

УДК 640.43-029:33

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18

**Павлюк С.І.** кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID:** 0000-0001-9093-5237

**e-mail:** svetlanapavliyk@gmail.com

### Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти організації основних бізнес-процесів в готельно-ресторанному бізнесі. Зауважено, що розвиток сучасного суспільства характеризується певними змінами щодо переорієнтації з економіки виробництва на економіку обслуговування. Саме готельно-ресторанна сфера є однією з прибуткових та найперспективніших економічних систем, що розвиваються найбільш швидкими темпами. Встановлено, що задоволення та орієнтація на потреби споживачів вимагає від власників закладів готельно-ресторанного господарства швидко реагувати на їх мінливі вимоги й приймати раціональні управлінські рішення. Узагальнено, що діяльність закладів готельного господарства зосереджена на основних бізнес-процесах, зокрема, ведення готельного господарства; постачання необхідних ресурсів; прибуття та вибуття гостей; виробництва й подачі їжі та напоїв. Крім того, зауважено, що розглянуті типові бізнес-процеси можуть бути доповнені іншими, при цьому керівництво готелю має створити власну методологію їх розробки, і при цьому мати повну інформацію щодо управління якістю. Досліджено, що впровадження процесного підходу відображається на гнучкості закладу розміщення, його здатності до впровадження інновацій та реінжинірингу бізнес-процесів з метою забезпечення потреб й очікувань споживачів послуг. Акцентовано, що тісний взаємозв'язок між функціональними підрозділами готелю та між співробітниками призводить до їх більшого внеску в реалізації конкурентних переваг, сприяє налагодженню командної роботи та співпраці. Така організація бізнес-процесів сприяє фокусуванню уваги на задоволеності гостей, та як наслідок підвищення продуктивності праці та прибутковості.

**Ключові слова:** бізнес-процес; процесний підхід; заклад готельного господарства; послуга; потреба.

**Pavliuk Svitlana**, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Hotel and Restaurant Business and Business Organization, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

### Business Processes Organization in the Hotel and Restaurant Business

**Abstract. Introduction.** In our days modern society is characterized by changes. The economy of production has been replaced by the economy of service. The hotel and restaurant sector is one of the most profitable and promising economic systems, which has been developing at the fastest pace. Satisfying and focusing on the needs of consumers requires hotel and restaurant owners to respond to their changing requirements and make rational management decisions. An effective business organization is essential for solving such problems and ensures long-term success. The conceptual foundations of the theory of business processes were considered in their works by both foreign and domestic scientists.

**Purpose.** The purpose of the article is to systematize theoretical aspects regarding the organization of the head business processes in the hotel and restaurant business.

**Results.** The dynamic development of the market environment requires enterprises to improve their management systems and a new way of thinking. The hospitality industry has several ranges of services. The implementation of system and process approaches in practice will allow hotel and restaurant companies to carry out their activities in a high-quality manner. The activity of business entities is a synergistic socio-economic-technological and management process consisting of various separate operations (business processes). This diversity has positive and negative challenges. Insufficient standardization and inefficiency of business processes lead to a low level of customer satisfaction, high costs, and reduced profitability, while their perfect organization increases the competitiveness of the institution as a whole and its products or services. The activities of hotel establishments focus on the main business processes. There are hotel management, supply of necessary resources, arrival and departure of guests, and production and serving of food and beverages. It is claimed that the considered typical business processes can be supplemented by others. Besides, the hotel management should create its development methodology, and on the other hand, have complete information on quality management.

**Conclusions.** The implementation of the process approach is reflected in the flexibility of the accommodation facility, its ability to implement innovations, and reengineering business processes to meet the needs and expectations of service consumers. A close relationship between the functional divisions of the hotel and between employees leads to their considerable contribution to the realization of competitive advantages and helps to establish teamwork and cooperation. This organization of business processes helps to focus attention on guest pleasure, and as a result, increases labor productivity and profitability.

**Keywords:** business process; process approach; hotel establishment; service; necessity.

**JEL Classification:** L15; L83; L23.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 03.04.2023

Received: 03 April 2023

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного суспільства характеризується тісним зв'язком між виробництвом широкого спектра матеріальних і нематеріальних благ, та їх споживанням, а відповідно економічна діяльність суспільства, завдяки індустріалізації змінює траєкторію свого впливу з економіки виробництва до економіки обслуговування. Готельно-ресторанна сфера є однією з прибуткових та найперспективніших економічних систем, що розвиваються швидкими темпами. Задоволення та орієнтація на потреби споживачів вимагає від власників закладів готельно-ресторанного господарства швидко реагувати на їх мінливі вимоги й приймати раціональні управлінські рішення. Саме ефективна організація бізнесу має суттєве значення для розв'язання таких проблем та забезпечує досягнення успіху на перспективу. Своєю чергою діяльність суб'єктів господарювання – це синергетичний соціально-економічно-технологічний та управлінський процес, що складається із різних окремих операцій (бізнес-процесів). Дана розрізненість характеризується як позитивними, так і негативними викликами. Недостатня стандартизація й неефективність бізнес-процесів призводить до низького рівня задоволеності клієнтів, високих витрат та зниження прибутковості, а досконала їх організація – підвищення конкурентоспроможності закладу в цілому та його продукції чи послуги.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Концептуальні засади теорії бізнес-процесів розглядали у своїх працях такі закордонні дослідники, як Т. Давенпорт, М. Портер, М. Ротер, М. Хаммер, Г. Харінгтон, Дж.Чемпі, Дж. Шук та ін. Вітчизняна наука, представлена широким спектром наукових доробок щодо впровадження та організації бізнес-процесів у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, зокрема А. О. Глебової, А. К. Д'яконової, О. М. Коротич, І. П. Панасюк, С. Ю. Попової, І. О. Рижик, А. А. Слащевої, Т. В. Свіщенко, Ф. А. Трішина, О. Якушева та ін. Попри значну кількість напрацювань у цій сфері, актуальність обраної тематики пов'язана зі зростанням рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі, тому залишається дискусійним питання класифікації бізнес-процесів та систематизації їх сутності.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є систематизація теоретичних аспектів щодо організації основних бізнес-процесів в готельно-ресторанному бізнесі.

**Основні результати дослідження.** Динамічний розвиток ринкового середовища вимагає від підприємств удосконалення власних систем

менеджменту та нового способу мислення. Оскільки індустрія гостинності характеризується значним спектром надаваних послуг, то саме впровадження у практику системного та процесного підходів дозволять підприємствам готельно-ресторанної сфери якісно здійснювати власну діяльність. Запроваджений у практику діяльності, стандарт ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості» (що заснований на низці принципів, таких як клієнтоорієнтованість, постійне вдосконалення, мотивація й залученість керівництва) гарантує споживачам якісну продукцію та послуги.

Відповідно до процесного підходу будь-який суб'єкт бізнесу розглядається як «організація, орієнтована на процес», «процесне підприємство», «орієнтована на процес організація», «організація, керована процесами» [1].

Система управління бізнес-процесами або бізнес-орієнтація на процес була фактично введена тридцять років тому М. Портером, який представив концепцію взаємодії в ланцюжку створення вартості та по горизонталі організація як головна проблема всередині фірм [2].

Щодо тлумачення поняття «бізнес-процес», то слід зазначити, що у науковій літературі немає загальноприйнятого визначення, тож тлумачення цього терміну пов'язані із конкретними видами діяльності, де дане поняття застосовується. Так, М. Хаммер визначає бізнес-процес як «...сукупність видів діяльності, що використовують ресурси як вхідні дані та створюють цінний продукт для користувача», своєю чергою Д. Харрінгтон пропонує визначати їх як «...логічний набір видів діяльності, що споживають ресурси та створюють цінність для споживача». Найбільш повне визначення надає Т. Девенпорт, який визначає процес як ієрархію взаємозалежних функціональних дій, спрямованих на виробництво продукції та керованих відповідно до циклу PDCA [1].

Аналіз авторських підходів вітчизняних науковців щодо тлумачення поняття «бізнес-процес», свідчить про їх багатоаспектність та водночас єдність інтерпретації трактування, оскільки останні розглядають його як послідовність дій, функцій, операцій та заходів для отримання результату, тож наведемо декілька з них.

На думку групи дослідників [4], бізнес-процес – це «...сукупність взаємопов'язаних заходів або задач, спрямованих на створення необхідного продукту чи послуги для споживача». Відповідно такі науковці, як Т.В. Сівашенко та І.П. Панасюк [5] розглядають бізнес-процес як «...впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від

зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів». О. О. Миронова [6] пропонує трактувати бізнес-процес підприємства як «...циклічну сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результати), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)».

Організації, які серйозно ставляться до вдосконалення своїх бізнес-процесів, також створюють структури для управління цими процесами. Управління бізнес-процесами (business processes management – BPM) можна розглядати як цілеспрямовані зусилля щодо планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів організації за допомогою інформаційних технологій [5].

Узагальнюючи вище викладене відмітимо, що метою організації бізнес-процесів у цілому є забезпечення комплексного розуміння функціонування та організації бізнесу. Створюючи візуальне представлення процесів і діяльності, що відбуваються всередині підприємства, моделювання бізнес-процесів дозволяє організаціям:

- отримати реалістичну картину функціонування організації та процесів, що відбуваються в ній; це дозволяє організації бачити, де використовуються ресурси, де існують недоліки й де можна досягти покращення;

- визначити поточні проблеми організації та можливості їх вирішення; аналізуючи процеси та потоки інформації, організації можуть виявити вузькі місця та сфери, які потребують удосконалення;

- створити основу для забезпечення сталого функціонування та розвитку організації; моделюючи процеси та діяльність організації, бізнес може створити дорожню карту для зростання та вдосконалення, заклавши фундамент для майбутнього успіху.

До завдань моделювання бізнес-процесів підприємства належать:

- представлення діяльності та технологій підприємства у вигляді ієрархічних діаграм бізнес-процесів. Ці діаграми дають наочне уявлення про функціонування підприємства, що дозволяє легко аналізувати й розуміти процеси;

- побудова раціональної та ефективної організаційної та управлінської структури. Моделюючи процеси організації, бізнес може виявити сфери, де ресурси використовуються нераціонально, де можна підвищити ефективність і де можна вдосконалити організаційну структуру;

- оптимізація інформаційних потоків (у тому числі документообігу) всередині підприємства. Аналізуючи інформаційні потоки, бізнес може виявити області, де інформація втрачається або затримується, і впровадити поліпшення для оптимізації інформаційних потоків;

- розробка та побудова раціональних технологій роботи підрозділів підприємства. Моделюючи процеси й технології, що використовуються на підприємстві, бізнес може виявити сфери, де можна впровадити нові технології для підвищення ефективності та результативності;

- підвищення керованості бізнесу. Моделюючи процеси та діяльність підприємства, бізнес може визначити сфери, в яких можна зробити поліпшення, щоб підвищити керованість підприємства, зробивши його простішим в управлінні та більш прибутковим;

- регламентація посадових функцій, розробка положень про підрозділи та посадові інструкції. Моделюючи процеси та діяльність підприємства, бізнес може визначити сфери, в яких необхідно розробити або вдосконалити положення та посадові інструкції, що забезпечить ефективне та результативне функціонування підприємства.

Незалежно від багатьох можливих типів бізнес-процесів та безлічі різноманітних процесних структур, всі бізнес-процеси в готелі можна розділити на три основних типи: управлінські, ключові та процеси підтримки [7].

Як свідчить практика, бізнес-процеси готельно-ресторанної сфери варто доповнити додатково процесами розвитку бізнесу (рис. 1).

Відповідно до рис. 1, основні бізнес-процеси – це первинні процеси, які створюють цінність продукту для клієнта та генерують прибуток для бізнесу (наприклад, процес поселення та виселення гостей, що охоплює реєстрацію гостей, розподіл номерів та обробку платежів, відноситься до основного виду діяльності й створює клієнтський досвід, задає тон перебуванню гостя та є першою взаємодією з готелем). Допоміжні процеси мають важливе значення для успіху готелю, оскільки створюють сприятливе середовище для основних процесів управління та розвитку. Так, управління запасами, технічне обслуговування та ремонтні роботи, забезпечують належне функціонування інфраструктури готелю та незмінно високу очікувану якість обслуговування гостей.

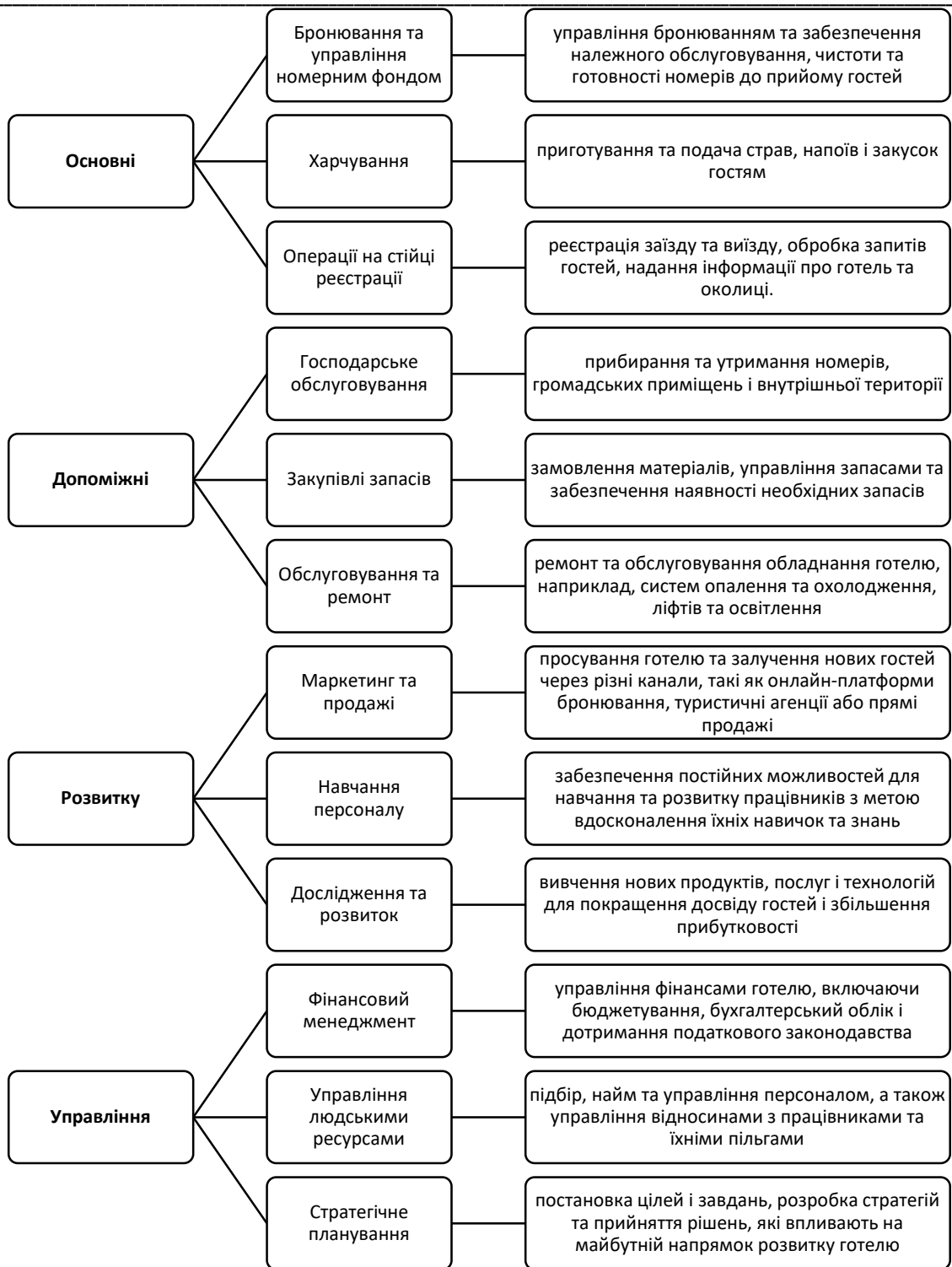


Рисунок 1 – Види бізнес-процесів в закладах готельного господарства

*Джерело: узагальнено автором*

Процеси управління відповідають за забезпечення безперебійного функціонування всіх інших бізнес-процесів, від основних до допоміжних, та контролюють й координують усі аспекти діяльності готелю, від фінансового менеджменту до управління персоналом і стратегічного планування. Бізнес-процеси розвитку відіграють ключову роль у

майбутньому зростанні та прибутковості готелю, оскільки сприяють впровадженню інновацій.

Успіх в організації бізнес-процесів готельного об'єкта полягає у безперебійній діяльності всіх складових, причетних до його функціонування. Основою цього є налагодження комунікації між відділами для ефективного надання послуг гостю [8]. Так, основними бізнес-процесами в готелі є: ведення

готельного господарства; постачання необхідних ресурсів; прибуття та вибуття гостей; виробництва й подачі їжі та напоїв.

Сукупність бізнес-процесів виробництва і сервісних послуг забезпечує досягнення необхідного результату, а саме задоволення гостей закладу та отримання прибутку. Стабільність функціонування ресторанного господарства на ринку надання послуг значною мірою визначається асортиментом страв і використаної сировини, складеним меню і наданими послугами, які забезпечують успішність у конкурентній боротьбі на ринку збуту ресторанної продукції. Для ресторанів меню вважається їх візитною карткою, а створення меню є потужним маркетинговим інструментом у реалізації продукції ресторану [9].

Крім того, кожен заклад готельно-ресторанного господарства може мати свої особливі бізнес-процеси, які дозволяють створити унікальний продукт, що вирізнятиме його серед інших. Саме індивідуальні та унікальні бізнес-процеси часто стають інноваційними особливостями у моделюванні діяльності, а також дозволяють привернути увагу споживача й отримувати додатковий прибуток. Однак, поряд із нестандартними підходами ведення бізнес-процесів у даній сфері, важливо дотримуватися стандартних. Розглянемо стандартний набір операцій у готелі (рис. 2), які є ключовими для формування якісної послуги (процеси ведення готельного господарства, постачання необхідних ресурсів, заїзду й виїзду гостей, виробництва і подачі їжі та напоїв).

Процес ведення готельного господарства	Гігієна готельних номерів
	Заправка ліжок
	Прання та хімчистка
	Гігієна громадських місць готелю
	Охорона та безпека
	Оздоблення інтер'єру готелю
	Технічне обслуговування
Процес постачання необхідних ресурсів	Вибір і оцінка прийнятних постачальників
	Закупівля продуктів харчування та напоїв
	Надходження продуктів харчування та напоїв
	Зберігання продуктів харчування та напоїв
Процес заїзду та виїзду гостей	Перед прибуттям
	Прибуття
	Заселення
	Відїзд
	Після прибуття
Процес приготування їжі та напоїв	Приготування та попередня обробка продуктів харчування
	Обробка, тепла обробка та оздоблення харчових продуктів
	Приготування холодних закусок, холодних страв і салатів
	Приготування солодких страв і десертів
	Подача страв і напоїв

Рисунок 2 – Стандартні бізнес-процеси в закладах готельного господарства

*Джерело: узагальнено автором*

Процес ведення готельного господарства є важливим й базовим, оскільки є основою задоволення потреб та очікувань гостей. При цьому слід виділити в окрему групу персонал, функціональні обов'язки яких не передбачають прямої взаємодії з гостями, але якість його роботи є базовою у формуванні приємних спогадів про перебування в готелі.

Забезпечення дотримання правил гігієни та санітарної обробки готельних номерів передбачає прибирання номерів та ванних кімнат номера. Заправка ліжок – це не просто робота, а професійна навичка, яку бажано розвивати у покоївок, оскільки шляхом цього не тільки забезпечується відпочинок гостей, але й додається відчуття комфорту від проживання в готелі. Пральня та хімчистка повинні забезпечити прання всіх елементів білизни відповідно до встановлених вимог та розподілити їх по місцях зберігання й використання. Процес прибирання не обмежується готельними номерами, відповідно він виконується в загальних зонах користування (ліфт, службові приміщення, бар, басейн тощо).

Служби охорони та безпеки відповідають за підтримання спокійної атмосфери в готелі. Якщо гості постійно хвилюються за свою безпеку чи збереження особистого майна, клімат у закладі буде надзвичайно напруженим. Крім того, вкрай важливо, щоб весь обслуговчий персонал знав загальні принципи надання першої медичної допомоги та алгоритм дій у разі настання надзвичайних ситуацій.

До дизайну готелю та створення приємної атмосфери слід підходити з урахуванням сучасних тенденцій розвитку й можливостей закладу, при цьому перевагу слід надавати оригінальності та унікальності, оскільки, наприклад, елегантний й вишуканою простотою готель, що пропонує затишок та комфорт, не може не залучати гостей. При оформленні готелю слід враховувати найбільш важливі фактори (візуальні, звукові, нюхові та дотикальні).

Добре налагоджена діяльність із технічного обслуговування сприяє ефективному функціонуванню обладнання та устаткування в готелі. Технічне оснащення номерів (телевізор, кондиціонер, Wi-fi, інтернет, телефон тощо) дозволяє підвищити рівень якості послуг, що надаються та задовольнити потреби гостей. Також тривале перебування гостей у готелі передбачає надання додаткових послуг (спортивно-оздоровчі, ділові та ін.), що вимагає наявності відповідного обладнання та устаткування.

Бізнес-процес постачання необхідних ресурсів обумовлений його безперервністю. Результативне,

ефективне та своєчасне постачання якісних ресурсів залежить від можливостей закладу розміщення, а також від розробленої стратегії постачання. При цьому особливої уваги слід приділяти документальному оформленню операцій з постачання та наявності супровідних документів, що підтверджують ті чи інші стандарти.

Процес заїзду та виїзду гостей є центральною точкою дотику (комунікації) з гостями на всіх етапах їхнього перебування в готелі (від бронювання до оплати рахунків), оскільки на них впливають емоційний настрій обслуговчого персоналу та рівень гостинності, який вони проявляють. Працівник служби рецепції є практично першим співробітником з яким контактує гість. Від того як його привітають, приймуть та виконають всі формальності, багато в чому буде залежати враження від готелю. Адже головне завдання як готелю, так і ресторану – задовольнити потреби клієнта та виправдати його очікування.

Як свідчить практика, гості обирають готель на етапі, що передує прибуттю. На його вибір впливає багато факторів, зокрема, попередній досвід роботи з готелем, реклама, рекомендації друзів та колег, назва готелю, місце розташування, тип номера, вартість номера, членство в програмі лояльності, турагентське бронювання, рекреаційні можливості чи інші ціннісні дестинації поблизу готелю. Крім того, на рішення гостя щодо бронювання також може вплинути й простота оформлення бронювання.

Основна функція процесу виробництва й подачі їжі та напоїв полягає в тому, щоб забезпечити гостей готелю ними. Існує велике розмаїття видів діяльності, які виконуються в рамках цього процесу, що вимагають від його працівників певних знань та умінь. Даний процес містить два підпроцеси (виробництво харчових продуктів та напоїв й обслуговування), які своєю чергою розподіляються на численні заходи з обробки харчових продуктів та доведення їх до готовності.

Розглянуті типові бізнес-процеси можуть бути доповнені іншими, при цьому керівництво готелю має створити власну методологію їх розробки, і при цьому мати повну інформацію щодо управління якістю.

Впровадження інформаційних систем і автоматизація поточних бізнес-процесів спрямовані на скорочення об'єму ручної праці та зменшення кількості зловживань з боку персоналу, суворий облік і контроль пересування всіх матеріальних цінностей в межах закладу, дотримання технології виробництва страв за технологічними картами, автоматизований розрахунок собівартості готової

продукції, що значно спрощує оцінку ефективності роботи виробничих цехів і закладу в цілому [9].

Система автоматизації управління бізнес-процесами – це лише інструмент сприяння оперативному одержанню управлінської, операційної, маркетингової, кадрової, фінансової та іншої необхідної інформації для прийняття оптимальних рішень [10].

**Висновки.** Планування бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу відбувається з метою формування єдиної наочної структури бізнесу, де кожен її елемент взаємодіє з іншими з метою створення готового продукту та отримання прибутку. Основними перевагами процесного підходу управління бізнес-процесами у порівнянні з функціональною моделлю організаційної структури є високий рівень її

ефективності. Своєю чергою це відображається на адаптивності закладу розміщення, його здатності до впровадження інновацій та реінжинірингу бізнес-процесів з метою забезпечення потреб й очікувань споживачів послуг. Завдяки даному підходу існує тісний взаємозв'язок між функціональними підрозділами готелю та співробітниками, які дедалі більше визнають організаційні цілі як свої особисті цілі, що в кінцевому підсумку призводить до їх більшого внеску в реалізацію конкурентної стратегії. Тісний взаємозв'язок між функціональними підрозділами сприяє налагодженню командної роботи та співпраці, що дозволяє зосередити, власне увагу на гостинності й задоволенні гостей готелю, та як наслідок підвищення продуктивності праці та прибутковості.

#### Література:

1. Krstic B., Kahrovic E., Stanisic T. Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*. 2015. 61(4):21-34. 21-34. URL : <https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY : The Free Press. URL : <http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
3. Davenport T. H. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. URL : [https://www.academia.edu/3284109/Process\\_innovation\\_reengineering\\_work\\_through\\_information\\_technology](https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology) (дата звернення: 15.02.2023).
4. Попова С. Ю., Слащева А. В. Сімакова О. О., Пусікова О. А., Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5 151-155. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
5. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 231-236 URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf) (дата звернення: 15.02.2023).
6. Миронова О. О. Проблеми ідентифікації і опису бізнес-процесів підприємства. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 57-60. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2010/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/14.pdf) (дата звернення: 15.02.2023).
7. Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. (2019). *Управління бізнес-процесами в ГРС : навч. посіб.* Вінниця : ВНАУ. 331 с.
8. Як правильно організувати бізнес-процеси в готелі. Ribashotelsgroup URL : <https://ribashotelsgroup.ua/blog/organizatsiya-biznes-protsessov-v-otele-i-ih-rol-y-v-uvelichenii-pribili/>. (дата звернення: 15.02.2023).
9. Д'яконова, А., Трішин, Ф., & Коротич, О. (2021). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>. (дата звернення: 15.02.2023).
10. Yakushev, O. (2020). Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 3(2), 195-208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>. (дата звернення: 15.02.2023).

#### References:

1. Krstic, B., Kahrovic, E., & Stanisic, T. (2015). Business process management in hotel industry: a proposed framework for operating processes. *Ekonomika*. 61(4):21-34. 21-34. Retrieved from : <https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2015/clanci4/3.pdf> [in English]
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance*. New York, NY : The Free Press. Retrieved from : <http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf> [in English]
3. Davenport, T. H. (1993). *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press. Retrieved from : [https://www.academia.edu/3284109/Process\\_innovation\\_reengineering\\_work\\_through\\_information\\_technology](https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology) [in English]
4. Popova, S., Slasheva, A., Simakova, O., Pusikova, O., & Pshynnik V. O. (2020). Innovative approaches to modelling business processes of hotel and restaurant enterprises. *HERALD of Khmelnytskyi National University*. 5. 151-155. Retrieved from : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29-20.pdf> [in Ukrainian].
5. Sivashenko, T., & Panasyuk, I. (2019). Theoretical principles of management of business processes in enterprises of the restaurant household. *Pryazovskyi economic herald*. 3(14). 231-236 Retrieved from : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf). [in

- Ukrainian].
6. Myronova, O. O. (2010). Problems of identification and description of the enterprise's business processes. *Ekonomika APK*. 11. 57-60. Retrieved from : [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2010/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/14.pdf) [in Ukrainian].
  7. Lutsyak, V. V., Poleva, O. L., Stavska, Yu. V., & Mostenska, T. G. (2019). Management of business processes in GRS : navch. posib. Vinnytsya : VNAU. 331 [in Ukrainian].
  8. How to properly organize business processes in a hotel. Ribashotelsgroup. Retrieved from : <https://ribashotelsgroup.ua/blog/organizatsiya-biznes-protsesov-v-otele-i-ih-roly-v-velichenii-pribili/> [in Ukrainian].
  9. Dyakonova, A., Trishyn, F., & Korotych, O. (2021). Business process reengineering as a modern tool of successful development of the restaurant industry. *Economy and Society*, (29). Retrieved from : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28> [in Ukrainian].
  10. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of enterprises of hotel-restaurant and tourism industries. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*. 3. 2. 195-208. Retrieved from : <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>. [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License