальним напрямом наукових і практичних досліджень у сфері гостинності.

Метою роботи є обґрунтування ролі технічного забезпечення у формуванні операційної ефективності підприємств гостинності, визначення основних складових технічного потенціалу та аналіз сучасних підходів до його управління. Для досягнення поставленої мети передбачено розгляд теоретичних аспектів технічного забезпечення, дослідження впливу технічних ресурсів на операційні процеси, а також визначення перспектив їх розвитку в умовах інноваційної економіки.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний та класифікаційний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи експертних оцінок і спостереження. Отримані результати узагальнено із застосуванням графічних і табличних методів.

Дослідження базується на комплексному підході, який передбачає: аналіз сучасного стану технічного забезпечення підприємств гостинності; оцінку впливу технічних ресурсів на основні показники операційної ефективності; виявлення проблем і резервів підвищення ефективності використання технічної бази; обґрунтування напрямів удосконалення технічного забезпечення в умовах інноваційного розвитку.

Застосування зазначених матеріалів і методів дозволило забезпечити достовірність результатів дослідження та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ролі технічного забезпечення у підвищенні операційної ефективності підприємств гостинності.

Результати та обговорення. Проведене дослідження підтвердило, що технічне забезпечення підприємств гостинності виступає одним із визначальних чинників формування їх операційної ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку (Кифяк, 2021; Szende et al., 2021). Отримані результати дозволили комплексно оцінити вплив рівня технічної оснащеності на виробничо-сервісні процеси підприємств HoReCa, а

також обґрунтувати напрями їх оптимізації в умовах цифровізації та інноваційного розвитку галузі.

У процесі аналізу встановлено, що для більшості підприємств гостинності характерною є тенденція до поступового оновлення матеріально-технічної бази, однак інтенсивність цього процесу залишається нерівномірною. Частина підприємств активно впроваджує сучасне високотехнологічне устаткування, зокрема індукційні плити, пароконвектомати, автоматизовані виробничі лінії та цифрові системи управління, тоді як інші продовжують експлуатацію морально та фізично застарілої техніки, що негативно впливає на продуктивність операційної діяльності та якість обслуговування (Кузьмін, 2019; Walker, 2017).

Результати дослідження свідчать, що рівень технічного забезпечення безпосередньо визначає ефективність ключових операційних процесів підприємств гостинності. Зокрема, сучасне технічне оснащення забезпечує: скорочення тривалості виробничого циклу та часу обслуговування; стабілізацію якості продукції та послуг; підвищення продуктивності праці персоналу; оптимізацію використання енергетичних, матеріальних і трудових ресурсів; зниження рівня виробничих втрат та експлуатаційних витрат (Ivanov & Webster, 2019; Szende et al., 2021).

Узагальнення отриманих результатів дозволяє стверджувати, що технічні ресурси виступають базовим елементом автоматизації, стандартизації та оптимізації виробничо-сервісної діяльності підприємств ресторанного і готельного господарства. Їх ефективне використання створює передумови для підвищення швидкості обслуговування, покращення якості сервісу, раціоналізації витрат і забезпечення стабільності операційних процесів.

З метою наочного відображення взаємозв’язку між рівнем технічного забезпечення та показниками операційної ефективності доцільно представити структурно-логічну схему (рис. 1), яка демонструє механізм трансформації технічних ресурсів у результати операційної діяльності підприємств HoReCa.

Аналіз наведеної схеми свідчить, що технічне забезпечення є визначальним чинником оптимізації операційних процесів у закладах ресторанного й готельного господарства. Його вплив реалізується через автоматизацію та вдосконалення виробничо-сервісних операцій, що забезпечує скорочення часу обслуговування, підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

Послідовність, відображена на рисунку 1, демонструє логічний зв’язок між рівнем технічної оснащеності і кінцевими результатами діяльності підприємства – зростанням ефективності та підвищенням рентабельності діяльності. Таким чином, технічні ресурси виступають не лише допоміжним елементом, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності.



Рис. 1. Вплив технічного забезпечення на операційні процеси закладів ресторанного й готельного господарства

Примітка. Розроблено автором на основі праць Архіпова (2026), Szende et al. (2021), Schwarz (2025).

З метою наочного узагальнення результатів дослідження та комплексної оцінки впливу технічного забезпечення на ключові показники операційної ефективності підприємств ресторанного й готельного господарства результати дослідження доцільно представити у вигляді кругової діаграми (рис. 2).



Рис. 2. Вплив технічного забезпечення на показники ефективності закладів ресторанного й готельного господарства

Примітка. Розроблено автором на основі праць Ivanov and Webster (2019), Hyde and Bagdan (2021), Szende et al. (2021), Кузьміна (2019).

Одержані дані відображають співвідношення основних ефектів, досягнутих унаслідок упровадження сучасного технологічного устаткування та автоматизованих систем управління, зокрема скорочення тривалості виробничого циклу, зниження виробничих втрат, підвищення продуктивності

праці персоналу та покращення якості обслуговування споживачів (Ivanov & Webster, 2019; Hyde & Bagdan, 2021). Результати дослідження підтверджують, що інтеграція сучасних технічних рішень у діяльність підприємств HoReCa сприяє оптимізації операційних процесів, раціоналізації використання ресурсів та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємств (Кузьмін, 2019; Szende et al., 2021).

Аналіз кругової діаграми демонструє пропорційний вплив окремих ефектів від упровадження сучасного технічного оснащення та автоматизованих систем управління на операційну ефективність підприємств гостинності. Найбільший внесок у підвищення ефективності забезпечує зростання продуктивності праці персоналу (27,5%), за ним ідуть покращення якості обслуговування споживачів (25%), скорочення часу виробничого циклу (22,5%) та зниження виробничих витрат (15%). Це підтверджує, що комплексне оновлення технічних ресурсів сприяє збалансованому підвищенню всіх ключових показників діяльності закладів ресторанного й готельного господарства.

Особливе місце в системі технічного забезпечення підприємств гостинності займають сучасні інформаційні системи, зокрема POS (Point of Sale) та CRM (Customer Relationship Management) рішення, які виступають важливим інструментом підвищення операційної ефективності (Нікітенко, 2025; Сусіденко & ін. 2025, Коваленко,2024). Їх використання забезпечує автоматизацію процесів приймання та обробки замовлень, оперативний контроль руху матеріальних і фінансових ресурсів, а також сприяє формуванню аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція інформаційних систем у діяльність підприємств HoReCa дозволяє підвищити швидкість обслуговування, зменшити кількість помилок, оптимізувати витрати та забезпечити персоналізацію взаємодії з клієнтами, що є важливим чинником конкурентоспроможності закладів гостинності.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність низки системних проблем, які стримують ефективне використання технічного потенціалу підприємств. Зокрема, встановлено недостатній рівень інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази, що призводить до морального й фізичного зносу обладнання і, відповідно, зниження продуктивності операційних процесів (Кузьмін & ін., 2019). Неефективне використання наявних технічних ресурсів обумовлюється відсутністю чітких регламентів їх експлуатації та контролю, а також низьким рівнем інтеграції між окремими елементами технічної інфраструктури.

Суттєвим обмежуючим чинником є відсутність системного підходу до організації технічного обслуговування, що проявляється у нерегулярності профілактичних заходів і, як наслідок, підвищенні ризиків простоїв обладнання. Окрему увагу варто приділити недостатньому рівню підготовки персоналу щодо роботи з сучасними технічними засобами, що знижує ефективність їх використання та ускладнює впровадження інноваційних

технологій (Hyde & Bagdan, 2021). Крім того, високі витрати на енергоносії залишаються вагомим фактором, який негативно впливає на економічну ефективність функціонування підприємств і потребує впровадження енергоощадних рішень (Талах, 2021; Кравченко, 2024; Писарева, Шаповаленко & Давидов, 2026).

Проведено систематизацію виявлених проблем технічного забезпечення підприємств гостинності та обґрунтовано ефективні шляхи їх вирішення з урахуванням кількісних показників результативності. Комплексний підхід до управління технічними ресурсами передбачає не лише усунення наявних недоліків, але й формування механізмів оцінювання їх впливу на операційну діяльність підприємства через систему ключових показників ефективності (KPI).

Узагальнено основні проблеми, наведено характеристику їх прояву для підприємств HoReCa, напрями удосконалення та відповідні індикатори ефективності, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити підвищення рентабельності діяльності підприємств (табл. 1). Представлені дані свідчать, що підвищення ефективності технічного забезпечення підприємств HoReCa потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання інвестиційної активності, автоматизації процесів, упровадження системного технічного обслуговування та розвитку людського капіталу. Використання кількісних показників ефективності (KPI) дозволяє об’єктивно оцінювати результати впроваджених заходів і забезпечує підвищення рентабельності діяльності підприємств.

Аналіз узагальнених даних свідчить, що ефективність технічного забезпечення підприємств гостинності визначається комплексною взаємодією матеріально-технічних, інформаційних та інженерних складових. Зокрема, модернізація виробничого обладнання сприяє скороченню тривалості технологічних процесів і підвищенню продуктивності праці, тоді як упровадження інформаційних систем забезпечує автоматизацію управлінських функцій і підвищення точності обліково-аналітичних операцій. Водночас оптимізація інженерних систем дозволяє знизити витрати на енергоресурси та підвищити рівень ресурсозбереження.

Сукупний вплив зазначених факторів формує передумови для досягнення високого рівня операційної ефективності, що проявляється у зниженні витрат, покращенні якості обслуговування та підвищенні рентабельності діяльності підприємств. Важливо підкреслити, що ізольоване впровадження окремих технічних рішень не забезпечує максимального ефекту, тоді як їх інтеграція в єдину систему управління створює синергетичний результат.

Таблиця 1

Проблеми технічного забезпечення підприємств HoReCa та шляхи їх вирішення

Проблемні аспекти	Характеристика прояву для підприємств HoReCa	Шляхи вирішення	Показники ефективності (KPI)	Очікуваний результат
Недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання	Зношеність техніки, зниження продуктивності, часті простої	Розробка інвестиційної стратегії, залучення інвестицій, лізинг обладнання	Коефіцієнт оновлення основних засобів; частка інвестицій у технічне забезпечення (%)	Підвищення продуктивності на 15–25%; зниження простоїв
Неефективне використання технічних ресурсів	Нерівномірне завантаження обладнання, втрати часу	Автоматизація процесів, упровадження POS/ERP-систем, оптимізація виробничих потоків	Коефіцієнт завантаження обладнання; тривалість виробничого циклу	Скорочення часу обслуговування на 15–30%; підвищення продуктивності
Відсутність системного підходу до технічного обслуговування	Часті поломки, аварійні простої	Впровадження ППР (планово-попереджувальних ремонтів), цифровий моніторинг стану техніки	Кількість аварійних простоїв; витрати на ремонт (% від вартості обладнання)	Зниження витрат на ремонт на 10–20%; підвищення надійності
Низький рівень підготовки персоналу	Помилки в експлуатації, неефективне використання техніки	Навчання персоналу, сертифікація, внутрішні тренінги	Продуктивність праці; кількість помилок/відмов обладнання з вини персоналу	Підвищення продуктивності на 20–35%; зменшення помилок
Високі витрати на енергоносії	Зростання собівартості послуг	Впровадження енергоефективного обладнання, енергоменеджмент	Енерговитрати на одиницю продукції; коефіцієнт енергоефективності	Зниження енерговитрат на 10–25%; підвищення економічної ефективності
Недостатній рівень автоматизації управління	Затримки в обробці інформації, управлінські помилки	Впровадження CRM, PMS, аналітичних систем	Швидкість обробки замовлень; рівень задоволеності клієнтів	Підвищення якості сервісу; зростання лояльності клієнтів

Примітка. Узагальнено та розроблено автором на основі праць Архіпова (2026), Кузьміна (2019), Кифяка (2021), Szende et al. (2021), Кравченко, 2024; Писарева, Шаповаленко & Давидов, 2026).

У процесі дослідження встановлено, що, попри зростання ролі технічного забезпечення у формуванні операційної ефективності підприємств гостинності, існує низка системних проблем, які стримують повноцінну реалізацію його потенціалу. До ключових із них належать: недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання, неефективне використання наявних технічних ресурсів, відсутність системного підходу до організації технічного обслуговування, низький рівень підготовки персоналу щодо роботи з сучасними технічними засобами, а також високі витрати на енергоносії. Сукупний вплив зазначених факторів зумовлює зниження рівня операційної ефективності та негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств.

Отримані результати узгоджуються із сучасними науковими підходами до управління підприємствами сфери гостинності, відповідно до яких технічне забезпечення розглядається як стратегічний ресурс розвитку (Ніколайчук, 2022; Кифяк, 2021; Бондаренко, Стахорська, Чаус, 2025). На відміну від традиційного підходу, де технічна база виконувала допоміжну функцію, сучасна концепція передбачає її інтеграцію в систему управління ефективністю, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту від поєднання матеріально-технічних, інформаційних та організаційних компонентів.

Порівняльний аналіз із міжнародною практикою свідчить, що провідні підприємства індустрії гостинності активно впроваджують інноваційні технології, зокрема автоматизацію виробничих процесів, цифрові системи управління (POS, CRM, PMS), а також енергоефективне обладнання. Це дозволяє їм досягати високого рівня операційної ефективності, стабільної якості послуг та оптимізації витрат. Водночас для вітчизняних підприємств актуальним залишається питання адаптації таких інновацій до умов функціонування з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів і специфіки ринку (Кравченко, 2024; Цимбалістова & Черніхова, 2024; Нікітенко, 2025).

З урахуванням виявлених проблем обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення технічного забезпечення підприємств гостинності, серед яких: поетапна модернізація обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, підвищення рівня кваліфікації персоналу, оптимізація витрат на енергоресурси, а також застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність операційної діяльності підприємств, забезпечити раціональне використання ресурсів, покращити якість обслуговування та створити передумови для їх сталого розвитку в умовах посилення конкурентного середовища.

Таким чином, узагальнення виявлених проблем технічного забезпечення підприємств гостинності свідчить про їх системний характер та взаємозв’язок із ключовими показниками операційної діяльності. Недостатній рівень інвестицій, неефективне використання ресурсів, відсутність належного технічного обслуговування, кадрові обмеження та високі енерговитрати

формують комплекс стримуючих факторів, що знижують загальну ефективність функціонування підприємств. Водночас їх подолання можливе лише за умови інтегрованого підходу, який передбачає узгоджене поєднання технологічних, інформаційних та організаційних рішень.

З огляду на це доцільним є формування узагальненої структурно-логічної моделі, що відображає вплив технічного забезпечення на операційну ефективність підприємств гостинності, з урахуванням взаємодії його основних складових та результативних показників діяльності (рис. 3).



Рис. 3. Вплив технічного забезпечення на операційну ефективність підприємств гостинності

Представлена на рисунку 3 структурно-логічна модель наочно демонструє, що технічне забезпечення підприємств гостинності виступає інтегрованою системою, в якій виробниче обладнання, інформаційні технології та інженерні рішення взаємодіють між собою і формують сукупний вплив на результати операційної діяльності. Зокрема, модернізація обладнання забезпечує інтенсифікацію виробничих процесів і підвищення продуктивності праці, впровадження інформаційних систем (POS, CRM, PMS) сприяє автоматизації управління, зниженню кількості помилок та підвищенню швидкості обслуговування, тоді як оптимізація інженерної інфраструктури

дозволяє досягти раціонального використання ресурсів і зменшення енерговитрат.

Синергетичний ефект від поєднання зазначених складових проявляється у скороченні операційних витрат, покращенні якості послуг, зростанні рівня задоволеності споживачів та гостей і підвищенні рентабельності діяльності підприємств HoReCa. Таким чином ефективне управління технічним забезпеченням є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Разом з тим, результати аналізу свідчать, що ефективність технічного забезпечення доцільно оцінювати не лише якісно, але й через систему кількісних показників, зокрема продуктивність праці, тривалість операційного циклу, рівень енерговитрат та витрати на обслуговування обладнання. Практика функціонування підприємств гостинності підтверджує, що впровадження сучасних технічних рішень дозволяє скоротити час обслуговування, знизити виробничі втрати до 20 % та підвищити продуктивність праці (рис. 4).

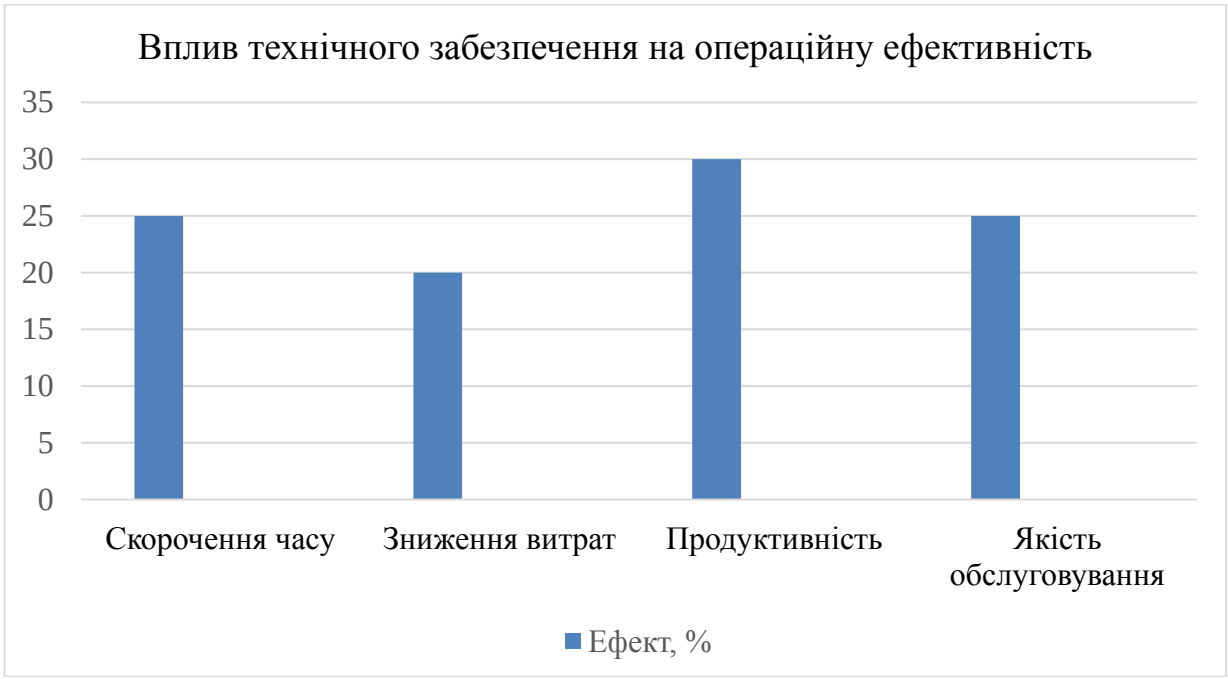


Рис. 4. Вплив технічного забезпечення на показники операційної ефективності підприємств гостинності

Це свідчить про високий потенціал технічного забезпечення як інструменту підвищення операційної ефективності та формування конкурентних переваг.

Представлені на діаграмі дані свідчать, що найбільший вплив технічного забезпечення проявляється у підвищенні продуктивності праці, що підтверджує його роль як ключового фактора інтенсифікації операційної

діяльності. Водночас суттєвим є скорочення тривалості обслуговування та зниження витрат, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів. Покращення якості обслуговування виступає важливим результатом упровадження сучасних технологій, що в сукупності сприяє підвищенню рентабельності діяльності підприємств гостинності.

Таким чином, технічне забезпечення підприємств гостинності виступає ключовим фактором підвищення ефективності їхньої операційної діяльності, а його комплексний розвиток забезпечує досягнення високих економічних результатів, покращення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що технічне забезпечення підприємств гостинності є одним із ключових чинників формування їх операційної ефективності та конкурентоспроможності. Доведено, що сучасне технологічне оснащення, інформаційні системи управління та інженерна інфраструктура безпосередньо впливають на швидкість виробничо-сервісних процесів, якість обслуговування, продуктивність праці персоналу та рівень витрат підприємства.

У ході дослідження встановлено, що впровадження сучасного обладнання та автоматизованих систем управління забезпечує скорочення часу обслуговування, зниження виробничих втрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості послуг. Особливу роль у забезпеченні операційної ефективності відіграють цифрові технології, зокрема POS-, CRM- та PMS-системи, які дозволяють автоматизувати процеси управління, оптимізувати використання ресурсів і підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємств HoReCa.

Водночас виявлено низку системних проблем, що стримують ефективне використання технічного потенціалу підприємств, серед яких: недостатній рівень інвестицій у модернізацію обладнання, неефективне використання технічних ресурсів, відсутність системного підходу до технічного обслуговування, низький рівень підготовки персоналу та високі витрати на енергоносії. Встановлено, що зазначені фактори негативно впливають на рентабельність діяльності та конкурентні позиції підприємств гостинності.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність комплексного підходу до вдосконалення технічного забезпечення, який передбачає поетапну модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження автоматизованих систем управління, застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, а також розвиток професійних компетенцій персоналу. Доведено, що інтеграція технологічних, інформаційних та організаційних рішень забезпечує синергетичний ефект і створює передумови для сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, технічне забезпечення слід розглядати не лише як допоміжний елемент виробничо-сервісної діяльності, а й як стратегічний ресурс управління операційною ефективністю, який забезпечує підвищення

якості послуг, оптимізацію витрат, зростання рентабельності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

References

Архіпов, В. В. (2026). *Ресторанна справа: асортимент, технології і управління якістю* (4-те вид.). ІНКОС.

Беляк, А. О., & Гончар, Л. О. (2020). Особливості формування механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: Теоретико-методологічний аспект. In А. Г. Семенов (Ed.), *Фінансові важелі соціально-економічного механізму взаємодії суб'єктів господарювання різних типів та сфер діяльності* (pp. 112–128). Гельветика.

Бондаренко, Л. А., Стахорська, О. О., & Чаус, В. А. (2025). Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство, 78*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109

Давидова, О. Ю., Писаревський, І. М., & Ладиженська, Р. С. (2012). *Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві*. ХНАМГ.

Калугіна, І. М., Салавеліс, А. Д., Фесенко, О. О., & Лисюк, В. М. (2019). *Проектування закладів ресторанного господарства*. Освіта України.

Кифяк, В. Ф. (Ed.). (2021). *Сфера гостинності Буковини: стан та перспективи розвитку*. ЧТЕІ ДТЕУ.

Коваленко, Н. (2024). *Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні*. https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/9239

Кравченко, В. (2024). Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство, 65*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

Кузьмін, О. В., та ін. (2019). *Інжиніринг у ресторанному бізнесі*. Олді-Плюс.

Мальська, М. П. (2019). *Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів*. Центр учбової літератури.

Нікітенко, К. С. (2025). Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*.

Ніколайчук, О. А. (Ed.). (2022). *Готельно-ресторанний бізнес*. ДонНУЕТ.

Павленчик, Н. Ф., Паска, М. З., Камінський, Л.-Р. Ю., Боєчко, Л. А., & Крижанівський, Т. Я. (2025). Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 46*.

Писарева, І., Шаповаленко, Д., & Давидов, Є. (2026). Циркулярні бізнес-моделі в HoReCa: економічна ефективність zero-waste підходів. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-34

Плецан, Х. (2024). Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Економіка, маркетинг, менеджмент, конкурентоспроможність та комунікативні технології в індустрії гостинності*.

Побережна, Н. М., Куниця, К. В., & Стригуль, Л. С. (2025). Оптимізація бізнес-процесів у готельно-ресторанному підприємстві як чинник підвищення якості сервісу та фінансових результатів діяльності. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-154

Поворознюк, І. (2021). Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17

Пристемський, О. (2024). Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. In *Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference "Scientific Goals and Purposes in XXI Century"*.

Сусіденко, В. Т., Гуштан, Т. В., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Вакула, І. (2025). Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії, 41*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137

Талах, Т. А. (2021). Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум, 1*(4), 101–108. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-14

Цимбалістова, О. А., & Черніхова, О. С. (2024). Роль і значення інформаційних технологій у впровадженні логістичної методики управління. *Економіка та суспільство*.

Язіна, В., Кучер, М., & Сабіров, О. (2021). Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство, 34*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87

Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2025). *Introduction to management in the hospitality industry*. Wiley.

Dalton, A. N., & Yoo, M. (2021). Understanding service operations strategy. In P. Szende, A. N. Dalton, & M. Yoo (Eds.), *Operations management in the hospitality industry* (pp. 1–21). Emerald Publishing.

Hyde, S. L., & Bagdan, P. J. (2021). Improving effectiveness and efficiency. In P. Szende, A. N. Dalton, & M. Yoo (Eds.), *Operations management in the hospitality industry* (pp. 211–239). Emerald Publishing.

Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing.

Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (2013). *Hospitality information systems and e-commerce*. Pearson.

Kendricks, A. (2024). Human resource management challenges in modern hospitality at the coastal regions. *Journal of Modern Hospitality, 3*, 1–14. https://doi.org/10.47941/jmh.1950

Nedzvedskyi, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O., & Cherven, I. (2024). Financial planning and budget management in hospitality and dining

establishments: Navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. *Multidisciplinary Reviews, 7*, 2024spe003. https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003

Schwarz, L. (2025). *Hotel automation: Benefits, strategies, and 2026 trends*. NetSuite. https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/hotel-automation.shtml

Szende, P., Dalton, A. N., & Yoo, M. (Eds.). (2021). *Operations management in the hospitality industry*. Emerald Publishing.

Walker, J. R. (2017). *Introduction to hospitality management* (5th ed.). Pearson.