

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-010](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-010)

УДК 658.511:[640.41+640.43]

JEL L83, M11, M21

Олександр Олегович КОЛОТ

здобувач наукового ступеня,

приватний підприємець

м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-8811-890X>

kaf_mev@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті наведено змістовні характеристики операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Досліджено теоретичні та прикладні засади організаційного механізму планування операційною діяльністю підприємств ГРБ. Зазначено, що організація планування операційної діяльності підприємств ГРБ в сучасних умовах трансформувалася з традиційних статичних моделей у систему адаптивного менеджменту. Наведено алгоритм ключових операційних процесів підприємства ГРБ (ланцюг створення цінності для гостя). Визначено, що планування основних бізнес-процесів діяльності підприємств ГРБ здійснюється за багаторівневим ланцюгом згідно принципів мережевого планування. Для побудови сценарію планування операційної діяльності підприємства ГРБ застосовано засоби імітаційного моделювання (ІМ), а саме методику PERT (Program Evaluation and Review Technique). Розглянуто основні кроки побудови моделі сценарію. Виокремлено актуальні математичні методи при виконанні мережевого планування для різних операційних процесів. Визначено напрями вдосконалення організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, операційна діяльність, організаційний механізм, планування, модель, сценарій, імітаційне моделювання, методи, операційні процеси, підприємство.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Підприємства ГРБ функціонують в умовах постійної зміни очікувань клієнтів. Саме тому особливого значення набуває

планування операційної діяльності таких підприємств, яке забезпечує узгодженість усіх внутрішніх процесів підприємства. Операційна діяльність підприємств ГРБ має складний, багатокомпонентний характер. Вона поєднує виробничі, сервісні, логістичні, фінансові, маркетингові та кадрові процеси. У ГРБ значна частина операцій відбувається в режимі реального часу, а якість послуги формується безпосередньо під час взаємодії персоналу з клієнтом. Це підвищує вимоги до точності планування, координації дій працівників, прогнозування попиту, управління ресурсами та контролю стандартів сервісу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика управління підприємствами ГРБ розглядається у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Значна увага приділяється питанням стратегічного менеджменту, сервісного управління, маркетингу гостинності, формування конкурентних переваг, управління якістю та розвитку готельно-ресторанної інфраструктури тощо. У праці Н. Стоянець [1] та А. Сербіної [1] розкрито теоретичні засади формування сучасних управлінських механізмів в умовах нестабільного середовища. Суттєвий внесок у дослідження впливу глобальної невизначеності на управлінські процеси здійснено Ю. Чалюк [2]. У дослідженні [3] наголошено на необхідності переходу від традиційного довгострокового планування до гнучких моделей управління, що базуються на постійному моніторингу, швидкому коригуванні планів та використанні аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Значну увагу питанням оптимізації організаційних структур приділили А. Кузьмичов [4] та Є. Додонов [4]. Важливий напрям досліджень пов'язаний із цифровізацією управлінських процесів та використанням сучасних інформаційних технологій наведено у роботі [5]. Представлені у праці [6] моделі створюють наукову базу для розроблення механізмів планування операційної діяльності підприємств ГРБ, зокрема в частині прогнозування попиту, оптимізації витрат та управління ресурсами. Вагомий внесок у розвиток прикладних аспектів операційного планування у ресторанному бізнесі здійснили Н. Волосова [7], Н. Стеблюк [7], Н. Небаба [7], О. Юдіна [7], М. Корнєєв [7] та Г. Богородицька [7]. Дослідження [8] доводить, що використання кількісних методів аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності стратегічного й операційного планування діяльності підприємств ГРБ. Отримані у праці [9] результати можуть бути використані при формуванні механізмів планування закупівель, постачання та розподілу ресурсів у ГРБ. Безпосередньо питанням управління ефективністю операційної діяльності присвячене дослідження Д. Саричева [10]. Важливе значення для розвитку операційного планування в умовах цифрової економіки має дослідження [11]. Науковці О. Каламан [12], Г. Ряшко [12], О. Ткачук [12] доводять, що ефективне планування операційної діяльності неможливе без стандартизації бізнес-процесів, впровадження систем

контролю якості та орієнтації на потреби споживачів. Запропоновані авторами підходи дозволяють підвищити рівень організації операційних процесів та забезпечити стабільність функціонування підприємств ГРБ.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас питання організаційного механізму саме планування операційної діяльності підприємств ГРБ потребує подальшого поглиблення, оскільки такі підприємства стикаються з необхідністю поєднання класичних управлінських підходів із цифровими технологіями, аналітикою даних, автоматизацією бізнес-процесів та гнучкими моделями управління.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та прикладних засад організаційного механізму планування операційною діяльністю підприємств ГРБ, а також визначенні напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Операційна діяльність підприємств ГРБ охоплює сукупність щоденних процесів, спрямованих на створення, реалізацію та обслуговування послуг (готельних, ресторанних). Основними принципами планування операційної діяльності підприємств ГРБ є системність (всі процеси підприємства повинні розглядатися як єдина взаємопов'язана система), гнучкість, безперервність, економічна обґрунтованість, орієнтація на клієнта, узгодженість ресурсів і результатів, адаптивність до змін попиту та контрольованість.

Організаційний механізм планування операційної діяльності підприємств ГРБ доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, методів, процедур, управлінських рішень та комунікацій, які забезпечують цілеспрямовану організацію поточних процесів такого підприємства. Його головне призначення полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, стабільну якість послуг, оптимізацію витрат, злагоджену роботу персоналу та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. До основних елементів організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ належать: цілі планування, принципи, функції, методи, організаційна структура, інформаційне забезпечення, система відповідальності, інструменти контролю та механізм коригування планів. Особливе місце в організаційному механізмі займає бюджетування операційної діяльності підприємств ГРБ. Воно дозволяє визначити очікувані доходи, витрати, прибуток, потребу в оборотних коштах, рівень рентабельності, фінансові обмеження тощо. Організаційний механізм планування операційної діяльності підприємств ГРБ неможливий без цифрових технологій. Важливим компонентом механізму є система контролю. Контроль операційної діяльності підприємств ГРБ має здійснюватися за допомогою кількісних та якісних показників. Організаційний механізм планування операційної діяльності

підприємств ГРБ повинен мати чітко визначену систему відповідальності. Керівник підприємства (або операційний менеджер) відповідає за загальну координацію процесів, фінансові результати та якість виконання планів. Доцільно виокремити етапи формування організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ (аналіз поточного стану підприємства; визначення операційних цілей; прогнозування попиту; оцінка ресурсного забезпечення; розроблення операційних планів; розподіл завдань між структурними підрозділами; встановлення показників контролю; моніторинг виконання; коригування планів за результатами аналізу). Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність управлінських дій та підвищити результативність операційної діяльності підприємств ГРБ.

Особливої уваги потребує клієнтоорієнтованість як базовий принцип сучасного операційного планування підприємств ГРБ. Планування операційної діяльності підприємств ГРБ має бути спрямоване не тільки на внутрішню ефективність, а й на створення позитивного клієнтського досвіду.

Підприємства ГРБ повинні використовувати сценарне планування. Це означає підготовку кількох варіантів дій залежно від зміни попиту, цін на ресурси, безпекової ситуації, туристичних потоків або купівельної спроможності клієнтів. Сценарний підхід дозволяє підприємству ГРБ швидше адаптуватися до кризових умов і зменшити ризики операційних втрат.

Організація планування операційної діяльності підприємств ГРБ в сучасних умовах трансформувалася з традиційних статичних моделей у систему адаптивного менеджменту, що враховує вимоги VANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість) [1;2]. Для бізнесу VANI-світ означає потребу в сценарному плануванні, швидкій перебудові стратегій, емоційній стійкості команд і технологіях, що допомагають бачити слабкі сигнали змін. Основним акцентом планування стає не мінімізація відхилень від плану, а здатність бізнес-процесів до швидкої трансформації у відповідь на зовнішні шоки [3].

Враховуючи зазначене, доцільним є формування візуальної карти потоків між рівнями бізнес-процесів готельно-ресторанного комплексу (ГРК), де цінність створюється на кожному етапі взаємодії з клієнтом, а підтримуючі процеси забезпечують її якість і безперервність.

Алгоритм ключових операційних процесів ГРБ наведено на рис.1.

Планування основних бізнес-процесів діяльності підприємств ГРБ здійснюється за наступним багаторівневим ланцюгом згідно принципів мережевого планування [4]:

I рівень – ознайомчий – до замовлення (клієнто-орієнтована реклама, привабливий сайт, сторінки в соцмережах, вивчення попиту, формування

інформаційної бази профілю споживача, пошук потрібної інформації про необхідні послуги від клієнта тощо);

II рівень – замовлення та бронювання (кількість заявок, частка скасування, джерела бронювання, середній час підтвердження, швидка обробка звернень, зручні та зрозумілі умови та процедура, врахування запитів та особливих умов, зручна оплата та врахування побажань тощо);

III рівень – проживання (завантаженість номерів, тривалість перебування, кількість незапланованих змін, прибирання, обслуговування в ресторані (харчування), додаткові послуги (програми лояльності, спеціальні пропозиції, високий рівень послуг) тощо);

IV рівень – після перебування у готелі (найцінніші клієнти – ті, що мають довіру до організації, саме вони утворюють постійну клієнтську базу), SMS – розсилання, листи на e-mail, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів тощо.

Величини, якими описуються показники різних операційних процесів можуть бути не лише кількісними (кількість бронювань, вартість послуг, кількість каналів комунікації тощо), а також номінальними (освіта, стаж, компетентності працівників, мета перебування і місце проживання споживачів послуг тощо), порядковими (низький, середній, високий рівень обслуговування), бінарними (чи користується споживач сайтом готелю, чи задоволений умовами проживання тощо). Тому для опису сценаріїв планування операційної діяльності доречно застосувати апарат нечіткої логіки, що є ефективним інструментом побудови економіко-математичної моделі в умовах невизначеності, неповної інформації або неможливості точного кількісного вимірювання факторів досліджуваних процесів [4;5;8].

Для побудови сценарію планування операційної діяльності підприємства ГРБ запропоновано застосувати засоби імітаційного моделювання (ІМ), а саме методику PERT (Program Evaluation and Review Technique). Даний засіб рекомендовано застосовувати при моделюванні проєкт-орієнтованої структури, параметри якої мають ймовірнісну природу, а результати обчислюються аналітично за процедурою стохастичної оптимізації [4;6].

Мережеве моделювання сценарію методом PERT виконується в умовах ризику, коли інформації про властивості вхідних даних більше. Формульна модель методу є обчислювальним мережевим модулем сценарію зі входами та виходами, що з'єднані мережевою структурою всередині певними алгоритмами. На кожному етапі n -крокового процесу вводяться згенеровані випадковим чином поточні дані, а на виході формуються статистичні оцінки поточного результату. За n кроків даної імітаційної процедури утворюється масив із n вихідних значень, що після статистичної обробки представляються у вигляді ймовірнісних оцінок.

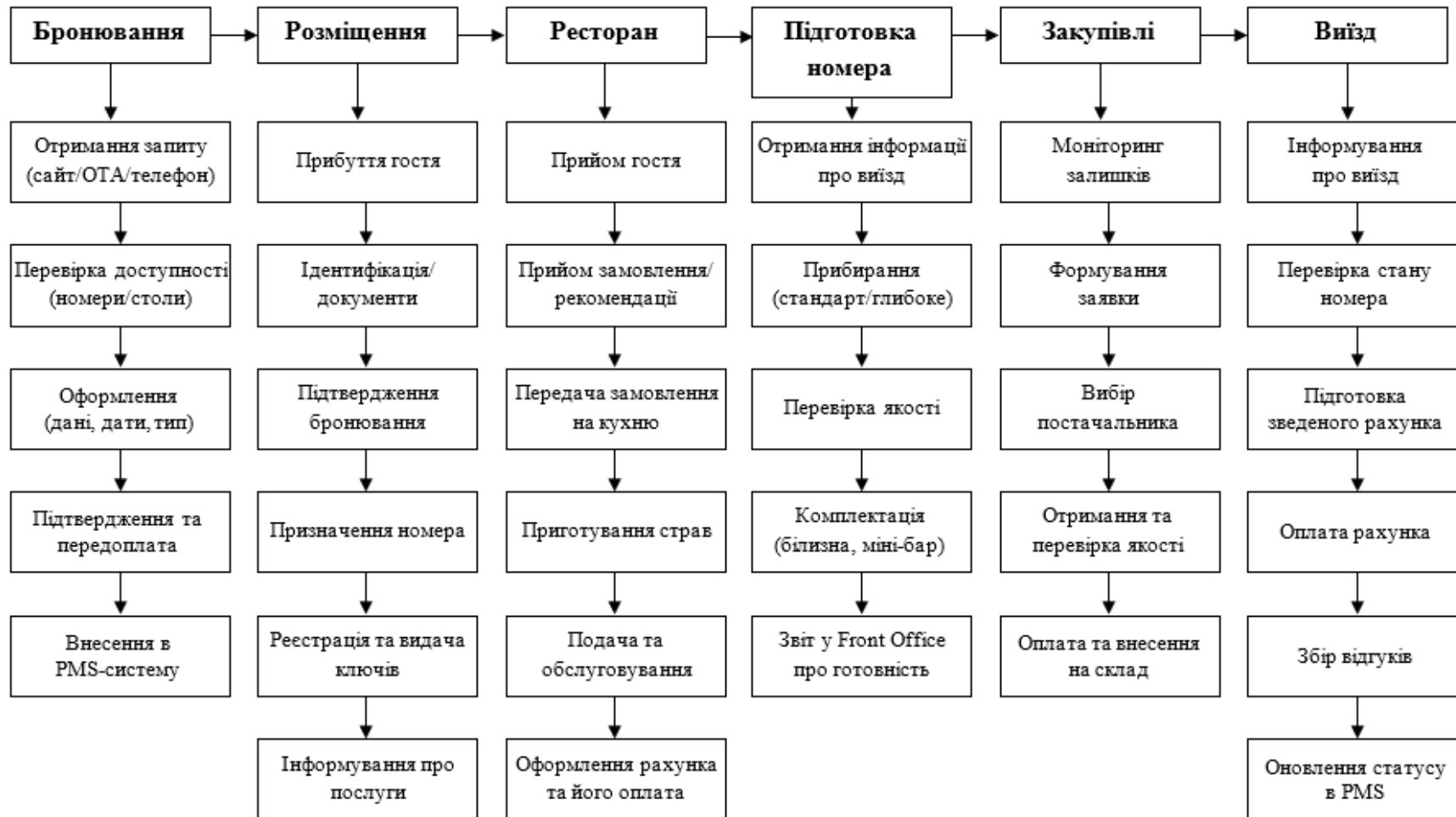


Рис. 1. Алгоритм ключових операційних процесів підприємства ГРБ (ланцюг створення цінності для гостя)

Практична реалізація ІМ виконувалась в стандартній версії Excel, в якості генератора випадкових чисел використовувалась функція RAND (застосовують для моделювання, випадкових вибірок, сценарного аналізу). Розглянемо основні кроки побудови моделі сценарію:

1. Створення обчислювального мережевого модуля та перевірка його роботи в детермінованому режимі.

2. Створення генератора випадкових чисел (ГВЧ) з трикутним розподілом ймовірностей, побудова загальної імітаційної моделі та перевірка роботи моделі.

3. Багаторазове відтворення імітаційної моделі з накопиченням масиву експериментальних даних, його статистична обробка для отримання узагальнених результатів щодо часових показників мережевого плану.

4. Визначення зв'язку «ЧАС-ВАРТІСТЬ», виконання перерахування, побудова масиву експериментальних даних, його статистична обробка для отримання узагальнених результатів щодо вартісних показників мережевого плану.

5. Аналіз отриманих результатів, побудова узагальненої моделі (сценарію планування операційної діяльності підприємства ГРБ).

При виконанні мережевого планування для різних операційних процесів актуальними є наступні математичні методи (табл. 1).

Таблиця 1

Математичні методи розв'язання задач організації операційної діяльності підприємства ГРБ

Метод	Види задач
Кластерний аналіз	Оптимальний поділ клієнтів на кластери
Кореляційно-регресійний аналіз	Визначення залежності між факторами досліджуваних операційних процесів
Методи Байєсівських мереж	Прогнозування розвитку певного сценарію або комбінації декількох сценаріїв планування операційної діяльності. Прогнозування ризиків
Теорія ігор	Аналіз стратегічної взаємодії між підприємствами ГРБ та гостями; між конкуруючими підприємствами для визначення ймовірності втілення певних стратегій та сценаріїв
Метод аналізу ієрархій	Розв'язання задач прийняття управлінських рішень та обрання оптимального сценарію при наявних умовах.
Теорія обмежень системи	Розв'язання задач стратегічного управління. Визначення «слабких місць» системи та засоби їх усунення
Метод ідеальної точки	Оцінювання ставлення гостей до рівня та вартості готельних послуг та обслуговування в ресторані.

Методи лінійного програмування	Розв'язання задач розподільного типу (оптимальний обсяг послуг для максимізації прибутку)
Методи нелінійного програмування (градієнтний метод Франка- Вульфа, метод Лагранжа)	Оптимізаційні задачі для нелінійних цільових функцій
Засоби систем масового обслуговування (СМО)	Визначення оптимальної кількості адміністраторів у готелі, офіціантів у ресторані і т.ін.
Кореляційний аналіз, визначення коефіцієнта конкордації	Визначення узгодженості експертних оцінок
Теорія графів	Візуалізація та моделювання мережових систем
Машинне навчання, штучні нейронні мережі	Розв'язання задач прогнозування та оптимізації

Джерело: [6;7;9;10;11;12].

Використання математичних методів розв'язання задач організації операційної діяльності підприємств ГРБ в контексті мережевого планування забезпечує чітку структурізацію та взаємоузгодження всіх бізнес-процесів в єдину логічну мережу, що дозволяє визначити критичні шляхи виконання робіт, оптимізувати часові та ресурсні параметри операцій та підвищувати керованість підприємства ГРБ в умовах невизначеності.

Водночас на практиці підприємства ГРБ часто стикаються з низкою проблем у сфері операційного планування. Серед них можна виділити недостатню формалізацію бізнес-процесів, слабку систему внутрішнього контролю, відсутність якісної аналітики, неефективне планування закупівель, плинність кадрів, низький рівень цифровізації, недостатню узгодженість між підрозділами та орієнтацію переважно на короткострокове реагування замість системного планування. У результаті підприємство ГРБ може втрачати прибуток, погіршувати якість сервісу та знижувати конкурентні позиції.

Напрями вдосконалення організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ мають включати: впровадження цифрових систем управління; стандартизацію основних операційних процесів; розроблення ключових показників ефективності; підвищення якості прогнозування попиту; оптимізацію графіків роботи персоналу; удосконалення системи бюджетування; посилення контролю якості; розвиток клієнтоорієнтованого підходу; навчання персоналу; інтеграцію маркетингового, фінансового та операційного планування.

Організаційний механізм планування операційної діяльності підприємств ГРБ є складною системою управлінських рішень, що поєднує планування ресурсів, персоналу, сервісу, якості та клієнтського досвіду. Його ефективність

залежить від рівня формалізації процесів, якості інформаційного забезпечення, компетентності управлінського персоналу, використання цифрових технологій та здатності підприємства ГРБ до адаптації.

Висновки. Планування операційної діяльності є одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємств ГРБ. Воно дозволяє узгодити роботу всіх підрозділів, забезпечити ефективне використання ресурсів, підтримувати належний рівень сервісу та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Було розглянуто змістовні характеристики операційної діяльності підприємств ГРБ, а також досліджено теоретичні та прикладні засади організаційного механізму планування операційною діяльністю таких підприємств. Було розглянуто засади організації планування операційної діяльності підприємств ГРБ в сучасних умовах господарювання, а також наведено алгоритм ключових операційних процесів підприємства ГРБ (ланцюг створення цінності для гостя). Планування основних бізнес-процесів діяльності підприємств ГРБ здійснюється за багаторівневим ланцюгом згідно принципів мережевого планування. Для побудови сценарію планування операційної діяльності підприємства ГРБ було застосовано засоби ІМ, а саме методику PERT. Було виокремлено актуальні математичні методи при виконанні мережевого планування для різних операційних процесів. Було визначено напрями вдосконалення організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей оцінювання ефективності організаційного механізму планування операційної діяльності підприємств ГРБ з урахуванням цифровізації, ризиків, сезонності та зміни поведінки споживачів.

Список використаних джерел:

1. Стоянець Н., Сербіна А. Стратегічні орієнтири зміни управлінської парадигми в контексті забезпечення сталого розвитку суспільства. *Економіка та суспільство*. Вип. 84. 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-198>
2. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI СВІТУ. *Економіка та суспільство*. Вип. 36. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
3. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
4. Кузьмичов А.І., Додонов Є.О. Оптимізаційні моделі мережових структур. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. Т.19. № 2. 2017. С. 24 – 35.

5. Aldossary M., Djemame K. Performance and Energy-Based Cost Prediction of Virtual Machines Auto-Scaling in Clouds. In: Proceedings of the 44th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA 2018). 44th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA 2018), 29-31 Aug 2018, Prague, Czech Republic. IEEE. 2018. P. 502–509. DOI: 10.1109/SEAA.2018.00086
6. Математичне моделювання для економістів: бакалавр-магістр-доктор філософії (PhD). Навч.посіб./ За ред. Ю.Г.Козак, В.М.Мацкул. К.:Центр учбової літератури. 2017. 252 с.
7. Volosova N., Stebliuk N., Nebaba N., Yudina O., Korneyev M., Bohorodytska A. Applying graph theory to optimize product delivery routes and minimize costs in the restaurant business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(62). 2025. P. 247–260. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4703>
8. Volosova N., Stebliuk N., Pylypenko A., Riabovolenko V., Nebaba N., Korneyev M. Determination of competitive positions in marketing activities of restaurant business enterprises by means of mathematical modelling. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 1(60). 2025. P.309–322. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4639>
9. Volosova N., Hnoievoi D. Mathematical modeling of the comprehensive logistics strategy of an organization. *Математичне моделювання*. № 1 (54). 2026. С.16–28. DOI: [https://doi.org/10.31319/2519-8106.1\(54\)2026.352418](https://doi.org/10.31319/2519-8106.1(54)2026.352418)
10. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–144.
11. Tulchynska S., Popelo O., Vovk O., Dergaliuk B., Kreidych I., Tkachenko T. The resource supply of innovation and investment strategies of the microeconomic systems modernization in the conditions of digitalization. *Transactions on environment and development*. 2021. № 17. P. 819–828. DOI: 10.37394/232015.2021.17.77
12. Каламан О. Б., Ряшко Г. М., Ткачук О. В. Проектування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178>

Oleksandr KOLOT

Candidate for a Scientific Degree,
Private Entrepreneur,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0003-8811-890X>
kaf_mev@ukr.net

ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PLANNING OPERATIONAL ACTIVITIES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Abstract. *The article presents the substantive characteristics of the operational activities of hotel and restaurant business enterprises (HRB). The theoretical and applied principles of the organizational mechanism of planning the operational activities of HRB enterprises are studied. It is noted that the organization of planning the operational activities of HRB enterprises in modern conditions has transformed from traditional static models into an adaptive management system. An algorithm of key operational processes of a HRB enterprise (the chain of creating value for the guest) is presented. It is determined that the planning of the main business processes of HRB enterprises is carried out in a multi-level chain according to the principles of network planning. To build a scenario for planning the operational activities of a HRB enterprise, simulation modeling tools (IM) were used, namely the PERT (Program Evaluation and Review Technique) methodology. The main steps of building a scenario model are considered. Relevant mathematical methods for network planning for various operational processes are identified. Directions for improving the organizational mechanism for planning operational activities of GRB enterprises are identified.*

Keywords: *hotel and restaurant business, operational activities, organizational mechanism, planning, model, scenario, simulation modeling, methods, operational processes, enterprise.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026