

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК 658.5.012.1

DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-100-107

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Бедрадіна Г. К., кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: annaconst16@ukr.net
ORCID ID:0000-0001-8202-8709

Мостова К. А., аспірант кафедри менеджменту організацій Одеський національний економічний університет Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: kmostova97@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6394-9497

***Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням щодо удосконалення прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу. Важливою передумовою підвищення ефективності управління є процеси моделювання та прогнозування, аналіз умов прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень. В статті розглянуто класифікація управлінських рішень. Доведено, що процесний підхід в менеджменті ресторанного бізнесу дозволить приймати ефективні рішення в умовах дефіциту часу та зростаючого обсягу інформації. В умовах конкуренції, зниження обсягів споживання послуг, керівництву підприємств необхідно приймати обґрунтовано об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності. На основі узагальнення теоретичних досліджень в статті запропоновано удосконалена модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінські рішення, підприємство, бізнес-процеси, ресторанний бізнес, моделювання.*

SIMULATION OF MANAGEMENT DECISIONS AT RESTAURANT BUSINESS
ENTERPRISES

Bedradina Ganna, Assistant Professor, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Odessa National Economics University, Odessa, Ukraine
e-mail: annaconst16@ukr.net
ORCID ID:0000-0001-8202-8709

Mostova Kateryna, Postgraduate, Department of Management of Organizations and Foreign Economic Activity, Odessa National Economics University, Odessa, Ukraine
e-mail: kmostova97@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6394-9497

***Abstract.** The restaurant industry is currently facing its biggest challenge in recent times. In order to survive in difficult conditions, restaurant business owners transform the usual formats of activity and activate all possible reserves and key resources. The effectiveness of managerial activity largely depends on the manager's ability to solve non-standard tasks and problems. The article defines the characteristic features of management decisions. The requirements for management decisions are characterized. A management decision is made by the management system for purposeful influence on the managed system, which ensures obtaining the appropriate results to achieve the specified goal. The ability and ability to make the right decisions constitute the competence of a manager at any level of management. The given classification of management decisions makes it possible to characterize any decision. Making management decisions is an important part of the management activity around which the life of the organization revolves. The decision-making process is complex and multifaceted. It includes a number of stages and operations. The questions about how many and which stages should take place in the decision-making process, what is the specific content of each of them, are solved by managers in different ways. It depends on the manager's qualifications, a certain situation, leadership style and organizational culture. Appropriate measures include reorientation of target criteria, giving new meaning to management functions and delineating vectors for improving business processes of enterprises in the service sector, which will contribute to the realization of their main business goals. Comprehensive validity of decisions means the need to make them on the basis of the most complete and reliable information. They should cover the entire spectrum of issues, the completeness of the enterprise's needs, take into account the peculiarities of the ways of development of the industry and the surrounding environment, include an analysis of resource provision, scientific and technical capabilities, target directions of development, economic and social prospects of the enterprise.*

***Keywords:** management solutions, enterprise, business processes, restaurant business, modeling.*

JEL Classification: M110.

Постановка проблеми. Ескалація пандемії та коливальний локдаун на початку 2020 року створили депресивні настрої в підприємницькому середовищі ресторанного бізнесу, але саме даний сектор економіки достатньо швидко почав відновлюватися і пристосовуватися до нових реалій. Впровадження вимог часу – жорстких санітарних норм дозволило підприємствам ресторанного бізнесу відновити свою діяльність за допомоги впровадження сучасних управлінських рішень та стандартів якості.

Наприкінці лютого 2022 року різні галузі, в тому числі й ресторанний бізнес, зупинили свою діяльність через бойові дії на території нашої держави. Український бізнес зазнав більших втрат, ніж за час пандемії. Від початку війни в Україні зачинилися близько 7 тисяч ресторанів та кафе [1].

Ринок зменшився приблизно на 25% у порівнянні з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – до 30 %. Разом з тим, у західних областях спостерігається досить позитивна динаміка. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30 %, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відзначене зростання приблизно на 20 %. Але, незважаючи на скрутні часи, з червня почали відкриватися ресторани у Києві, а також у західних областях. Загалом відкрилось понад 2 тисячі закладів.

Найбільш інтенсивне набув розвитку ресторанний ринок у Львові – понад 500 нових закладів області з початку війни. З усіх міст західних регіонів України, Львів виявився найбільш космополітичним і найбільш заповненим. В сучасних умовах ведення ресторанного бізнесу кожному закладу необхідно чітко визначати свої позиції на ринку, а керівництву вміти правильно і вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це все дасть можливість закладу не тільки отримувати прибуток, залучати клієнтів, але і дозволить функціонувати на ринку довгий період часу. Тому наразі і стає питання пошуку оптимальних моделей процесу прийняття управлінських рішень, спираючись на теоретичне підґрунтя, в умовах військового стану в державі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам пошуку ефективних технологій управління бізнес-процесами в сфері ресторанного бізнесу приділялось увага багатьох вчених економістів. Так ще в до воєнні часи науковці в своїх працях надавали пропозиції щодо інноваційних форм ведення бізнесу, аналізували рівні якості ресторанних послуг. Вагомий внесок у теоретичне дослідження сутності управління бізнес-процесами підприємства, оптимізації управління ними здійснили С. О. Ареф'єв, В. А. Поцелуйко [2], М. С. Крамар, В. Г. Щербак [3]. Також широко напрацьована тема інноваційних методів удосконалення бізнес-процесів науковцями Ю. В. Литюга [4], Н. П. Юрчук [5], зокрема питання інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг розглянуто в працях: В. Л. Дикань, Ю. В. Слагін [6], Я. Ю. Радченко, Г. М. Гузенко, Н. М. Кривошеєва [7]. Дослідженню ролі бізнес-процесів у структурі менеджменту підприємства присвячено праці зарубіжних вчених А. Lemaska-Majdzik, M. Okreglicka [8], антикризові заходи менеджменту в сфері обслуговування розглядалися: Marques Santos A, Madrid C, Naegeman K, Rainoldi A [9]; система антикризового управління рестораном досліджувалась в праці Klymchuk A., Postova V., Moskvichova O., & Hryhoruk I. [14]. Наразі війна змінила наукові підходи фахівців щодо розробки антикризових заходів та шляхів відновлення ресторанного бізнесу в Україні.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Реалії подальшої невизначеності вимагають трансформації бізнес-середовища сфери ресторанного бізнесу та посилення компетентностей менеджерів, в умовах антикризової протидії. Проте успіх діяльності підприємств даної сфери залежить від ефективності здійснення бізнес-процесів, формування новітніх підходів до антикризового управління, використовуючи комбіновані типи організаційних структур, сучасні інструменти маркетингу, посилюючи інтеграцію бізнес-процесів. Сучасний стан бізнес середовища, як наслідок війни в Україні актуалізує проблеми пошуку ефективних технологій і моделей управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу.

Мета дослідження. Метою статті є узагальнення наукових підходів щодо класифікації управлінських рішень, удосконалення моделі процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах сфери ресторанного бізнесу.

Основний матеріал. В залежності від низки факторів і умов, власники ресторанного бізнесу почали повертатись до роботи та відновлювати діяльність, перш за все, задля

підтримки фінансового становища країни. Крім того держава також закликає бізнесменів відновлювати роботу у регіонах із відносно спокійною ситуацією. Ресторанний бізнес, як і будь-який інший, поновлює своє функціонування й у інших цілях. Чимало людей в умовах сьогодення потребують послуг, що надає ресторанна галузь. А працівники закладів ресторанного бізнесу, повертаючись до роботи, отримують перш за все фінансову підтримку [10].

Соціальна та професійна структура колективів підприємств ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті роботи працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо особистості в умовах економічної й політичної демократії. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль виконання управлінських рішень.

Процес прийняття рішень - основний розділ теорії управління. Рішення, які приймає керівник будь-якого підприємства ресторанного бізнесу, визначають не лише ефективність його діяльності, але й можливість динамічного розвитку підприємства, зміцнення його позицій у конкурентному середовищі, ефективність функціонування всіх структурних підрозділів.

Теорія менеджменту розглядає управлінські рішення як найбільш ефективний й раціональний варіант для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень являє собою послідовну зміну взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які формулюють технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. Вимоги, які ставлять до управлінських рішень: всебічна обґрунтованість, необхідна повнота змісту, своєчасність, узгодженість з прийнятими рішеннями.

Своєчасність управлінських рішень означає, що прийняті рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, або випереджати їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Запізнілі рішення, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань й ще більше посилюють негативні процеси [11]. Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності підприємства й напрями розвитку. На підприємствах ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

- усі цілі підприємства;
- ресурси, які використовуються для досягнення цілей;
- основні шляхи й способи досягнення цілей;
- часові орієнтири досягнення цілей;
- порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись в умовах визначеності або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику, менеджер може визначити ймовірність успіху для кожної з альтернативи. У цьому разі важливе значення мають його професійна підготовка, ерудованість, досвідченість та інтуїція. Дослідження наукової літератури надає підстави для визначення класифікаційних ознак управлінських рішень (табл. 1). У господарській практиці підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Одиночні важливі рішення майже передбачають прийняття менш значних рішень. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих підрозділів.

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дії	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування

Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби тощо
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні
Ступінь структурованості	Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані

Джерело: розроблено авторами

Сукупність рішень керівників, що перебувають у певному підпорядкуванні, складає ієрархію прийняття рішень, яка визначає структурні зв'язки між ними. В процесі утворення ієрархії можуть превалювати різноманітні тенденції:

- знизу - вверху (загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на основі рішень, прийнятих на нижчих рівнях). Ця побудова є характерною для прийняття інформаційних рішень;

- зверху - вниз, що є притаманною для прийняття організаційних рішень;

- у зустрічному напрямі - рішення на нижніх рівнях приймаються щодо конкретних умов й у межах рішень верхніх рівнів, а рішення на верхніх рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях. Така побудова є характерною для прийняття технологічних рішень.

В управлінській практиці склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий (колективний).

У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення. Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах ресторанного бізнесу приймається на вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

У даному разі менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення, делегує повноваження більш низькому управлінському рівню. Участь у прийнятті рішення працівників окремих структурних підрозділів зумовлюється їх зацікавленістю, що значно підвищує ефективність прийнятого рішення.

Фахівці виділяють кілька різновидів стилів прийняття рішень. Стилю «урівноваженого типу» властива вже сформована вихідна ідея, яка виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Розглянемо їх види.

«Імпульсивний» стиль прийняття управлінських рішень притаманний менеджерам, у яких процес висунення гіпотези різко переважає над діями щодо її перевірки та уточнення. Такий менеджер легко генерує ідеї, проте мало піклується про їх оцінку. Це призводить до того, що процес прийняття рішень відбувається спонтанно за відсутності етапу обґрунтування й перевірки. «Інертні рішення» є характерними для менеджерів, які приймають їх досить невпевнено й обережно. Після висунення вихідної гіпотези, її уточнення відбувається досить повільно.

«Ризиковані рішення» нагадують імпульсивні, проте відрізняються від них певними особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення минають етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані його не обходять, але їх оцінка відбувається лише після того, як виявиться якась невідповідність.

«Рішення обережного типу» характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотези й критичністю. Такі рішення притаманні менеджерам, які перш ніж дійти якогось висновку, роблять багато різноманітних підготовчих дій. Для даних рішень є притаманною упереджувальна оцінка.

«Обережні» керівники більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних їх лякають припущені помилки.

Групове (колективне) рішення значною мірою дозволяє знизити степінь ризику, проте потребує більш складної процедури. Серед колективних рішень особливо часто зустрічаються «непомітні рішення», коли хтось із учасників вносить певну пропозицію щодо обговорюваного питання й виникає дискусія.

У разі, якщо рішення приймає авторитетна особа («авторитетне рішення»), це може

призвести до ефективних наслідків, коли авторитет зумів до прийняття рішення уважно вислухати точки зору членів групи й використав таким чином їхню думку. Проте необхідно відмітити, що члени групи в такому разі не сприймають прийняте рішення як власне.

«Рішення меншості» приймається тоді, коли, меншість, підтримуючи одне одного, проводить свою пропозицію. Ті у кого не було певної пропозиції відчують, що рішення прийняте під тиском.

«Компромисні рішення» приймаються в тому разі, коли сторони не можуть домовитись щодо прийняття певного рішення. Приймається таким чином, середнє рішення, яке не задовольняє ані ту, ані іншу сторони. Таке рішення легко порушити при виконанні.

«Рішення більшості» вважається демократичним і успішним. Воно часто виникає в процесі голосування. У тих, хто залишився в меншості, виникає відчуття, що вони не зуміли досить чітко висловити свою позицію. В цьому разі меншість очікує, коли зміниться співвідношення сил, щоб зупинити здійснення прийнятого більшістю рішення.

«Рішення взаєморозуміння» виникає в результаті дискусій, а не голосування. Дискусія продовжується доти, поки кожний із учасників не зможе хоча б частково схвалити висунуту пропозицію. При цьому всі відчують, що вони вплинули на прийняття рішення.

«Одноставне рішення» є досить рідким явищем. Повної одноставності в принципі досягти неможливо, й тому його не потрібно ставити умовою прийняття рішення.

«Групові рішення» є поєднанням багатьох індивідуальних рішень і це підвищує їх ефективність [12, 13].

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від їх оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Організація виконання прийнятих керівництвом підприємства рішень є специфічною діяльністю менеджерів. Вона передбачає, що менеджери повинні тримати в полі зору всі рішення, знаходити способи впливу на них і керувати ними [14,15].

Спираючись на узагальнення теоретичних напрацювань дослідників в сфері менеджменту нами запропонована удосконалена модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу (рис. 1). Алгоритм моделі враховує процесний підхід, який передбачає діагностику проблем та пошук альтернативних варіантів рішення. Незалежно від стану виконання повинні підбиватися підсумки реалізації управлінського рішення. Контроль за виконанням рішень крім виховного впливу має й управлінське значення, тобто перевіркою ефективності використання методів прийняття й реалізації рішень.

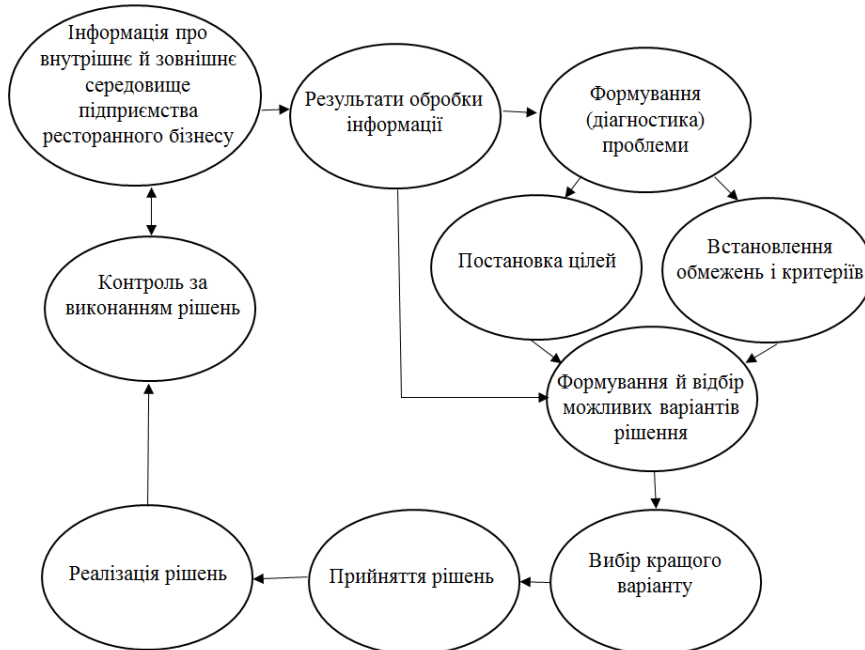


Рис. 1. Удосконалена модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами

Зважаючи на наслідки повномасштабної війни в країні, коли 40% всіх малих та середніх підприємств ресторанного бізнесу закрились, необхідно формувати нову модель підприємницької поведінки та прийняття управлінських рішень в умовах відновлення ринку ресторанних послуг.

Висновки. У статті проаналізовано види та форми управлінських рішень на підприємствах сфери ресторанного бізнесу. Доведено, що управлінські рішення у тій або іншій мірі завжди містять пропозиції, які практика може не підтвердити, тому що не існує і не може існувати так званих ідеальних управлінських рішень. На наш погляд, достатньо обумовленими можуть вважатися такі рішення, які не відображають окремих деталей події, але правильно фіксують їх загальну направленість і переважні тенденції, залишаючи свободу дій для безпосередніх виконавців. В умовах відновлення секторальної економіки, авторами запропоновано удосконалену модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності управління та беззбиткової діяльності підприємств ресторанного бізнесу в реаліях сьогодення.

Перспективи подальших розробок полягають в апробації запропонованої моделі в закладах ресторанного бізнесу півдня України. Результати дослідницької роботи, в рамках впровадження запропонованої моделі будуть представлені в наступних публікаціях.

Список літератури

1. Зятюк С. Как работали-выживали украинские рестораны, бари та кав'ярні у 2022 році: промовисте дослідження. URL: https://24tv.ua/business/yakim-buv-2022-rik-dlya-ukrayinskih-kafe-bariv-restoraniv-2022_n2228187
2. Ареф'єв С. О., Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19
3. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2019. С. 86–92.
4. Литюга Ю. В. (2018). Інноваційні методи удосконалення бізнес-процесів. *Economy of enterprise: theory and experience*, VII International Scientific and Practical Conference (С. 103–105). Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi: National Economic University named after Vadym Hetman. Krakow. Nairobi (IDIA).
5. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6323>
6. Дикань В. Л., Слагін Ю. В. Інноваційні тенденції розвитку бізнес-процесів приміських пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53, С. 9–14.
7. Радченко, Я. Ю., Гузенко, Г. М., Кривошеєва, Н. М. Інноваційний імідж підприємств сфери туристичних послуг. В Сучасні тренди розвитку сервісної економіки: європейський досвід та стратегічні перспективи в Україні, II Всеукраїнська науково-практична конференція Торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. С. 113–115
8. Lemaska-Majdzik, A., Okreglicka, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. In *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies*, Proceedings of the 22nd International Economic Conference. Pp. 394–403.
9. Marques Santos, A., Madrid, C., Haegeman, K. and Rainoldi, A., Behavioural changes in tourism in times of Covid-19, EUR 30286 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2020. doi:10.2760/00411, JRC121262.
10. Najib M., Abdul Rahman A.A., Fahma F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910535>
11. Кармінська-Белоброва М., Шматько Н., Пантелєєв М. Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020

Вип. 2. С. 81–85. URL: es_bulletin_2020_2.pdf (kpi.kharkov.ua)

12. Погорєлова Т. О., Андренко К. В., Новікова Ю. Г. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. 2018. № 19 С. 116–120.

13. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 2. С. 113-132. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02\(115\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02(115)/10.pdf)

14. Klymchuk, A., Postova, V., Moskvichova, O., & Hryhoruk, I. Crisis management of restaurant business in modern conditions. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 2021. № 12(4). С. 977-985.

15. Vizzoto, F.; Tessitore, S.; Iraldo, F.; Testa, F. Passively concerned: Horeca managers' recognition of the importance of food waste hardly leads to the adoption of more strategies to reduce it. *Waste Manag.* 2020. № 107. С. 266–275. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.07.045>

References

1. Zyatyuk, S. (2022). Kak pratsyuvai-vizhivali ukrains'ki restorani, bari ta kav'yarni u 2022 rotsi: promoviste doslidzhennya. Retrieved from: https://24tv.ua/business/yakim-buv-2022-rik-dlya-ukrayinskih-kafe-bariv-restoraniv-2022_n2228187 [in Ukrainian]

2. Aref'jev, S. O., Pocolujko, V. A. (2017) Business processes of the enterprise: essence and classification. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraïni – Formation of market relations in Ukraine*, 12, 89–93. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19 [in Ukrainian].

3. Kramar, M. S., Shcherbak, V. G. (2019) Optimizatsiya upravlinnya biznes-protsesami pidpriemstv v Ukraïni [Optimization of business process management of enterprises in Ukraine]. Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: material of the III All-Ukrainian. scientific-practical conf., Kiev, 28th march 2019): KNUTD, 86–92. Retrieved from: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14757/1/Cluster2019_P086-092.pdf [in Ukrainian].

4. Lytiuha, Yu. V. (2018). Innovatsiini metody udoskonalennia biznes-protseviv [Innovative methods of business process improvement]. In *Economy of enterprise: theory and experience, Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference* (pp. 103–105). Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi. National Economic University named after Vadym Hetman (in Ukrainian).

5. Yurchuk, N. P. (2018). Information systems and technologies as an innovation in the business process management system. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf> (in Ukrainian).

6. Dykan, V. L., & Yelahin, Yu. V. (2016). Innovative trends in the development of business processes of suburban passenger traffic. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*, 53, 9–14 (in Ukrainian).

7. Radchenko, Ya. Iu., Huzenko, H. M., & Kryvosheieva, N. M. (2019). Innovatsiinyi imidzh pidpriemstv sfery turystychnykh posluh [Innovative image of enterprises in the field of tourist services]. In *Suchasni trendy rozvytku servisnoi ekonomiky: yevropeyskyi dosvid ta stratehichni perspektyvy v Ukraïni [Modern trends in the development of the service economy: European experience and strategic prospects in Ukraine]*, Proceedings of the 2nd Ukrainian Scientific-Practical Conference (p. 113–115). Kyiv College of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].

8. Lemaska-Majdzik, A., & Okreglicka, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. In *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies*, Proceedings of the 22th International Economic Conference (p. 394–403). IECS.

9. Marques Santos, A.; Madrid, C.; Haegeman, K. and Rainoldi, A. (2020). Behavioural changes in tourism in times of Covid-19, EUR 30286 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-76-20401-5 (online), doi:10.2760/00411 (online), JRC121262.

10. Najib M., Abdul Rahman A.A., Fahma F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910535>

11. Karminska-Belobrova M.V., Shmatko N.M., Panteleev M.S. (2020). Prynyattya upravlinskykh rishen yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya [Making management decisions as a tool to improve management efficiency]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)*, 2. Retrieved from: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.2.81> [in Ukrainian].

12. Pogoryelova, T. O., Andrenko, K. V., Novikova, Yu. G. (2018). Menedzhment pidpriyemstv u suchasnih umovah vedennya gospodarskoyi diyalnosti. Pogoryelova. Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu «Harkivskij politehnicnij institut» (ekonomichni nauki). Zbirnik naukovih prac, 19 (1295), 116–120. [in Ukrainian].
13. Bosovska, M., Bovsh, L., Antonyuk, I. (2021). Restoranni taktiki: antipandemichnij kejs. Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansi, pravo, 2, 113-132. Retrieved from: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02\(115\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02(115)/10.pdf) [in Ukrainian].
14. Klymchuk, A., Postova, V., Moskvichova, O., & Hryhoruk, I. (2021). Crisis management of restaurant business in modern conditions. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(4), 977-985.
15. Vizzoto, F.; Tessitore, S.; Iraldo, F.; Testa, F. (2020). Passively concerned: Horeca managers' recognition of the importance of food waste hardly leads to the adoption of more strategies to reduce it. *Waste Manag.* 107, 266–275. Retrieved from: Passively concerned: Horeca managers' recognition of the importance of food waste hardly leads to the adoption of more strategies to reduce it. ScienceDirect.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2023

Прийнята до публікації 15.01.2023