Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № 5 / 2025, Vol. 17, Iss. 5 https://esj.today/issue-5-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/28ECVN525.pdf

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Калыгина, Е. В. Функциональный и процессный подходы к управлению гостиничным предприятием / Е. В. Калыгина, А. Р. Губернюк // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 5. — URL: https://esj.today/PDF/28ECVN525.pdf.

For citation:
Kalygina E.V., Gubernyuk A.R. Functional and process approach to hotel management. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(5): 28ECVN525. Available at: https://esj.today/PDF/28ECVN525.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

Статья выполнена в рамках НИР «Моделирование элементов бизнес-процессов и картирования потоков создания ценности гостиничного продукта малых гостиничных предприятий»

УДК 640.4

Калыгина Екатерина Васильевна
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия
Высшая школа управления
Старший преподаватель кафедры «Гостиничного и ресторанного бизнеса»
Кандидат экономических наук
E-mail: katerinatrs@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9755-5332
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1098557

Губернюк Анастасия Романовна
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия
Высшая школа управления
Лаборант-стажер кафедры «Гостиничного и ресторанного бизнеса»
E-mail: 1132220384@pfur.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3849-3283

Функциональный и процессный подходы к управлению гостиничным предприятием

Аннотация. Первые два десятилетия XXI века ознаменовались как научными прорывами, так и новыми вызовами, стоящими перед гостиничными предприятиями в Российской Федерации. Государственные программы и проекты по развитию туризма, ежегодное увеличение номерного фонда, удвоение туристского потока и изменения потребностей туристов вызывают необходимость к постоянной адаптации гостиниц и пересмотру их подходов к управлению. В исследовании выявлено, что традиционный функциональный подход, активно используемый на гостиничных предприятиях, не способен быстро помочь управлению подстроиться под непредсказуемые потребности современного туриста и синхронизировать работу служб гостиницы. Для решения этой проблемы в статье представлена интеграция функционального подхода в процессный с помощью моделирования бизнес-процессов гостиницы. Показана целесообразность использования моделирования бизнес-процессов гостиниц категории 3*, как основы для ресурсного, информационного и функционального согласования работы служб, ведущего к повышению качества обслуживания гостей. В статье представлен подробный пример совершенствования бизнес-процесса «Заселение гостя» с помощью внедрения дополнительных элементов, отражающих потребности современных туристов. Результатом такого комплексного подхода является как

оперативное выявление управленцем проблемных областей разного характера: от материально-технического обеспечения до некорректных инструментов коммуникаций, так и корректное внедрение необходимых дополнительных элементов. Статья адресована практикующим специалистам и исследователям в области управления гостиничным предприятием, а также аспирантам и студентам.

Ключевые слова: управление гостиницей; функциональный подход; процессный подход; бизнес-процессы гостиницы

Введение

В настоящее время гостиничные предприятия сталкиваются с рядом совершенно новых условий внешней среды, основной базой для которых служит увеличение объёма внутреннего туризма в России на 22 % за первые пять месяцев 2025 года в сравнении с таким же периодом 2024-го.[1] Значительную часть внутреннего турпотока составляют жители Москвы — 16,3 %, а также Санкт-Петербурга (9 %).[1] В рамках Стратегии пространственного развития до 2030 года с прогнозом до 2036 г.[2] в настоящее время реализуются масштабные меры по развитию отрасли туризма и гостеприимства, включая:

- строительство новых отелей и курортов;
- улучшение транспортной доступности туристических объектов;
- снятие избыточных ограничений по использованию земельных участков.

Благодаря национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства»[3] количество туристских поездок увеличилось с 45 млн в 2020 году до 84 млн в 2023 году и к концу 2024 года достигло исторического максимума в 92 млн турпоездок.[4] К 2030 году в рамках Нацпроекта планируется достичь следующих результатов:

- 140 млн внутренних туристических поездок (в 2,2 раза больше, чем в 2019 году — 65 млн поездок);
- 4,7 млн рабочих мест в отрасли (в 1,9 раза больше уровня 2019 года — 2,5 млн человек);
- объём экспорта туристических услуг в размере 22,3 млрд долл. (что в 2 раза больше 2019 года — 11,0 млрд долл.).

В тоже время на федеральном уровне существенный импульс развитию гостиничной инфраструктуры дает решение Президента о продлении нулевого НДС до 2030 года.[5]

---

[1] B2B.ostrovok.ru. Новости. — Режим доступа: URL: https://b2b.ostrovok.ru/blog/bolshe-vsego-po-rossii-puteshestvuyut-moskvichi/ (дата обращения: 14.07.2025).

[2] Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года. — Режим доступа: URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения дата обращения: 14.07.2025).

[3] Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». — Режим доступа: URL: https://национальныепроекты.рф/projects/turizm/?ysclid=mgt3xl55up987055500 (дата обращения: 14.07.2025).

[4] Ведомости. — Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma?ysclid=mcub2ifu8f251868569 (дата обращения: 14.07.2025).

[5] Перечень поручений по итогам совещания с членами Правительства. — Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87033.html (дата обращения: 14.07.2025)

Как результат данных инициатив, к 2030 году должно появиться дополнительно 238 тыс. номеров в гостиницах категорий от трех звезд.

Рост номерного фонда в 2024 году составил 9 000 ед.[6] Прогнозируется рост в 2025 году на 30 %, в сравнении с 2024 годом.[6]

Помимо усиливающейся конкуренции гостиницы сталкиваются с необходимостью быстрого и полного ответа на запросы гостей, от результата которого зависит его положение в цифровом пространстве и процент возвратности.

Согласно исследованию[7], 34 % туристов считают основным фактором при выборе гостиницы безупречный сервис в номерах во время проживания, что охватывает самый широкий круг вопросов — от оснащения до оперативного удовлетворения любой возникающей у гостя просьбы, часть из которых представлена на рисунке 1:

Рисунок 1. *Основные факторы при выборе гостиницы, % (составлено на основе данных[7])*

Все вышеизложенное подводит к необходимости пересмотра тех управленческих подходов, которые на данный момент преобладают в гостиничном бизнесе. Пока традиционный и старейший функциональный подход к управлению остается основополагающим как для производства типовой продукции в массовом производстве, так и для гостиничных предприятий и сферы услуг. Ключевой идеей функционального подхода является оптимизация работы каждой функциональной области для достижения общих целей предприятия [1]. При этом состав и структура системы управления предприятиями и цепями создания ценности зависит от состояния их внешней и внутренней среды, а также типа целей и решаемых задач [2]. Эти особенности внешней среды дают возможности для детального исследования структурных изменений организаций при внедрении гибких подходов, позволяющих сохранить эффективность бизнес-модели [3].

[6] Forbes. — Режим доступа: URL: https://www.forbes.ru/biznes/527817-v-rossii-za-god-otkrylos-bolee-80-novyh-kacestvennyh-otelej (дата обращения: 14.07.2025).

[7] Известия. — Режим доступа: URL: https://iz.ru/1915625/2025-07-07/analitiki-nazvali-kriterii-vybora-rossianami-otelei-dla-otpuska (дата обращения: 14.07.2025).

Современное развитие функционального подхода авторы видят в разных направлениях. Так, структуры, являющиеся его основой, включают порядок взаимодействия сотрудников, определение системы подчинения и содержание самой работы, в итоге влияющее на организационное поведение [4]. В продолжение этой темы иные исследования [5] рассматривают структуру как одну из основ для формирования организационной идентичности сотрудников, влияющей на уровень вовлеченности. Изменения в структуре предприятия необходимы для динамических способностей организации и в области управления знаниями [6]. При этом главным недостатком все еще остается высокий уровень бюрократизации, возникновение иерархической культуры, связанной с четко определенными служебными ролями и жесткой иерархией [7]. Стандартизация в гостиничном бизнесе, распространённая преимущественно в международных гостиничных сетях, наряду с функциональным разделением регламентируют деятельность и конкретные действия всех сотрудников. Такая централизовано координируемая специализация имеет свои достоинства в виде понятных и достаточно стабильных условий работы, но и создает ряд недостатков, главными из которых можно назвать длительность срока выработки управленческих решений из-за вертикальной иерархичности управления и малую гибкость и адаптивность к изменению ситуации, а также возрастание затрат, ведь чем выше специализация, тем больше создается подразделений, управляющих и уровней управления, приводящих к «бюрократическому параличу» [8]. Для современного гостиничного бизнеса первичной необходимостью является предоставление услуги, наиболее полно и своевременно отражающей многочисленные потребности туриста. Указанные ранее недостатки функционального подхода могут повлиять на предоставление подобной услуги.

Однако необходимо отметить, что основой для создания гостиничной услуги является оперативное взаимодействие между функциональными единицами и наглядно может быть представлено в виде моделирования бизнес-процесса.

Исходя из вышеизложенного, целью работы является использование процессного подхода в части моделирования основного бизнес-процесса гостиничного предприятия, позволяющего оперативно выявить и нивелировать недостатки в обслуживании гостей отелей категории 3* и гостевых домов.

Авторская гипотеза обусловлена следующим положением: для гостиничных предприятий категории 3* и гостевых домов процессный подход более результативен, чем функциональный.

Методология исследования включает эмпирический уровень сбора информации и выявления внутренних связей между элементами с дальнейшим переходом на абстрактно-теоретический уровень для разработки научного решения возникшей задачи.

Основная часть

Для данного исследования с помощью нейросети Deepseek[8] были ранжированы порядка 200 отзывов туристов на платформах TripAdvisor[9] и Яндекс Путешествия[10] о гостиницах категории 3* и гостевых домах, располагающихся в Краснодарском крае (табл. 1). Отметим, что в начале 2024 г. в России было 31,5 тыс. классифицированных отелей и почти 1,2 млн

[8] Deepseek. — Режим доступа: URL: https://www.deepseek.com/en (дата обращения: 20.07.2025).

[9] TripAdvisor. — Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g2323938-Krasnodar_Krai_Southern_District-Hotels.html (дата обращения: 20.07.2025).

[10] Яндекс Путешествия. Краснодарский край. — Режим доступа: URL: https://travel.yandex.ru/hotels/krasnodar/ (дата обращения: 14.07.2025).

номеров. 54 % от общего количества составили средства размещения категории «без звезд».[11] Регионом с максимальным количеством отелей является Краснодарский край, в котором расположено 17,1 % всех объектов.[12]

Таблица 1

Блоки проблем, выявленные на основе анализа отзывов на платформах TripAdvisor[13], Яндекс Путешествия[14]

Блок проблем	Отзывов	Доля
Заселение в неубранные номера	48	~24 %
Долгое заселение (check-in delay)	42	~21 %
Поломки в номере	38	~19 %
Нерешённые проблемы / услуга не выполнена	34	~17 %
Некорректная информация об услугах/речевая девиация персонала	28	~14 %
Всего	~190–200	100 %

Разработано авторами на основе анализа нейросети Deepseeker

В основе выявленных проблемных блоков (табл. 1) лежат проблемы управленческого характера, представленные на организационной структуре линейно-функционального типа, характерной для гостиничных предприятий (рис. 3).

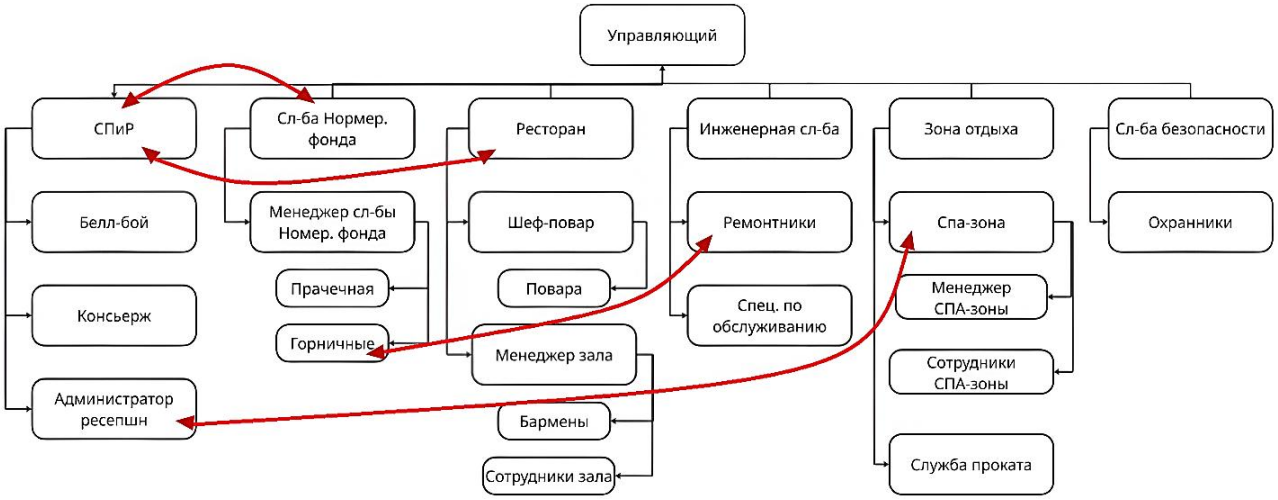

Рисунок 3. *Организационная структура гостиничного предприятия категории 3–4 звезды (разработано авторами)*

Выявленные проблемы (табл. 1) являются следствием некорректных горизонтальных связей и сбоев в координации между сотрудниками разных служб, представленные красными стрелками на рисунке 3. Так, заселение в неубранные номера возникло в результате отсутствия у службы приема и размещения (СПиР) информации о готовности номера от службы номерного фонда. Предоставление гостям некорректной информации об услугах гостиницы сотрудниками СПиР обусловлено слабым контактом службы с сотрудниками спа-зоны и рестораном.

[11] Центр экономики рынков. — Режим доступа: URL: https://research-center.ru/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/ (дата обращения: 20.07.2025).

[12] Ассоциация туроператоров. — Режим доступа: URL: https://www.atorus.ru/node/58953 (дата обращения: 14.07.2025).

[13] Там же, что и 12.

[14] Там же, что и 13.

Поломки в номере появляются при отсутствии мониторинга технического состояния номеров, за которые отвечают инженерная служба и служба номерного фонда.

Одной из причин подобных результатов является недостаточный контроль за выполнениями функций со стороны административного персонала.

Частично решить вышеуказанные проблемы можно с помощью внедрения PMS (англ. — property management system, электронная система управления предприятием) системы, позволяющей мгновенно передавать информацию между службами. Однако такое решение имеет существенный недостаток в виде приоритетности в реализации задач — вертикальных или горизонтальных. Получается, что сотрудник вынужден реагировать не только на распоряжения от руководства, но и на запросы от других линейных сотрудников. Единственный выход видится в совершенствовании должностных инструкций и функций с учетом PMS системы, но и этого будет недостаточно. Представляется невозможным регламентация ответов сотрудников на все вопросы гостей, а решение различных нестандартных ситуаций возможно при определенном обучении, либо получении большей информации.

Как отмечено в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2015 п. 2.3.4.1 «Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система».[15] Создание ценности услуги заложено в самом процессе ее создания, что требует смены подхода к управлению, где функции будут лишь его частью. Решение выявленных ранее проблем возможно создать при моделировании бизнес-процессов предприятия.

Благодаря бизнес-процессам возможно структурировать и оптимизировать деятельность, превращая ресурсы в конечный результат, который создаёт ценность для клиента. В формулировках выдающихся ученых Майкла Портера [9] и Майкла Хаммера [8] подчёркивается, что ключевая цель бизнес-процесса — создание ценности для потребителя. Именно для создания ценности гостиничной услуги необходимо использование различных цифровых инструментов, таких, как системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (англ. customer relationship management, электронная система для управления взаимоотношениями с клиентами), позволяющие выявить наиболее значимые для клиента факторы, влияющие на выбор товара или услуги [10]. Особую значимость приобретает управление бизнес-процессами. Оно традиционно выступает ключевым фактором оптимизации деятельности компаний и повышения операционной эффективности [11] особенно при внедрении организацией цифровых инструментов [12] или в период кризиса [13].

Важность процессного подхода в управлении гостиницей трудно переоценить. Само управление бизнес-процессами может сократить время решения задачи, увеличить доход и повысить удовлетворенность гостей [14]. Оно также используется для выявления и устранения проблемных мест, сокращения ошибок и повышения качества предоставления услуг, что приводит к росту удовлетворённости и лояльности клиентов [15]. Исследователи отмечают, что управление бизнес-процессами в индустрии гостеприимства предлагает возможности, а моделирование может стать ценным методом обучения для менеджеров [16].

В то же время в научной литературе слабо рассмотрен вопрос относительно доли автономности самих процессов и важности их координации. Рассмотрим это на конкретном примере бизнес-процесса «Заселение гостя».

---

[15] Гост ассистент. — Режим доступа: URL: https://gostassistent.ru/doc/7e1705a3-fe1e-4046-b72e-4eb18ddb9e44?utm_source=ya.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=ya.ru&utm_referrer=ya.ru (дата обращения: 10.08.2025).

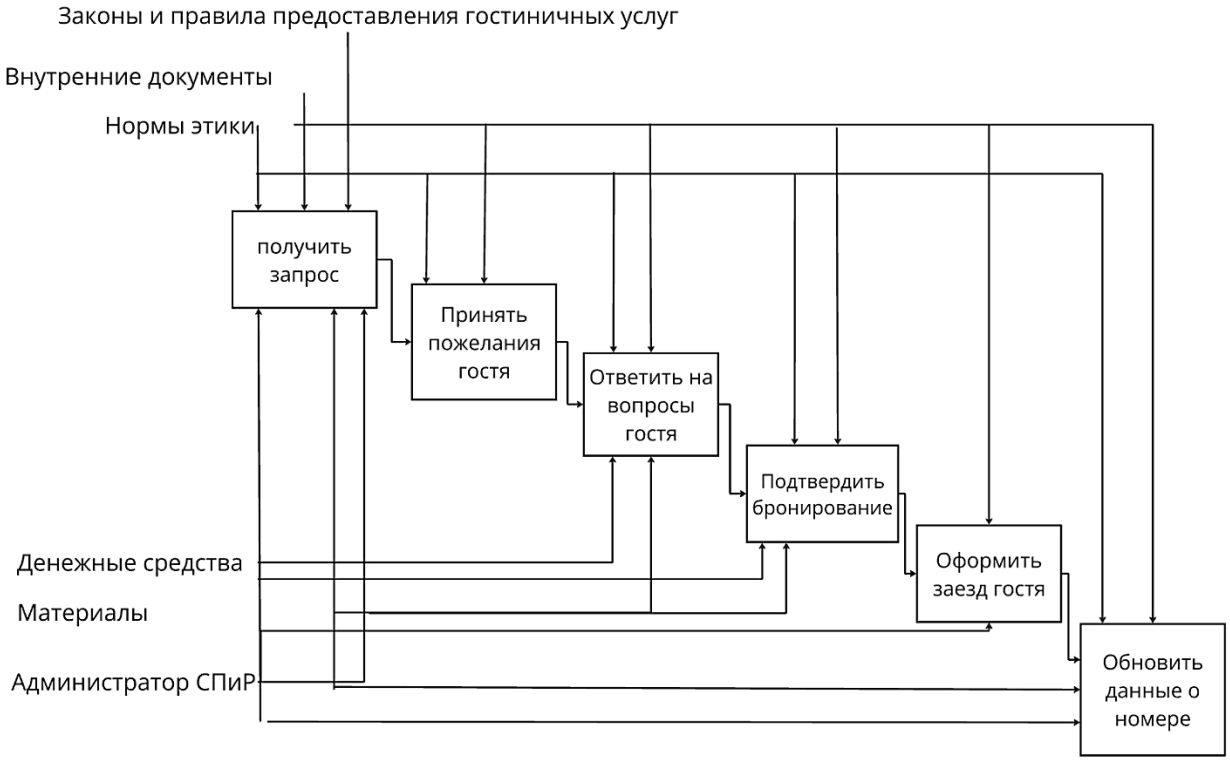

Рисунок 4. *Бизнес-процесс «Заселение гостя»*
(нотация IDEF0, методология SADT) (разработано авторами)

Отметим, что третья функция бизнес-процесса связана с ответами на вопросы гостя, которые могут возникнуть при выполнении любой функции, однако в данном случае для более детального изучения выделена отдельно.

Необходимо определить, как процессный подход поможет в нейтрализации проблем, выявленных ранее. Для заселения гостя сотруднику СПиР необходимо определить готовность номера, результирующая информация по последней функции отельного процесса «Уборка номера», за которую отвечает горничная (сотрудник службы номерного фонда). При наличии PMS системы данные формируются автоматически, однако, согласно исследованию, очень незначительный процент малых средств размещения или гостевых домов их используют, остальные пользуются картой движения номерного фонда или журналом. В этом случае сотруднику СПиР необходимо оперативно связаться со службой номерного фонда, что дополняет как его должностную инструкцию, как и необходимость регламентации времени на получение этой информации.

В рамках исследования были выявлены некорректные ответы сотрудника СПиР по ряду вопросов, связанных с организацией СПА (изменение расписания работы бассейна, температуры воды, наличия шезлонгов) и работой ресторана (возможности заказа в номер). Нейтрализация этих проблем возможна с помощью применения автоматизированной системы управления (АСУ), которая малоупотребима в малых средствах размещения, либо с помощью более простых систем, как таск-менеджер для операционных департаментов. На этом этапе важно дополнить соответствующую документацию следующими уточнениями:

- внесение дополнений в должностные инструкции работников СПиР, ресторанной службы и сотрудников службы СПА;
- определение временных стандартов для выполнения каждой функции;
- определение единого стандарта приветствия и устного ответа за вопросы.

Все дополнения также должны быть внесены в необходимые элементы бизнес-процесса (рис. 4).

Как указывают В.А. Силич, М.П. Силич[16], при процессно-ориентированном подходе содержание труда исполнителей становится богаче. Вместо контролируемого исполнения предписанных заданий от работника требуется принятие самостоятельных решений. За счет устранения барьеров между функциональными подразделениями повышается скорость передачи информации и оперативность принятия решений. Как точно указывает Д. Гараедаги «Я настаиваю на том, что увидеть целое можно только при одновременном понимании структуры, функции и процесса. Это три стороны одного и того же явления, а вместе с внешней средой они образуют полный комплект. То есть структура, функция, процесс и среда определяют целое или, по меньшей мере, дают возможность его понять» [18, с. 163]. Рассматривать процессы предприятия сферы услуг возможно, используя все три подхода одновременно, что может быть исследовано в дальнейшем.

Заключение

Синтез функционального и процессного подходов является наиболее эффективным методом управления для гостиничных предприятий. Их единство определяет проблемные области в материально-техническом и документационном обеспечении, что является существенным дополнением к функциональному разделению. размытые функциональные обязанности сотрудников службы СПиР можно нивелировать с помощью моделирования процесса и определения зон ответственности и ресурсной базы для каждой должности, а также определения времени выполнения работы. В статье приведен конкретный пример выявления и группировки проблемных областей при взаимодействии «гостиница-гость» и анализ внутренних коммуникационных процессов между службами отеля, но, что более важно, новый подход к выявлению внутриорганизационных противоречий с помощью моделирования бизнес-процессов и синхронизации лучших аспектов функционального и процессного подходов. Однако дальнейшее рассмотрение данной темы видится не только в моделировании основных и вспомогательных бизнес-процессов гостиничного предприятия, но и в использовании всех трех подходов к управлению одновременно, включая системный.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мартьянов, К.П. Функциональный, системный и процессный подходы к управлению предприятием / К.П. Мартьянов, И.А. Наугольнова, И.Б. Павлов. — DOI 10.18334/ce.17.10.119284 // Креативная экономика. — 2023, Т. 17. — № 10. — С. 3677–3688. — URL: https://1economic.ru/lib/119284?ysclid=mgt5sfiphn280139190 (дата обращения 10.07.2025).
2. Стародубцев В.С. разработка системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности / Стародубцев В.С. — DOI https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-5-132-149 // Управленческое консультирование. — 2024. — № 5. — С. 132–149. — URL: https://www.acjournal.ru/jour/article/view/2600 (дата обращения 10.07.2025).

[16] Силич В.А. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие. / Силич В.А., Силич М.П. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники — 2011. — 212 с.

3. Ciacci A. Optimising business models through digital alignment and strategic flexibility: Evidence from the manufacturing industry / Ciacci A., Balzano M., Marzi G. — DOI: 10.1017/jmo.2024.1 // Journal of Management & Organization. — 2024. Т. 31. — № 3. — С. 1–21. — URL: https://www.researchgate.net/publication/378482044_Optimising_business_models_through_digital_alignment_and_strategic_flexibility_Evidence_from_the_manufacturing_industry (дата обращения 10.07.2025).
4. Watson M. Categorizing the Complexity: A Scoping Review of Structures Within Organizations / Watson M., Winchester C., Humphrey S., Luciano M. — DOI https://doi.org/10.1177/01492063241271252 // Journal of Management. — 2025. — Т. 51. — № 1. — С. 309–343 — URL: https://www.researchgate.net/publication/383757298_Categorizing_the_Complexity_A_Scoping_Review_of_Structures_Within_Organizations (дата обращения 20.08.2025).
5. Weisman H. Antecedents of Organizational Identification: A Review and Agenda for Future Research / Weisman H., Wu C.-H., Yoshikawa K., Lee H.-J. — DOI https://doi.org/10.1177/01492063221140049 // Journal of Management. — 2023. — Т. 49. № 6. — С. 2030 — 2061. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063221140049 (дата обращения 20.08.2025).
6. Li B. VGR Chandran Dynamic Knowledge Management: A dynamic capabilities approach to knowledge management / Li B., Teece D.J., Baskaran A. — DOI https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103316 // Technovation Supports open access. — 2025. — Т. 147. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497225001488?via%3Dihub (дата обращения 20.08.2025).
7. Cao G. Organizational culture, digital transformation, and product innovation / Cao G., Duan Y., Edwards J. — DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135 // Information & Management. — 2025. — Т.62 — № 4. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720625000382 8 (дата обращения 20.08.2025).
8. М. Хаммер, Д. Чампи. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — Москва: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с. — URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf (дата обращения 20.09.2025).
9. Porter M. How Information Gives You Competitive Advantage: The Information Revolution Is Transforming the Nature of Competition / Porter M., Millar V. — DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7084-5.50007-5 // Butterworth-Heinemann — 1999. — С. 85–103. — URL: https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage (дата обращения 20.08.2025).
10. Latifi K. Efficient customer relationship management systems for online retailing: The investigation of the influential factors / Ebrahimi A., Ranjbaran M., Mirzaei A., Fakhri Z. — DOI doi:10.1017/jmo.2022.65 // Journal of Management & Organization. — 2023. — Т. 29. — № 4. — С. 1–36. — URL: https://www.researchgate.net/publication/362607266_Efficient_customer_relationship_management_systems_for_online_retailing_The_investigation_of_the_influential_factors (дата обращения 20.08.2025).
11. Wang J. Effect of cloud-based information systems on the agile development of industrial business process management / Wang J., Xu Y-P., She C. — DOI: 10.1017/jmo.2022.49 // Journal of Management & Organization. — 2023. — № 29. — Т. 29. — № 4. С. 1–18 — URL: https://www.researchgate.net/publication/361543565_Effect_of_cloud-based_information_systems_on_the_agile_development_of_industrial_business_process_management (дата обращения 20.08.2025).

12. Ratten V. Modern workplaces, leadership, and knowledge sharing: Productivity paranoia, idea harvesting, and strategy quilting / Ratten V. — DOI: 10.1017/jmo.2024.66 // Journal of Management & Organization. — 2024. — Т. 30. — С. 11623–1626. — URL: https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/modern-workplaces-leadership-and-knowledge-sharing-productivity-paranoia-idea-harvesting-and-strategy-quilting/5BE33033EC1E15773D95D94FDC3B6DB5 (дата обращения 20.08.2025).

13. Doan T. Homestay businesses' strategies for adapting to and recovering from the COVID-19 pandemic: A study in Vietnam / Doan T., Aquino R., Qi H. — DOI https://doi.org/10.1177/14673584221103185 // Tourism and Hospitality Research. — 2022. — Т. 23. — № 1. — С. 213–225. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14673584221103185 (дата обращения 20.08.2025).

14. Chalupa S. The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry: A Case Study / Chalupa S. Petricek M. — DOI: 10.5171/2020.301930 // IBIMA Business Review Journal. — 2020. — Article ID 301930 — URL: https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2020/301930/ (дата обращения 20.08.2025).

15. Moussa M.H.B. Identifying characterizations of BPM methodology in hotel industry: evidence from listed hotel companies in Egypt / Moussa M.H.B., Sayed M.S., Allam B.R. — DOI: 10.1108/BPMJ-07-2023-0505 // Business Process Management Journal. — 2023. — Т. 30. — № 1. — С. 28–62. — URL: https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/30/1/28/1221475/Identifying-characterizations-of-BPM-methodology?redirectedFrom=fulltext (дата обращения 30.08.2025).

16. Hán, J. Business Process Management Approach in the Hospitality Industry / Hán J., Petříček M., Chalupa Š. — DOI: 10.1108/S1877-636120200000024011 // (Sustainable Hospitality Management: Designing Meaningful Encounters With Talent and Technology. — DOI: https://doi.org/10.1108/S1877-6361202124 / Emerald Publishing Limited. — 2020. — Т. 24). — Часть, С. 145–158. — URL: https://www.emerald.com/books/edited-volume/12772/chapter-abstract/83104616/Business-Process-Management-Approach-in-the?redirectedFrom=fulltext (дата обращения 30.08.2025).

17. Гараедаги Д. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Гараедаги Д. — Минск: Гревцов Букс, 2010. — 480 с. — URL: https://djvu.online/file/xY1Z0loa9bkRu?ysclid=mgxoolz1jc691570441 (дата обращения 30.08.2025).

Kalygina Ekaterina Vasilievna
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia
E-mail: katerinatrs@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9755-5332
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1098557

Gubernyuk Anastasia Romanovna
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia
E-mail: 1132220384@pfur.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3849-3283

Functional and process approach to hotel management

Abstract. The first two decades of the 21st century were marked by both scientific breakthroughs and new challenges facing hotel enterprises in the Russian Federation. Government programs and projects for tourism development, the annual increase in room capacity, the doubling of tourist flow, and changes in tourist needs necessitate the constant adaptation of hotels and a revision of their management approaches. The article reveals that the traditional functional approach, actively used in hotel enterprises, is incapable of quickly helping management adapt to the unpredictable demands of the modern tourist and synchronize the work of hotel services. To solve this problem, the article presents the integration of the functional approach into the process approach through the modeling of hotel business processes. It demonstrates the feasibility of using business process modeling for 3-star hotels as a basis for the resource, information, and functional coordination of service operations, leading to an improvement in the quality of guest service. The article provides a detailed example of improving the «Guest Check-in» business process by implementing additional elements that reflect the needs of modern tourists. The result of this comprehensive approach is both the prompt identification by the manager of problematic areas of various natures-from logistical support to incorrect communication tools- and the correct implementation of the necessary additional elements. The article is addressed to practicing specialists and researchers in the field of hotel management, as well as postgraduate and undergraduate students.

Keywords: hotel management; functional approach; process approach; hotel business processes