

УДК 658:005.7
JEL Classification: M10; M13; M20; Z31; Z38
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-206-215>

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

© 2025 ШУЛЛА Р. С., ПОПИК М. М., СВІТЛИНЕЦЬ О. В.

УДК 658:005.7
JEL Classification: M10; M13; M20; Z31; Z38

Шулла Р. С., Попик М. М., Світлиць О. В. Характеристика та класифікація бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі системного підходу

У статті досліджується проблема використання системного підходу як інструменту структурування бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Виявлено, що із системної точки зору підприємство доцільно розглядати як сукупність таких елементів, як «операційна система» та «управлінська система». Обґрунтовано, що на підприємствах індустрії гостинності в рамках операційної системи доцільно виділяти три технологічні підсистеми: технологічну систему з виробництва послуг розміщення, харчування та виробництва комплементарних послуг. Доведено, що в рамках кожної технологічної підсистеми застосовується специфічна технологічна інфраструктура, призначена для генерування відповідних видів туристичних послуг. Створювані туристичні послуги є результатом виконуваних в кожній підсистемі технологічних бізнес-процесів. Запропоновано підхід до аналізу основних (технологічних) бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу в розрізі фаз обслуговування споживачів (протягом періоду споживання ними основних і комплементарних послуг на підприємствах індустрії гостинності). Запропоновано систематизацію бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі сукупності класифікаційних критеріїв. Обґрунтовано доцільність поділу послуг, які виробляються в технологічній системі підприємств готельно-ресторанного бізнесу, на ринкові та внутрішні.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, системний підхід, готельно-ресторанний бізнес, сфера гостинності, основні (технологічні) бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, основні та комплементарні туристичні послуги.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Шулла Роман Степанович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)
E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Попик Мар'яна Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)
E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>
Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>
Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

Світлиць Ольга Володимирівна – кандидат філософських наук, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)
E-mail: olga.svitlynets@uzhnu.edu.ua

UDC 658:005.7
JEL Classification: M10; M13; M20; Z31; Z38

Shulla R. S., Popyk M. M., Svitlynets O. V. The System Approach-Based Characterization and Classification of Business Processes in the Hospitality Industry Enterprises

The article examines the problem of using the system approach as a tool for structuring business processes in the hospitality industry. It has been found that from a systemic perspective, it is appropriate to consider the enterprise as a combination of elements such as «operational system» and «management system». It is substantiated that in hospitality enterprises, within the framework of the operational system, it is appropriate to distinguish three technological subsystems: the technological system for providing accommodation services, board or catering services, and the production of complementary services. It is proved that within each technological subsystem, a specific technological infrastructure is applied, designed to generate the corresponding types of tourism services. The tourism services created are the result of the technological business processes carried out in each subsystem. An approach to the analysis of the core (technological) business processes of hospitality enterprises in terms of consumer service phases (during the period of consumption of their main and complementary services at hospitality industry enterprises) has been proposed. Also, a systematization of the business processes of hospitality enterprises based on a set of classification criteria has been proposed. The feasibility of dividing the services produced in the technological system of hospitality enterprises into market and internal services has been substantiated.

Keywords: business process, business process management, system approach, hotel and restaurant business, hospitality industry, core (technological) business processes, auxiliary business processes, main and complementary tourist services.

Fig.: 3. Tabl.: 2. Bibl.: 13.

Shulla Roman S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Popyk Mariana M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

SVITLYNETS Olga V. – Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: olga.svitlynets@uzhnu.edu.ua

У сучасних умовах господарювання готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою економіки багатьох країн, що забезпечує не тільки створення робочих місць, а й сприяє розвитку туризму, культури, а також задоволенню потреб населення у високоякісних послугах. Одним із ключових аспектів ефективного функціонування підприємств цієї галузі є належне управління бізнес-процесами, що включає організацію, координацію та контроль усіх операцій, які здійснюються на підприємствах індустрії туризму.

Важливим є не лише розуміння загальних принципів організації бізнес-процесів, а їх класифікація з урахуванням специфіки сфери послуг. В умовах сучасної конкуренції підприємства досліджуваної галузі постійно стикаються з необхідністю вдосконалення своїх бізнес-процесів для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Управління бізнес-процесами є надзвичайно важливим для досягнення ефективності та прибутковості підприємств.

У рамках теорії та практики управління готельно-ресторанним бізнесом особливу роль відіграє системний підхід, який дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними бізнес-процесами, їх взаємодію та вплив на кінцеві результати діяльності. Системний підхід дає змогу розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, ключовим з яких виступає операційна система та здійснювані в ній бізнес-процеси.

У розробку питань теорії та методології управління бізнес-процесами підприємств вагомий внесок зробили такі вітчизняні вчені, як В. Непечук, Т. Лепейко, А. Котлик, В. Луцяк, О. Польова, Ю. Ставська, Т. Мостенська, С. Мельниченко, К. Шеєнкова, О. Ареф'єва, В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль, Н. Бойчук та ін. [1–7]. Зокрема, В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль у своїй статті висвітлюють сучасні підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підпри-

ємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища [3]. Серед зарубіжних учених, які досліджують проблему управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності, можна виділити таких вчених як К. Хеншель (K. Henschel), А. Грунер (A. Gruner), Б. Фрайер (B. Freyer) [11].

У рамках теорії менеджменту проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами достатньо глибоко досліджується як у вітчизняній, так і зарубіжній фаховій літературі. Однак зазначена проблема ще не досліджена в повному обсязі з урахуванням специфічних умов діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Тому, **основною метою статті** є більш детальна характеристика та ґрунтовний аналіз основних бізнес-процесів, що відбуваються на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та класифікація цих процесів на основі системного підходу.

У статті використовувалися такі загальнонаукові *методи дослідження*, як синтез, аналіз, індукція, дедукція, порівняння. Серед спеціальних методів можна виокремити системний аналіз, за допомогою якого було проведено структурування бізнес-процесів в технологічній системі підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також різноманітні методи систематизації (зокрема, метод класифікації) та ін.

В умовах ринку підприємство веде свою бізнес-діяльність, з одного боку, з метою створення ринкового продукту (економічних благ), придатного для задоволення потреб покупця, а, з іншого боку, його бізнес-діяльність є інструментом досягнення окремих цілей зацікавлених у діяльності підприємства груп (менеджменту, працівників, акціонерів, держави, кредиторів, постачальників ресурсів).

За своєю внутрішньою субстанцією продукт господарської діяльності підприємства, що ство-

рюються з метою задоволення потреб покупців, може бути матеріальним (продукція) або нематеріальними (послуги). Відповідно до зазначеної вище класифікації загальноприйнятим є поділ народногосподарського комплексу країни на окремі сектори: первинний (видобуток природних ресурсів), вторинний сектор (переробна промисловість), третинний сектор (сфера виробництва різноманітних послуг, до якого належать, зокрема, і підприємства готельно-ресторанного бізнесу) [11].

У кожному секторі економіки, а в його рамках – у кожній галузі, підприємства застосовують специфічні бізнес-процеси для створення економічних благ. При цьому окремі галузі вирізняються поміж собою відповідно до специфіки асортименту виготовлюваної продукції (послуг) та особливостей технологічного процесу, який відноситься до ключових бізнес-процесів підприємства.

Для характеристики господарської діяльності в цілому та окремих бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу зокрема доцільним, на наш погляд, є використання системного підходу як інструменту дескрипції та пояснення економічних явищ.

Відомий німецький вчений Д. Хан (D. Hahn) подає у своїй праці таке визначення поняття системи: «Система – сукупність елементів, між якими існують різноманітні взаємозв'язки» [8, s. 43]. На базі системного підходу підприємство можна охарактеризувати як соціально-технічну систему, для якої притаманним є такі додаткові властивості, як

динамічність, відкритість, продуктивність, автономність, комплексність та орієнтація на ринкове середовище. Детальне описання зазначених системних властивостей підприємства наводиться в табл. 1.

Розщеплення такої економічної системи, як підприємство, на складові елементи є можливим на базі різноманітних критеріїв, серед яких у економічній літературі досить часто використовується процесний критерій. Д. Хан (D. Hahn) пропонує цікавий підхід до визначення підприємства як центру економічних дій, в якому здійснюються певні економічні процеси, що направлені на досягнення системи стратегічних та оперативних цілей [8]. На основі узагальнення вітчизняної та зарубіжної економічної літератури на рис. 1 представлено структуру побудову бізнес-процесів підприємства [3–5, 7, 10–12]:

Зазначений на рис. 1 системний підхід є придатним не тільки для характеристики діяльності підприємств сфери матеріального виробництва, але також може бути застосований для характеристики діяльності підприємств сфери послуг, невід'ємною складовою якої є підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Як бачимо з рис. 1, із системної точки зору підприємство на першому, ієрархічному рівні, може бути розщеплене на такі складові елементи, як «система управління» та «операційна система». Наведений розподіл має, до певної міри, умовний характер, оскільки виконавські та управлінські операції на підприємстві є тісно переплете-

Таблиця 1

Системні властивості (іманентні ознаки) підприємства

Іманентні ознаки	Визначення
Відкритість системи	Відкритість системи характеризує такий її стан, коли вона знаходиться в постійному взаємозв'язку та обміні із зовнішнім середовищем
Динамічність системи	Динамічність системи характеризується за допомогою її мінливості, що означає здатність вчасно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища або здійснювати необхідний вплив на нього
Комплексність системи	Комплексність системи характеризує її багатоелементністю, що проявляється в складній структурній побудові та наявності багатьох процесів
Автономність системи	Автономність системи означає, що вона самостійно встановлює цілі своєї діяльності в рамках дотримання обмежень, які формує держава
Продуктивність системи	Продуктивність системи означає здатність створювати економічні блага при комбінуванні ресурсів у рамках своєї діяльності
Орієнтованість на ринкове середовище	Уся діяльність системи зорієнтована на ринок, а кінцевою ціллю діяльності є задоволення потреб споживачів
Соціально-технічний характер системи	Основними системними елементами є людський ресурс і виробнича (технологічна) інфраструктура

Джерело: [8, s. 45].

шу чергу, на придбання ресурсів для господарського процесу. Таким чином, з ресурсним і продуктивним ринком підприємство пов'язане, окрім матеріальних, також і фінансовими потоками. Додаткові фінансові операції можуть здійснюватися також між підприємством і ринком фінансового капіталу, на якому за допомогою грошових позик або випуску акцій можуть залучатися необхідні фінансові ресурси для підтримки на необхідному рівні ліквідності підприємства.

Як бачимо з рис. 1, третій вид бізнес-процесів – інформаційний процес, включає до свого складу такі складові елементи, як збір первинної інформації, її зберігання, перетворення первинної інформації в інформацію цільового призначення та використання такої інформації для досягнення управлінських цілей. При цьому використання інформації для прийняття рішень та їх контролю є прерогативою системи менеджменту, а збір, реєстрація, зберігання та обробка первинної інформації є прерогативою штабних підрозділів підприємства (облікова служба, аналітична служба, відділ планування, відділ контролінгу та ін.).

Необхідно зазначити, що в практиці діяльності підприємств між операційною та управлінською системою спостерігається перманентний обмін інформацією. З одного боку, інформація, яка надходить із операційної в управлінську систему, є, переважно, дескриптивною (описовою) за своїм характером, а інформація, яка передається від управлінської до операційної системи, має, насамперед, прескриптивний (імперативний) характер, що передбачає здійснення управлінського впливу на виконавців управлінських рішень.

З метою характеристики бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу в подальшому застосовуємо системний підхід, який був зображений на рис. 1. При цьому вважаємо за доцільне адаптувати запропонований вище підхід для характеристики специфічних особливостей бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Перш ніж висвітлити структуру бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу, доцільним, на нашу думку, було б визначення сутності самого поняття «бізнес-процес». Бізнес-процеси – сукупність послідовно виконуваних операцій, у результаті чого створюється різноманітні економічні блага у вигляді готової продукції чи послуг; це сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються для досягнення певної мети в межах організації; це комплекс видів діяльності, що мають чітко визначені точки «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресур-

си задля створення товарів або послуг для споживача [3; 5; 7; 13].

У ринковій економіці результат діяльності підприємства, який призначається для кінцевого споживача, виражає місію присутності та функціонування підприємства на певному ринку. На підприємствах виробничої сфери такий результат діяльності характеризується поняттям «виробнича програма» або «асортимент продукції». На підприємствах торгівлі поняття «виробнича програма», на наш погляд, не є доцільним у використанні, оскільки в технологічному процесі таких підприємств не застосовується виробнича функція, для якої іманентною ознакою є трансформація вхідних ресурсів у готову продукцію. Тому для підприємств сфери торгівлі доцільним є, на нашу думку, використання терміну «збутова програма» або «асортимент товарів». На відміну від торгівлі на підприємствах сфери готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, доцільним є використання комбінованого терміну «виробничо-збутова» програма, оскільки для даної групи підприємств характерною є як функція виробництва послуг (послуг розміщення, послуг ресторанного сервісу, послуг приготування страв та ін.), так і функція торгівлі товарами (реалізація алкогольних напоїв у барі, реалізація покупних страв та ін.) [8–10].

У порівнянні з підприємствами виробничої сфери підприємства сфери послуг загалом і сфери готельно-ресторанного бізнесу зокрема характеризуються, на наш погляд, такими відмінностями та специфічними особливостями:

1. Бізнес-процес виробництва послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу передбачає наявність так званого «зовнішнього фактору» [3]: оскільки момент виробництва послуги, момент її збуту та споживання синхронізовані в часі, то невід'ємним елементом процесу виробництва послуг у готельно-ресторанному бізнесі є споживач (відвідувач, турист), з яким підприємство узгоджує час та обсяг виробництва послуги, її якісні характеристики.
2. На відміну від підприємств виробничої сфери, для яких результат праці у вигляді готової продукції піддається тимчасовому розміщенню на складі, для підприємств сфери послуг у цілому та сфери готельно-ресторанного бізнесу зокрема функція складування характерна тільки на стадії придбання ресурсів та при наявності товарного асортименту в ресторані.
3. Внаслідок збігу в часі бізнес-функції виробництва та збуту послуг суттєво ускладню-

ється процес управління завантаженням технологічних потужностей підприємств готельно-ресторанного бізнесу: так, в умовах низького сезону більша частина технологічних потужностей готелів простоє та, на відміну від виробничих підприємств, завантажити такі потужності виробництвом послуги розміщення «на склад» є неможливо.

4. Виробничі підприємства при повній завантаженості технологічних потужностей додатковий попит можуть задовольнити за рахунок продажу продукції «зі складу», натомість підприємства готельно-ресторанного бізнесу такої опції не мають.
5. Для підприємств сфери виробництва місце виробництва, збуту та споживання продукції можуть не збігатися, натомість у сфері готельно-ресторанного бізнесу виробництво, збут і споживання послуг здійснюється за місцем розташування такого підприємства.
6. На підприємствах сфери виробництва якісні характеристики продукції залежать, насамперед, від якісних параметрів технологічної інфраструктури, натомість на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу важливою для якості вироблюваних послуг є, насамперед, рівень кваліфікації персоналу.
7. На підприємствах виробничої сфери характерною ознакою є можливість виокремити виробничий процес і його результати (готову продукцію), натомість для сфери готельно-ресторанного бізнесу процес виробництва послуги та результат цього процесу (надана послуга) співпадають.
8. Специфічною особливістю підприємств готельного бізнесу є те, що процес виробництва послуги розміщення не вимагає здійснення певної операції або комплексу операцій, а полягає в самому факті тимчасового надання в користування відвідувачів номерів готелю.
9. Для підприємств виробничої сфери характерною є висока матеріаломісткість і фондомісткість продукції, натомість для готельно-ресторанного бізнесу характерною є висока трудомісткість вироблюваних послуг.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вироблювані послуги представляють основний генератор доходів. Тому для менеджменту підприємств готельно-ресторанні послуги є важливими об'єктами, щодо яких прийма-

ються управлінські рішення. Виробничо-збутова програма підприємств готельно-ресторанного бізнесу містить сукупність послуг, структура яких наведена на *рис. 2*.

Як бачимо з *рис. 2*, сукупність послуг, які виробляються готельно-ресторанним бізнесом, включає три види послуг: основні, комплементарні та допоміжні.

Основні послуги характеризують місію присутності підприємства на ринку. В готельно-ресторанному бізнесі до основних належать послуги з розміщення та послуги із забезпечення харчування. Комплементарні послуги за своїм призначенням мають доповнювати основні послуги. До цієї групи належать, в першу чергу, послуги, які мають оздоровчо-розважальний характер. Необхідно зазначити, що в умовах комбінування різних напрямів діяльності (є характерним для багатьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу) досить важко виокремити поміж собою основні та комплементарні види послуг. Так, зокрема, для багатьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Закарпатській області характерним є комбінування послуг розміщення, забезпечення харчування та оздоровчо-лікувальних (термальні води і т. д.), при цьому в зазначеній сукупності послуг така складова, як «оздоровчо-лікувальні послуги», подекуди відіграє ключову роль з точки зору впливу на рішення покупців щодо придбання такого пакета послуг.

На відміну від основних і комплементарних послуг, допоміжні послуги за своїм призначенням не є об'єктом купівлі-продажу, а споживаються в рамках внутрішніх бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу (внутрішні послуги), формуючи, таким чином, передумови для виробництва основних або комплементарних послуг. До складу даної групи відносяться, в першу чергу, послуги, які направлені на підтримання на необхідному експлуатаційному рівні стану номерного фонду готелю та ресторанного господарства, внутрішні послуги з поточного та капітального ремонту технологічної інфраструктури готелю та ресторану, послуги ресторану з приготування страв. Внутрішня послуга «приготування страв» має допоміжний характер, оскільки вироблені страви не є єдиним об'єктом ринкової транзакції, а є тільки елементом комплексної сервісної послуги «обслуговування відвідувача ресторану» [12].

Більшість наведених на *рис. 2* послуг є результатом виконання різноманітних бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, при цьому, як було зазначено вище, первинним бізнес-процесом, в якому створюються внутрішні та рин-

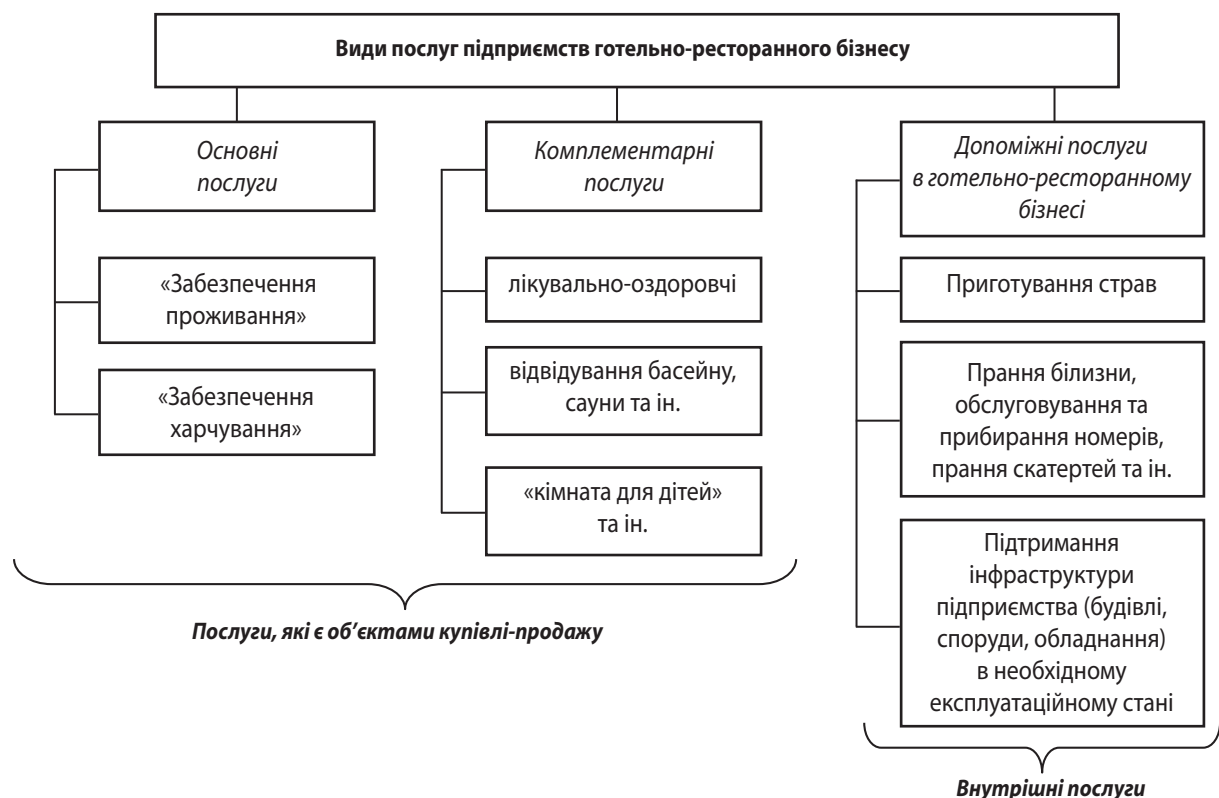


Рис. 2. Система основних, комплементарних і допоміжних видів послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка.

кові туристичні послуги, є технологічний бізнес-процес, а управлінські та інформаційні бізнес-процеси виконують тільки функцію підтримки та координації з метою ефективного протікання технологічного процесу.

Більш детальна класифікація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності наводиться в табл. 2.

Основну роль в господарському процесі підприємств готельно-ресторанного бізнесу відіграє технологічний процес, який можна розщепити на три складові елементи відповідно до видів створюваних послуг: технологічний процес з виробництва послуг розміщення, послуг харчування та з виробництва комплементарних послуг. Таким чином, із системної точки зору операційна система підприємств готельно-ресторанного бізнесу може бути декомпонована на три підсистеми, в рамках яких використовується специфічна технологічна інфраструктура для продукування зазначених трьох груп послуг. Для результатів технологічного бізнес-процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, тобто для основних (розміщення та харчування) та комплементарних послуг характерним є не тільки збіг місця їх виробництва та споживання, але й також певні часові рестрик-

ції: послуги можуть вироблятися тільки протягом періоду перебування відвідувача в готелі. Це є важливим з точки зору вирішення проблеми управління технологічними потужностями готелю, а саме, завантаженістю його номерного фонду. На відміну від виробничих підприємств для підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку можливою є тільки одна стратегія адаптації обсягу виробництва послуг до коливань попиту – стратегія синхронізації [11].

Стратегія синхронізації означає, що обсяг виробництва послуг підприємством готельно-ресторанного бізнесу в кожному періоді повинен збігатися з обсягом попиту (споживання) зазначених послуг. Натомість стратегія емансипації [11], яка активно використовується підприємствами виробничої сфери, дозволяє в кожному календарному періоді підтримувати константний рівень завантаженості потужностей.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного бізнесу в періоди з низьким сезонним попитом несуть непродуктивні витрати, пов'язані зі споживанням ресурсів для утримання технологічних потужностей готельного та ресторанного господарства. А тому основним шляхом покращення прибутковості готелів є оптимізація технологічних бізнес-процесів і виробництво максимально мож-

Класифікація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності

Критерій	Класифікаційні групи	Характеристика
За функціональними напрямками:	Основні (технологічні) бізнес-процеси	- Обслуговування клієнтів: процеси, пов'язані з прийомом замовлень, обслуговуванням гостей, вирішенням питань, що виникають під час їх перебування. - Приготування їжі та напоїв: процеси приготування та подачі страв і напоїв відповідно до стандартів якості. - Надання житлових послуг: процеси резервування, поселення, обслуговування номерів
	Підтримувальні бізнес-процеси	- Забезпечення постачання продуктів і матеріалів: закупівля інгредієнтів, засобів гігієни, меблів тощо. - Управління персоналом: процеси набору, навчання, мотивації та контролю персоналу. - Фінансові операції: облік доходів, витрат, контролювання грошових потоків. - Маркетинг і реклама: просування бренду, аналіз конкурентів, робота з клієнтами
За етапами надання послуг	Передпродажні процеси	Пошук клієнтів, маркетингові кампанії, приймання бронювань
	Продажні процеси	Реєстрація клієнта, приймання замовлень, обслуговування гостей
	Післяпродажні процеси	Вирішення претензій, отримання відгуків, утримання клієнтів через лояльність
За рівнем автоматизації	Мануальні процеси	Безпосереднє спілкування з клієнтами, приготування страв, персональне обслуговування.
	Автоматизовані процеси	Бронювання номерів через онлайн-системи, ведення обліку через спеціалізовані програми, електронні платежі
За рівнем значущості для бізнесу	Ключові бізнес-процеси	Без яких підприємство не може існувати, наприклад, обслуговування клієнтів та приготування їжі
	Допоміжні бізнес-процеси	Адміністративні, бухгалтерські, кадрові процеси, які підтримують основні функції
За тривалістю процесу	Короткострокові процеси	Процеси, що займають від кількох хвилин до кількох годин, наприклад, обслуговування клієнтів
	Довгострокові процеси	Процеси, які займають значний час, такі як планування стратегії розвитку підприємства чи ремонт
За напрямками управління	Операційні процеси	Процеси, пов'язані з виконанням основних функцій (обслуговування клієнтів, приготування їжі, обслуговування номерів)
	Адміністративні процеси	Управлінські та організаційні функції, такі як планування, контроль і стратегічне управління
	Транзакційні процеси	Пов'язані з формуванням договірних відносин з контрагентом

Джерело: [1–6].

ливого обсягу туристичних послуг протягом періоду перебування туристів у готелі.

На рис. 3 наводиться приклад фаз технологічного бізнес-процесу з виробництва основних і комплементарних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які виробляються протягом періоду взаємодії туриста з готелем: періоду до моменту проживання та під час проживання.

Як бачимо з рис. 3, турист проходить такі стадії (фази) взаємодії з підприємством індустрії гостинності: пошук інформації щодо готельно-ресторанного комплексу, вибір підприємства та бронювання номеру, поселення в готельний номер, період проживання в готелі, можливе відвідування ресторану, споживання комплексу комплементарних послуг і виселення з готелю. Як

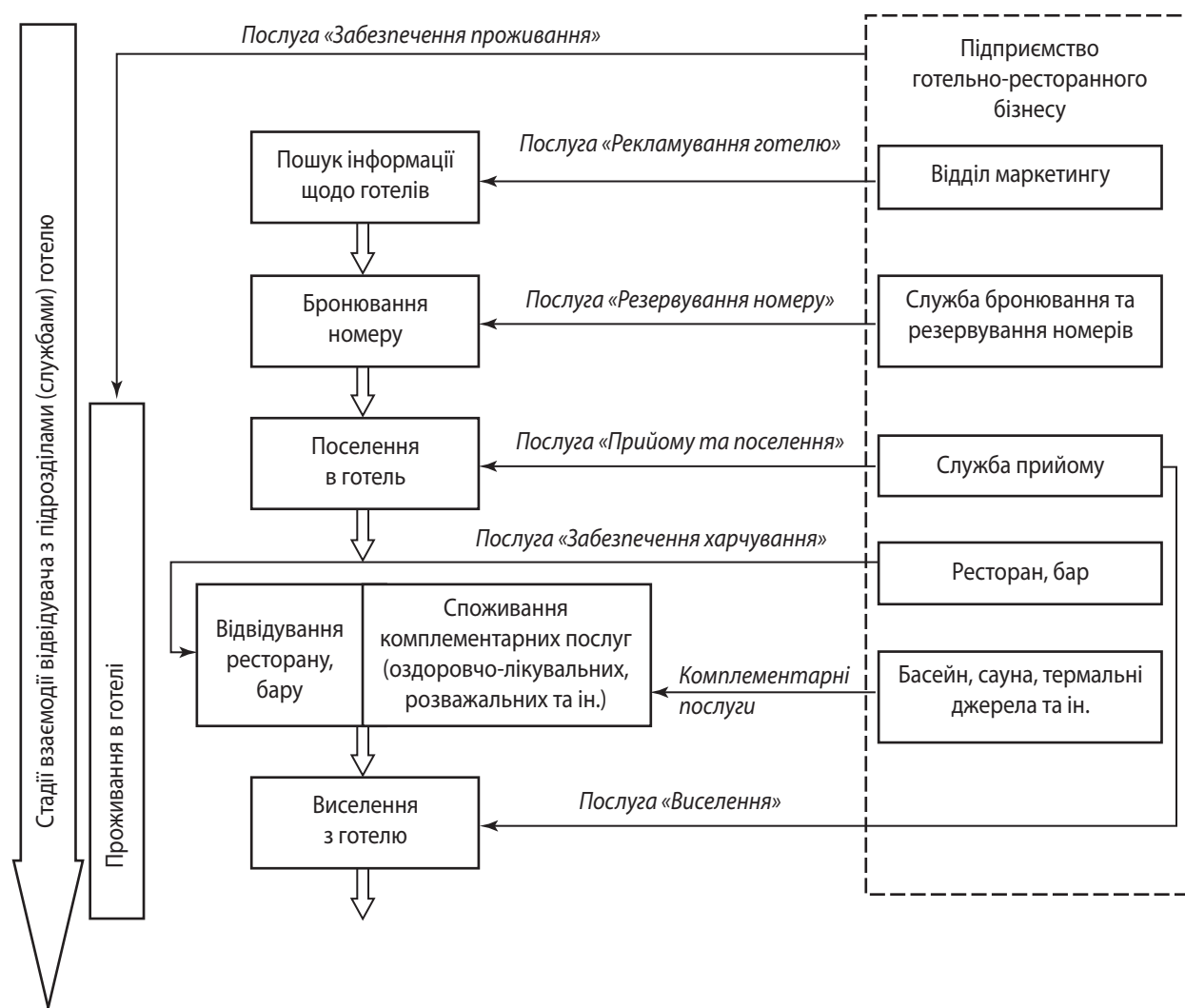


Рис. 3. Фази технологічного бізнес-процесу підприємства індустрії гостинності

Джерело: авторська розробка.

видно з рис. 3, на кожній із зазначених стадій (фаз) турист споживає певні послуги, які виробляються відповідними службами готелю.

Представлений підхід до аналізу технологічного бізнес-процесу в розрізі окремих фаз дозволяє виявляти ключові бізнес-процеси в рамках операційного циклу обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

Системний підхід дозволяє охарактеризувати структурну побудову та сукупність тих бізнес-процесів, які здійснюються на підприємствах індустрії гостинності та результатом яких є основні та комплементарні послуги, що призначені для споживання туристами.

Складовими елементами господарської діяльності підприємств індустрії гостинності є бізнес-процеси, які відбуваються в технологічній системі

підприємства та пов'язані із виробництвом основних послуг і послуг доповнювального характеру. Але в широкій інтерпретації до складу продуктів, які підприємство індустрії гостинності пропонує споживачам, належать також і ресурси зовнішнього середовища в місці дислокації підприємства: природні ресурси, соціально-культурні ресурси та туристична інфраструктура.

Оскільки прибутковість діяльності підприємств в ринковому середовищі в основному залежить від ефективності роботи менеджменту, то саме підвищення ефективності управлінської роботи менеджменту, направленої на прийняття управлінських рішень і координацію бізнес-процесів, дозволить досягти поставлених цілей. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування,

- конкурентоспроможність. Київ : Видавництво Європейського університету, 2009. 96 с.
2. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
 3. Кушнірук В. С., Величко О. В., Коваль О. Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
 4. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 80 с.
 5. Луц'як В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС : навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.
 6. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
 7. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
 8. Hahn D. PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wiesbaden : Gabler, 1996. 258 S.
 9. Heinen E. Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden : Gabler, 1990. 548 s.
 10. Heinen E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden : Gabler, 1985. 670 S.
 11. Henschel K., Gruner A., Freyberg B. Hotelmanagement. Berlin : De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 S.
 12. Weske M. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2007. 368 S.
 13. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 85. P. 149–160.
- service enterprises: factors, formation, competitiveness]. Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu.
- Denysenko, L. O., & Shatska, S. Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business processes classification as the basis for forming the business system of organization]. *Efektivna ekonomika*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
- Hahn, D. (1996). PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Gabler.
- Heinen, E. (1990). Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Gabler.
- Heinen, E. (1985). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Gabler.
- Henschel, K., Gruner, A., & Freyberg, B. (2018). Hotelmanagement. De Gruyter Oldenbourg.
- Kushniruk, V. S., Velychko, O. V., & Koval, O. D. (2023). Upravlinnia biznes-protseivy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
- Lepeiko, T. I., & Kotlyk, A. V. (2009). Reinzhynering biznes protseviv: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Business process reengineering: educational manual in diagrams and tables]. Vyd-vo KhNEU.
- Lutsiak, V. V., Polova, O. L., Stavskaya, Yu. V., & Mostenska, T. H. (2019). Upravlinnia biznes-protseivy v HRS: navchalnyi posibnyk [Business process management in hotel and restaurant business: educational manual]. VNAU.
- Melnichenko, S. V., & Sheienkova, K. A. (2015). Upravlinnia biznes-protseivy v turizmi: monohrafiia [Business process management in tourism: monograph]. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
- Netepchuk, V. V. (2014). Upravlinnia biznes-protseivy: navch. posib. [Business process management: educational manual]. NUVHP.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 85, 149–160.
- Weske, M. (2007). Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Springer-Verlag.

REFERENCES

Arefieva, O. V., & Lutska, T. V. (2009). *Biznes-protseivy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentospromozhnist* [Business processes of