УДК 658.03

DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11

Шулла Р. С.
Попик М. М.
Січка І. І.
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджена проблема підвищення ефективності управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкурентного ринкового середовища. Проведено класифікацію бізнес-процесів підприємства готельно-ресторанного бізнесу, яка базується на критерії «результату бізнес-процесу». Обґрунтовано, що ключовим бізнес-процесом підприємства індустрії гостинності є його технологічний процес, результатом якого є ринкові послуги. Виявлено, що технологічний процес підприємств індустрії гостинності представляє собою конгломерат технологічних процесів готельного бізнесу, ресторанного бізнесу та бізнесу з виробництва інших комплементарних послуг. Системно розглянуті сучасні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. Запропоновано концепцію аналізу та оцінки ефективності технологічних бізнес-процесів на оперативному (кількісні та вартісні показники) та стратегічному рівні (інтегральні вартісні показники). Запропоновано підхід до оцінки ефективності технологічних бізнес-процесів підприємства готельно-ресторанного бізнесу на основі інтегрального показника маржинального прибутку з диференціацією блоку постійних та дискреційних витрат в розрізі напрямів бізнес-діяльності. Обґрунтовано доцільність впровадження в практику бізнес-діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дивізіональної організаційної структури, що створює передумови використання механізму матеріального стимулювання персоналу дивізіону на основі участі останнього у розподілі прибутку.
Ключові слова: бізнес-процес, готельно-ресторанний бізнес, ефективність, маржинальний прибуток, економічні показники, дивізіональна організаційна структура.

Постановка проблеми. В сучасних умовах основною ціллю підприємства є зростання ефективності діяльності усіх ланок бізнесу. В ринкових умовах господарювання підвищується відповідальність і самостійність менеджменту підприємств усіх форм власності при прийнятті управлінських рішень щодо різноманітних аспектів бізнесу. Економічний ефект управлінських рішень залежить від багатьох факторів, які знаходяться у різноманітних взаємозв'язках не тільки поміж собою, але і також впливають на економічні результати діяльності підприємства.

Ефективна і прибуткова діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу є можливою, якщо всі бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві, будуть виконуватися з максимальною ефективністю.

Бізнес-процеси на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу як об'єкт управління характеризуються як загальними ознаками, притаманними також і суб'єктам господарської діяльності інших галузей економіки, так і мають специфічні особливості, які випливають із нематеріального характеру результатів праці у вигляді наданих послуг.

Для ефективного управління бізнес-процесами менеджмент має встановити критерії, за допомогою яких він оцінюватиме економічний ефект від виконання зазначених процесів різними структурними підрозділами. В якості таких критеріїв можуть виступати різноманітні економічні показники, виражені як в кількісному, так і у вартісному форматі, які характеризують економічну результативність та якість створених для кінцевих споживачів послуг.

Досягнення заданих значень за кількісними показниками не може виступати кінцевою ціллю виконання бізнес-процесів, оскільки кінцевою ціллю діяльності будь-якого підприємства в ринковому середовищі є досягнення необхідного рівня прибутку. Тому кількісні показники в управлінні бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можуть виступати тільки в ролі індикаторів, які характеризують «симптоми» економічного здоров'я підприємства. Тому основними цільовими критеріями, які використовуються в аналізі і оцінці ефективності виконання бізнес-процесів є вартісні критерії у вигляді різноманітних економічних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній фаховій літературі на сьогоднішній день проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами є достатньо дослідженою. Але не в повній мірі дослідженою залишається зазначена проблема з врахуванням специфічних умов діяльності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Тому, на нашу думку, необхідно більш детально та ґрунтовно дослідити проблему підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

У розробку питань теорії та методології управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу вагомий внесок зробили такі вітчизняні вчені, як В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль, Н. Бойчук та ін. Зокрема, В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль в своїй статті висвітлюють сучасні підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища [2]. Серед зарубіжних вчених можна виділити роботи E. Best, M. Weth, M. Weske та ін. [6].

Разом із цим, наявність значного переліку дискусійних та недостатньо досліджених проблем з управління бізнес-процесами на підприємствах сфери готельно-ресторанного бізнесу, обумовлюють актуальність цього дослідження.

Метою статті є аналіз теоретичних та методичних основ управління бізнес-процесами підприємства та розробка на цій основі науково обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення методів управління бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Для досягнення поставленої мети в статті використовувалися загальнонаукові та специфічні методи дослідження. Зокрема, було використано такі загальнонаукові методи як синтез та аналіз, конкретиза-ція

© Шулла Р. С., Попик М. М., Січка І. І., 2025

та абстракція, дедукція та індукція. При аналізі інформації щодо об'єкту дослідження застосовувалися такі методи обробки даних: групування та агрегування, співставлення, порівняння та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою досягнення стратегічних та оперативних цілей будь-яке підприємство в ринковій економіці виконує різноманітні бізнес-процеси, які торкаються всіх функціональних сфер та ієрархічних рівнів в організаційній структурі підприємства. При цьому ключовим бізнес-процесом підприємства є технологічний процес, що полягає у продукування економічних благ для споживачів.

З метою характеристики бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу в подальшому застосуємо системний підхід. Перш ніж висвітлити структуру бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільним, на нашу думку, було б визначення сутності самого поняття «бізнес-процес».

Аналіз вітчизняної та зарубіжної фахової літератури дозволяє зафіксувати, на нашу думку, такі основні іманентні ознаки бізнес-процесу:

– сукупність послідовно виконуваних операцій (бізнес-функцій), які в своїй сукупності представляють цілісну систему;

– наявність input (вхідного елементу як об'єкту дії) та output бізнес-процесу (вихідного елементу як результату дії);

– використання ресурсів для виконання окремих операцій (бізнес-функцій) в рамках бізнес-процесу;

– орієнтованість бізнес-процесу на досягнення певної системи цілей.

Схематично зазначені іманентні ознаки бізнес-процесу можна зобразити так (рис. 1):

Для виокремлення і характеристики окремих бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна застосовувати різноманітні критерії.

На нашу думку, одним з найважливіших критеріїв виокремлення окремих груп бізнес-процесів є «результативний критерій»: що є результатом бізнес-процесу. Якщо результатом бізнес-процесу є ринкова послуга, то такий бізнес-процес представляє собою технологічний процес як складовий елемент операційної системи. Якщо ж результатом бізнес-процесу є внутрішня послуга, то такий бізнес-процес можна охарактеризувати як допоміжний процес, який також є елементом операційної системи. Якщо результатом бізнес-процесу є певний управлінський вплив на підлеглих, то такий бізнес-процес відноситься до процесів управління і є складовим елементом системи менеджменту підприємства.

Управлінський бізнес-процес на підприємствах різних галузей економіки характеризується певною подібністю, а основні відмінності та специфічні особливості стосуються, насамперед, технологічного бізнес-процесу, в рамках якого і створюються різні види продукції (послуг).

У фаховій літературі досить часто можна спостерігати поділ технологічного бізнес-процесу підприємства на такі компоненти як основний та допоміжний процес [1–6]. Наприклад, на виробничих підприємствах в рамках основного бізнес-процесу в кожній технологічній операції здійснюється вплив на об'єкт праці, який представляє собою матеріально-речовинну основу кінцевого продукту. Натомість окремі операції допоміжного бізнес-процесу не направлені на об'єкт праці, який утворює матеріально-речовинну основу кінцевого продукту.

Послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу є результатом послідовного виконання певної сукупності бізнес-функцій (операцій), які є структурними елементами основного бізнес-процесу підприємства. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в рамках основного бізнес-процесу об'єктом впливу виступають відвідувачі («зовнішній фактор»). При цьому виконавцями окремих бізнес-функцій (операцій) в рамках основного бізнес-процесу є персонал підприємства, діяльність якого координується менеджментом за допомогою формування відповідної організаційної структури.

Значна частина підприємств в сфері гостинності комбінує декілька напрямів бізнес-діяльності, а тому в рамках господарського процесу на таких підприємствах можна виокремити два та більше видів основних бізнес-процесів.

За допомогою системного підходу на рисунку 2 наводиться приклад комплексного технологічного бізнес-процесу (операційної системи) для підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

На основі аналізу і узагальнення фахової літератури на рисунку 2 представлено комплексний технологічний бізнес-процес підприємства індустрії гостинності, який в свою чергу складається із таких функціональних компонент як технологічний бізнес-процес готельного бізнесу, технологічний бізнес-процес ресторанного бізнесу, технологічний бізнес-процес з виробництва комплементарних послуг. При цьому у всіх трьох напрямках діяльності відбувається виробництво допоміжних послуг для внутрішнього споживання. Якщо технологічні бізнес-процеси пов'язані з виробництвом послуг для кінцевого споживача, то допоміжні бізнес-процеси направлені на забезпечення безперебійного протікання основних бізнес-процесів.

Якщо кінцевий результат технологічного бізнес-процесу підприємства, який виражається у вигляді створених економічних благ, характеризується

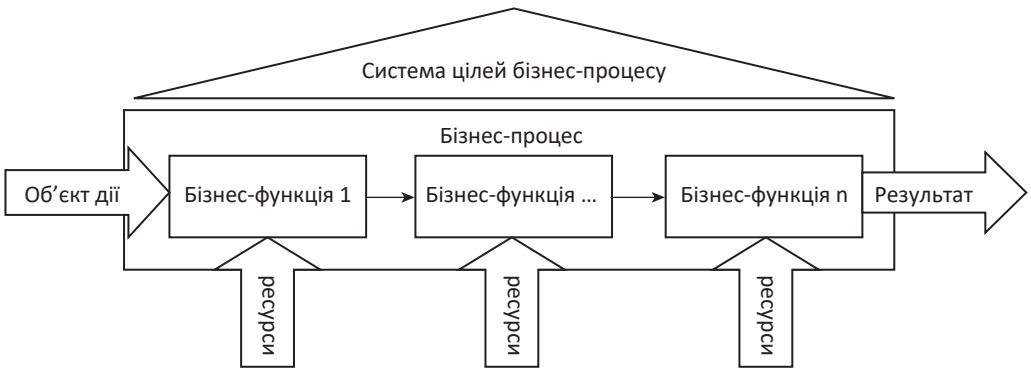

Рис. 1. Характеристика структурних компонентів поняття «бізнес-процес»

Джерело: розроблено авторами

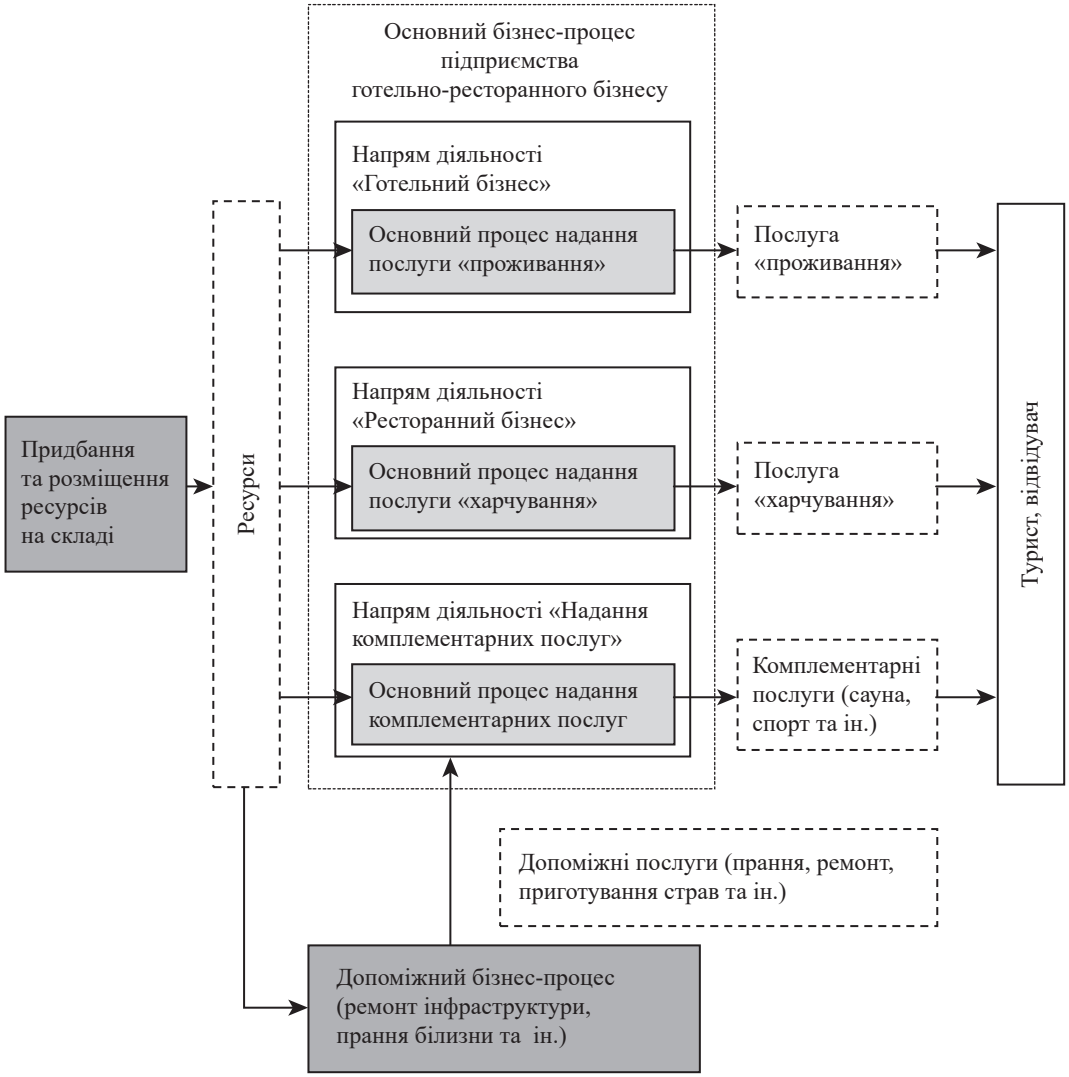

Рис. 2. Характеристика технологічного бізнес-процесу підприємств індустрії гостинності

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 5]

своєю специфічністю в розрізі окремих секторів, галузей економіки та окремих підприємств, то на відміну від цього економічний ефект від виконання бізнес-процесів, що виражається за допомогою різноманітних кількісних та вартісних показників, характеризується своїм універсальним характером незалежно від конкретного сектору та галузі економіки. При цьому частина зазначених показників виконують функцію індикаторів, які призначені для ідентифікації проблем, а інша частина показників поряд із індикативною (сигнальною) функцією виконує також функцію цільового спрямування бізнес-процесів [3].

Будь-яке управління на підприємстві передбачає наявність керуючої системи та керованої системи, при цьому на керовану систему здійснюється управлінський вплив з боку керуючої системи.

Будь-який управлінський вплив має бути цілеспрямованим, що передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів в керованій системі на досягнення певної сукупності встановлених цілей.

Створення туристичної послуги не може слугувати формальною ціллю підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це, скоріше, місія діяльності підприємства, інструмент для досягнення економічних цілей бізнесу. Натомість формальні цілі бізнесу виражають бажаний стан економічної системи в майбутньому, при цьому конкретні критерії цього бажаного стану визначає менеджмент підприємства.

Стосовно досліджуваної у цій статті проблеми можна запропонувати наступну концепцію управління бізнес-процесами для підприємств сфери гостинності (рис. 3).

Як бачимо з рисунку 3, менеджмент здійснює перманентний управлінський вплив на виконавців бізнес-процесів в технологічній системі підприємства. При цьому до виконавців бізнес-процесів перед початком їх виконання доводяться планові (нормативні) значення вартісних та кількісних показників, які необхідно досягти: як вартісні, так і кількісні показники можуть виражатись у відносному та абсолютному значенні. Після виконання окремих бізнес-процесів фіксуються фактичні значення зазначених показників, які потім порівнюються із плановими значеннями. Якщо виникають недопустимі відхилення, то із системи управління в керовану систему надходить управлінський імпульс з метою коригування протікання бізнес-процесів. При цьому цей циклічний процес встановлення планових значень вартісних та кількісних показників, фіксації фактичних їх значень, встановлення та аналіз відхилень відбувається або перманентно (що є достатньо дороговартісним управлінським

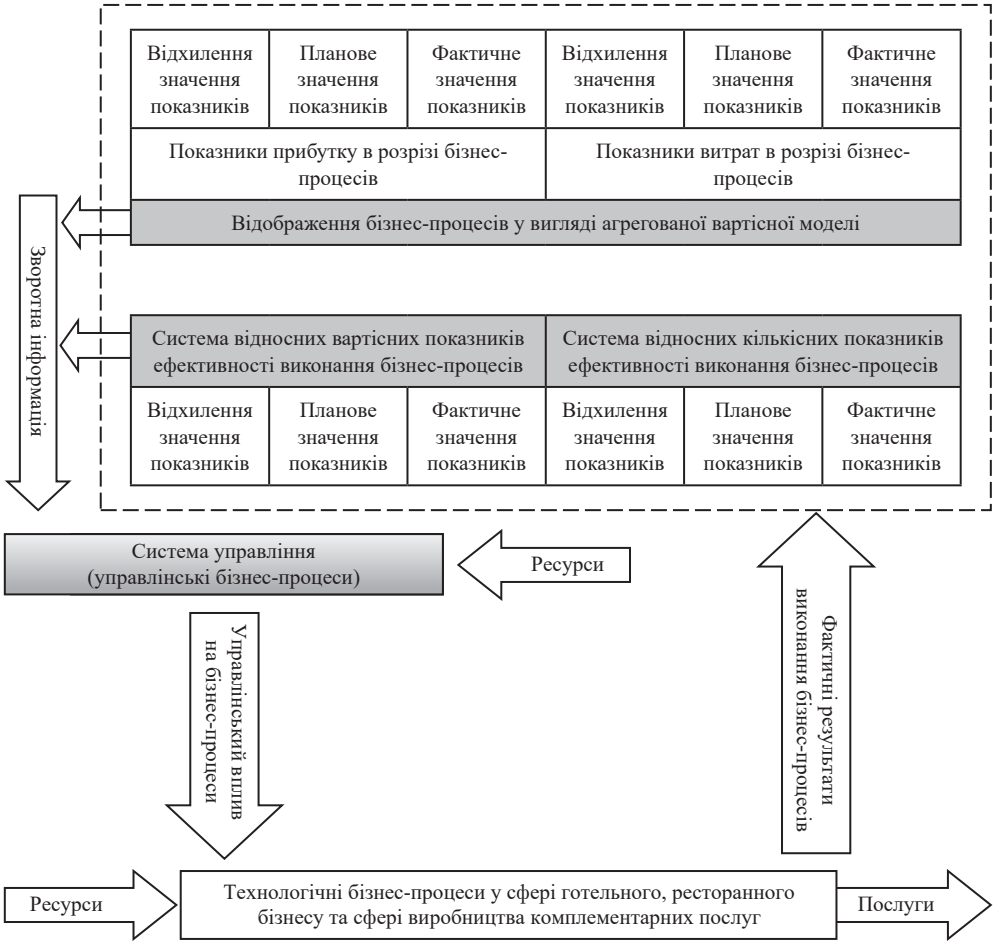

Рис. 3. Концепція управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності на основі аналізу і оцінки системи цільових показників та показників-індикаторів

Джерело: розроблено авторами

процесом), або із встановленим ритмом (наприклад, раз на місяць).

Якщо винагороду для виконавців бізнес-процесів в технологічній системі підприємства готельно-ресторанного бізнесу встановити в залежності від досягнення планових значень вартісних та кількісних показників, то така концепція винагородження вже сама по собі буде мати позитивний мотивуючий вплив на виконання бізнес-процесів в технологічній системі підприємств індустрії гостинності.

В свою чергу ефективність виконання бізнес-процесів в системі управління проявляється в тому, в якій мірі бізнес-процеси, виконані в рамках технологічної системи, забезпечили досягнення встановлених планово-цільових значень вартісних та кількісних показників.

Отже, одним із напрямків підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності є розробка сучасного інструментарію у вигляді відповідних вартісних та кількісних показників, експлуатація якого в системі менеджменту дозволила б покращити як мотиваційний вплив на всіх ієрархічних рівнях в організаційні структурі, так і ефективність коригуючого впливу менеджменту в оперативному управлінні технологічними бізнес-процесами.

Запропонована концепція абсолютних та відносних показників виступає, свого роду, компасом в руках менеджменту підприємства, за допомогою якого менеджмент орієнтується в конкурентному ринковому середовищі і може, таким чином, виявити фактичну конкурентну позицію підприємства при виконанні бізнес-процесів в різних напрямках діяльності. Без такого кількісного інструментарію менеджмент, взагалі, не може отримувати сигнальну інформацію про рівень ефективності бізнес-процесів, які відбуваються в операційній системі.

У фаховій літературі в рамках системи економічних показників, які використовуються для оцінки бізнес-процесів, загальноприйнятим є виокремлення вартісних та кількісних показників. Також і якісні характеристики протікання бізнес-процесів можуть бути квантифіковані за допомогою ординальної шкали (бальної системи).

Розглянемо спочатку методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, базуючись на системі кількісних показників, які використовуються менеджментом підприємства, насамперед, в оперативному управлінні, слугуючи індикаторами для виявлення симптомів проблеми.

Кількісні показники бізнес-процесів в їх абсолютному вимірі є недостатньо інформативними для менеджменту, тому в аналізі перевага надається, насамперед, відносним кількісним показникам, які розглянемо нижче.

В таблиці 1 представлена низка основних кількісних показників-індикаторів, які характеризують ефективність основного (технологічного) бізнес-процесу з підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Наведені в таблиці 1 показники характеризують, насамперед, продуктивність операційної системи та ефективність використання різноманітних ресурсів

Таблиця 1

Характеристика основних кількісних показників технологічного бізнес-процесу підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Назва показника та пояснення змісту	Формула	Пояснення символів
Кількісні показники ефективності бізнес-процесу з виробництва та реалізації послуги розміщення		
Середня завантаженість потужностей номерного фонду (Hotel Occupancy Rate). Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СЗН = РНД · 100 / ПНД	СЗН – середня завантаженість потужностей наявного номерного фонду, в %; РНД – реалізовані номер-дні по готелю в цілому; ПНД – наявні потужності номерного фонду, виражені в номер-днях
	СЗЛ = РЛД · 100 / ПЛД	СЗЛ – середня завантаженість потужностей наявного ліжкового фонду, в %; РЛД – реалізовані ліжко-дні; ПЛД – наявні потужності номерного фонду, виражені в ліжко-днях
Середня тривалість перебування гостей в номері (Average Length Of Stay) Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СТП = РНД / Г	СТП – середня тривалість перебування гостей в номері, днів; РНД – реалізовані номер-дні по готелю в цілому; Г – кількість поселених гостей за період
Коефіцієнт покриття номер-днів ліжко-днями Чим вище значення показника, тим більшою є ефективність використання номерного фонду в рамках бізнес-процесу	КП = РЛД / РНД	КП – коефіцієнт покриття номер-днів ліжко-днями
Обсяг реалізованих ліжко-днів в розрахунку на одного працівника готелю Чим вище значення показника, тим більшою є ефективність використання трудового ресурсу в рамках бізнес-процесу	РЛДп = РЛД / КП	РЛДп – О =бсяг реалізованих ліжко-днів в розрахунку на одного працівника готелю; КП – кількість працівників готелю
Обсяг реалізованих ліжко-днів в розрахунку на одного працівника сфери хаускіпінгу Чим вище значення показника, тим більшою є ефективність використання трудового ресурсу в рамках бізнес-процесу	РЛДпх = РЛД / КПх	РЛДпх – Обсяг реалізованих ліжко-днів в розрахунку на одного працівника сфери хаускіпінгу; КПх – кількість працівників в сфері хаускіпінгу
Частка гостей, які протягом періоду проживання подали рекламацію Чим вище значення показника, тим нижчою є ефективність виконання бізнес-процесу	ЧГр = КГр / Г	ЧГр – частка гостей, які протягом періоду проживання подали рекламацію; КГр – кількість гостей, які протягом періоду проживання подали рекламацію
Кількісні показники ефективності бізнес-процесу з виробництва та реалізації послуги забезпечення харчування		
Середня завантаженість потужностей ресторану Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СЗР = КВ · 100/ (ПМ · КД · ОБ)	СЗР – середня завантаженість потужностей посадочних місць ресторану, в %; КВ – кількість відвідувань ресторану гостями за період; ПМ – кількість посадочних місць в ресторані; КД – кількість робочих днів за період; ОБ – оборотність одного посадочного місця на добу
Кількість відвідувань ресторану гостями в розрахунку на одного працівника служби сервісу Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	КВп = КВ / КПр	КВп – кількість відвідувачів ресторану в розрахунку на одного працівника служби сервісу (офіціанта); КПр – кількість працівників служби сервісу ресторану

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

в рамках технологічного бізнес-процесу підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Особливого значення серед наведених показників набувають показники, які вимірюють завантаженість потужностей готельного та ресторанного бізнес-процесів: чим краще завантажені технологічні потужності зазначених бізнес-процесів, тим менша сума фіксованих витрат припадає на одиницю наданих послуг розміщення / харчування.

Як вже зазначалось вище, кількісні показники генерують, насамперед індикативну (сигнальну) інформацію для менеджменту. Натомість орієнтація бізнес-процесів підприємства повинна бути на досягнення вартісних цілей бізнесу, серед яких ключовими є цілі «мінімізації витрат» та «максимізації прибутку». Тому більш важливу роль в управлінні бізнес-процесами відіграють вартісні показники, зокрема вартісні показники, обчислені у їх відносному значенні (табл. 2).

Окрім відносних кількісних та вартісних показників, які використовуються для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів на оперативному рівні, важливу роль в управлінні відіграють, передусім, агреговані вартісні показники, які виражають фінансовий стан підприємства готельно-ресторанного бізнесу в цілому. В плановому їх вимірі останні – характеризують вартісні цілі підприємства.

Серед основних цілей діяльності підприємств в ринковій економіці більшість вчених визначають прибуток [1; 3–5]. Різниця між вартістю створених кінцевих послуг та сукупними первинними витратами формує фінансовий результат підприємства готельно-ресторанного бізнесу: прибуток або ж збиток. При цьому всі бізнес-процеси підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні бути направлені на досягнення оптимального значення саме показника прибутку.

Прибуток як ключовий цільовий критерій оцінки ефективності технологічних бізнес-процесів в індустрії гостинності може бути обчислений в різних формах (варіантах). Найбільш інформативним для цілей управління, на нашу думку, є підхід до обчислення результуючого інтегрального показника діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу у формі маржинального прибутку з диференціацією блоку постійних та дискреційних витрат за напрямами бізнес-діяльності (готельний бізнес, ресторанний бізнес, виробництво інших послуг), оскільки такий підхід

Таблиця 2

Характеристика відносних вартісних показників технологічного бізнес-процесу підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Назва показника та пояснення змісту	Формула	Пояснення символів
Кідносні вартісні показники ефективності бізнес-процесу з виробництва та реалізації послуги розміщення		
Середня завантаженість потужностей номерного фонду (Hotel Occupancy Rate). Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СВН = В / РНД	СВН – середня нетто-виручка на 1 номер-день; В – нетто-виручка від реалізації послуги розміщення, грн/період; РНД – реалізовані номер-дні по готелю в цілому
	СВЛ = В / РЛД	СВЛ – середня нетто-виручка на 1 ліжко-день; РЛД – реалізовані ліжко-дні
Валовий прибуток в розрахунку на один реалізований номер-день або ліжко-день Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СТП = РНД / Г	СВПн – середній валовий прибуток на 1 номер-день; ВП – валовий прибуток готелю, грн./період
	СВПл=ОП/ РЛД	СВПл – середній валовий прибуток на 1 ліжко-день
Середня виручка в розрахунку на один наявний номер Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СВНн = В / НН	СВНн – середня нетто-виручка на один номер, що міститься у номерному фонді готелю; НН – наявна кількість номерів у номерному фонді готелю
Середня виручка в розрахунку на одного гостя Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СВГ = В / КГ	СВГ – середня нетто-виручка на 1 гостя; КГ – кількість гостей за період
Відносні вартісні показники ефективності бізнес-процесу з виробництва та реалізації послуги забезпечення харчування		
Середня виручка в розрахунку на одного відвідувача ресторану Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СВВ = Вр / Кв	СВВ – середня нетто-виручка на 1 відвідувача; Вр – виручка ресторану за період, грн./період; Кв – кількість відвідувачів за період
Середній валовий прибуток в розрахунку на одного відвідувача ресторану Чим вище значення показника, тим більш ефективно виконується бізнес-процес	СВПв = ВПр / Кв	СВПв – валовий прибуток на 1 відвідувача; ВПр – валовий прибуток ресторану за період, грн./ період

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

найбільш коректно дозволяє виявляти реальний внесок кожного напряму бізнесу у формування сукупного результату підприємства, і таким чином, створює передумови для впровадження на підприємстві більш ефективної системи винагороди менеджменту кожного напряму діяльності на основі участі у розподілі прибутку окремого бізнес-напряму.

Висновки з проведеного дослідження. Структурними компонентами господарського процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу є основні (технологічні) бізнес-процеси із виробництва таких видів послуг розміщення, харчування» та інших комплементарних послуг.

Одним із напрямків підвищення якості управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності є розробка сучасного інструментарію у вигляді відповідних вартісних та кількісних показників оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, експлуатація якого в системі менеджменту дозволила б покращити як мотиваційний вплив на всіх ієрархічних рівнях в організаційній структурі, так і дієвість коригуючого впливу менеджменту в оперативному управлінні технологічними бізнес-процесами.

Концепція абсолютних та відносних показників оцінки ефективності бізнес-процесів виступає, свого роду, компасом в руках менеджменту підприємства, за допомогою якого менеджмент орієнтується в конкурентному ринковому середовищі і може, таким чином, виявити фактичну конкурентну позицію підприємства при виконанні бізнес-процесів в різних напрямках діяльності. Без такого кількісного інструментарію менеджмент, взагалі, не може отримувати сигнальну інформацію про рівень ефективності бізнес-процесів, які відбуваються в операційній системі.

Управління бізнес-процесами означає здійснення управлінського впливу на виконавців бізнес-процесів таким чином, щоб діяльність останніх забезпечила досягнення головних вартісних цілей підприємства – максимального прибутку. При цьому планомірний та коригуючий вплив на бізнес-процес з боку менеджменту повинен бути цілеспрямованим, тобто орієнтуватися на досягнення певних цілей.

За кожним технологічним бізнес-процесом (виробництво готельних, ресторанних послуг, оздоровчо-лікувальних послуг, SPA-послуг) можуть бути зафіксовані доходи від вироблених та реалізованих в його рамках послуг та відповідні витрати ресурсів. Обидві групи показників є вартісними вимірниками, а тому на основі їх порівняння можна визначити результуючий економічний ефект від виконання бізнес-процесу – прибуток/ збиток.

Коректним інтегральним вартісним критерієм для оцінки економічної ефективності технологічних бізнес-процесів є показник маржинального прибутку, на основі якого можна точно прогнозувати економічні наслідки управлінських рішень.

При впровадженні на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу дивізіональної організаційної структури створюються передумови для застосування системи матеріального стимулювання персоналу дивізіону на основі ув'язки індивідуального доходу кожного робочого місця із інтегральним вартісним результатом діяльності дивізіону. Сама наявність такого механізму участі персоналу у розподілі прибутку дивізіону матиме позитивний превентивний ефект на його поведінку під час реалізації планового завдання.

Список використаних джерел:

1. Голов Р., Агарков А., Єрохіна Е. Економіка і управління на підприємстві: підручник. Київ : Дашков і К, 2013. 200 с.
2. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086

3. Hahn D. PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wiesbaden: Gabler, 1996. 258 p.
4. Heienen E. Industriebetriebslebre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden: Gabler, 1990. 548 p.
5. Henschel K, Gruner A., Freyberg B. Hotelmanagement. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 p.
6. Weske M. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2007. 368 p.

References:

1. Gholov R. S., Agharkov A. P., & Jerokhina E. A. (2013). Ekonomika i upravlinnja na pidpryjemstvi: pidruchnyk [Economics and management at the enterprise: textbook]. Kyiv : Dashkov and K. 200 p.
2. Kushniruk V., Velychko O., & Kovalj O. (2023). Upravlinnja biznes-procesamy v ghoteljno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Economy and Society,* is. 47. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086 (in Ukrainian)
3. Hahn D. (1996). PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wiesbaden: Gabler.
4. Heienen E. (1990). Industriebetriebslebre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden: Gabler.
5. Henschel K, Gruner A., & Freyberg B. (2018). Hotelmanagement. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
6. Weske M. (2007). Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Shulla Roman
Popyk Mariana
Sichka Ivan
State Higher Education Institution
"Uzhhorod National University"

IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Summary
The paper studies the problem of improving the management efficiency at the enterprises of the hotel and restaurant business in a competitive market environment. The classification of business processes of the enterprise of the hotel and restaurant business is carried out, which is based on the criterion of "business process result". It is substantiated that the key business process of the enterprise of the hospitality industry is its technological process, the result of which is market services. It is established that the technological process of the enterprises of the hospitality industry is a conglomerate of technological processes of the hotel business, restaurant business and business for the production of other complementary services. One of the areas of improving the quality of business process management in hospitality industry enterprises is the development of modern tools in the form of appropriate cost and quantitative indicators for assessing the effectiveness of business processes, the use of which in the management system would improve both the motivational influence at all hierarchical levels in the organizational structure, and the effectiveness of the corrective influence of management in the operational management of technological business processes. The concept of analysis and evaluation of the efficiency of technological business processes at the operational (quantitative and cost indicators) and strategic levels (integrated cost indicators) is proposed. An approach to evaluating the efficiency of technological business processes of a hotel and restaurant business enterprise is proposed based on the integral indicator of profit margin with differentiation of the block of fixed and discretionary costs in terms of business activities. The expediency of introducing a divisional organizational structure into the practice of business activities of hotel and restaurant business enterprises is substantiated, which creates prerequisites for using the mechanism of material incentives for divisional personnel based on the latter's participation in profit distribution.
Keywords: business process, hotel and restaurant business, efficiency, profit margin, economic indicators, divisional organizational structure.