

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України**

**УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ
ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Київ 2025

УДК 005.3/.5:338.48(075)
М 47

Рецензенти:

Антоненко І.Я., доктор економічних наук, професор, професорка кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій;

Тарасюк М.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету;

Моргулець О.Б., доктор економічних наук, професор, професорка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності : навчальний посібник / С.В. Мельниченко – К. : НУБіП України, 2025. – 165 с.

ISBN 978–966–629–452–7

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності. Наведено прикладні аспекти управління бізнес-процесами туристичних підприємств. Представлено науково-теоретичний базис концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Оцінено практичний інструментарій її втілення в діяльність туристичних підприємств. Обґрунтовано ініціацію реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності на основі ймовірнісного підходу. Висвітлено інтернет-технології в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності. Встановлено основні напрями застосування інтернет-технологій для підвищення оперативності та ефективності бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

Навчальний посібник розрахована на здобувачів вищої освіти зі спеціальності «Туризм і рекреація», викладачів, практичних працівників туристичної сфери.

*Рекомендовано вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 8 від 27 лютого 2025 р.)*

ISBN

© Мельниченко С.В., 2025
© Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Сутнісні характеристики бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.....	7
1.2. Особливості моделювання бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.....	15
1.3. Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.....	24
1.4. Глобальні інформаційні технології в управлінні бізнес- процесами суб'єктів туристичної діяльності.....	58
Питання для самоконтролю.....	70
Тестові завдання.....	72
Практичні завдання.....	81
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТАРІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	84
2.1. Інтернет-маркетинг в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності.....	85
2.2. Глобальні дистрибуторські системи в управлінні бізнес- процесами суб'єктів туристичної діяльності.....	94
2.3. Створення інструментарію застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності.....	100
2.4. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств.....	109
2.5. Особливості діджиталізації та цифровізації бізнес-процесів туристичних суб'єктів.....	123
Питання для самоконтролю.....	129
Тестові завдання.....	130
Практичні завдання.....	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
ГОЛОСАРІЙ	
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури та жорсткої конкуренції серед вітчизняних туристичних підприємств, очевидним стає пошук інноваційних методів управління. Об'єктивною реакцією туристичних підприємств на динаміку соціально-економічних змін є застосування процесного підходу до управління, основним детермінантом якого є фокусування на бізнес-процесах як сукупності взаємоузгоджених операцій спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності.

Передумовами ефективного управління бізнес-процесами є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне нівелювання негативного впливу факторів фонового та ділового оточення і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій туристичних підприємств, що виявляється у збільшенні економічних вигод та зростанні ринкової частки.

Управління бізнес-процесами спроможне забезпечити оперативне та адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів туристичних продуктів

Цифровізація суспільства передбачає застосування інструментарію управління бізнес-процесами відповідно до розвитку інформаційних технологій, рівнів менеджменту та змін ринкового середовища, з впровадженням таких концепцій, як процесне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, система менеджменту якості та ін.

Основою для формування знань здобувачів освітнього ступеня «Магістр» щодо бізнес-процесів, які здійснюються в підприємстві є дисципліна «Управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності», метою вивчення якої є формування у здобувачів вищої освіти поглиблених знань про принципи управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності, у тому числі про чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності за виконувану роботу, використання мотивації до високопродуктивної праці та забезпечення рівної справедливості для всіх працівників, набуття здобувачами необхідних компетенцій для моделювання бізнес-процесів суб'єктів туристичної сфери, використання практики реінжинірингу для формування абсолютної нової ідеї ведення туристичного бізнесу та застосування інструментів інтернет-маркетингу для активного просування туристичних продуктів і послуг у сучасних ринкових умовах, а також формування системи теоретичних і прикладних знань про роль використання глобальних

інформаційних технологій, зокрема інструментів діджиталізації і цифровізації, в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності.

Завдання навчальної дисципліни передбачають проведення аналізу особливостей бізнес-процесів туристичної діяльності з урахуванням ключових факторів ефективності її суб'єктів, дослідження методів удосконалення та оптимізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної сфери з метою зниження витрат і підвищення ефективності та ступеня задоволеності клієнтів, вивчення цифрових технологій та інноваційних трендів у туристичній галузі, зокрема використання діджитал-технологій, маркетингових та інформаційних технологій для автоматизації, оптимізації і реструктуризації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

Матеріал навчального посібника дозволить сформувати у здобувачів спеціальні компетентності, що полягають у здатності:

- до управління туристичним процесом у публічному секторі, в туристичній дестинації, туристичному підприємстві на різних ієрархічних рівнях;
- організувати діяльність та співпрацю суб'єктів регіонального, національного та міжнародного туристичних ринків на засадах сталого розвитку з урахуванням світового досвіду;
- оперувати інструментами збору, обробки інформації, аналізувати та управляти туристичною інформацією;
- до аналізу, прогнозування, планування бізнес-процесів та геопросторового планування у сфері туризму та рекреації;
- розробляти та впроваджувати інновації в діяльності суб'єктів туристичного ринку.

Результатом вивчення даної дисципліни є набуття здобувачами вищої освіти вмінь:

- застосовувати сучасні цифрові технології, методи та інструменти дослідницької та інноваційної діяльності для розв'язання складних задач у сфері туризму та рекреації;
- проводити аналіз геопросторової організації туристичного процесу, проектувати його стратегічний розвиток на засадах сталості;
- управляти процесами в суб'єктах індустрії туризму та рекреації на різних ієрархічних рівнях, які є складними, непередбачуваними і потребують нових стратегічних підходів;
- розробляти та реалізовувати проекти у сфері туризму та рекреації на засадах економічної, соціальної і екологічної ефективності.

Навчальний посібник може бути використано для виконання курсових та випускних кваліфікаційних робіт, вивчення суміжних дисциплін.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Після вивчення матеріалів розділу здобувачі зможуть:

- розкрити сутність бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності;
- дізнатися про особливості моделювання бізнес-процесів у підприємствах галузі;
- використовувати концепцію реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності підприємств туристичного бізнесу;
- застосовувати інформаційні технології в управлінні суб'єктів туристичної діяльності.

Ключові слова:

Процес

Бізнес

Бізнес-процес

Бізнес-процес туристичного підприємства

Управління бізнес-процесами

Моделювання

Методи моделювання

Реінжиніринг

Реструктуризація

Реорганізація

Електронний бізнес

Електронна комерція

Електронна комерція

Інформаційні технології

Інтернет-технології

1.1. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах ринкових відносин забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів можливо на основі раціонального управління бізнес-процесами. Діяльність будь-якого окремого туристичного підприємства можна представити сукупністю бізнес-процесів різного рівня.

Поняття бізнес-процес, складається з двох термінів – бізнес та процес. Термін «процес» перекладається як процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього, поняття процесу є багатогранним та неоднозначним. По відношенню до підприємства процес є послідовністю дій для отримання кінцевого результату.

Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес – це стійка, ціленаправлена сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи [43].

Процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів та виходів. Це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал та (або) інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил. Процес – це логічна послідовність дій у часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, у якій цей процес протікає, перетворюючи вхідні ресурси в кінцеві (вихідні) результати. Процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [46].

Підходи до тлумачення поняття «процес», характеризуються безумовною єдністю, адже наведені вище визначення містять у собі такі невід'ємні критерії означення процесу як послідовність, періодичність, трансформація (переробка) та завершеність (кінцевий результат).

У перекладі з англійської мови термін «бізнес» (business) означає справа, підприємництво, комерційна діяльність, ділова активність, тощо. В економічній літературі даний термін розглядається як будь-який вид діяльності спрямований на отримання прибутку і передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь в такій діяльності через вкладення грошових коштів [46].

Бізнес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод.

«Бізнес» є терміном широкого вжитку у більшості країн світу, його значення зрозуміле без перекладу, адже його сутність є усталеною. В

українській науковій літературі поняття «бізнес» ототожнюється з поняттям «підприємництво», адже останнє забезпечене законодавчим підґрунтям. Відповідно до ст. 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [13]. Отже, можна зробити висновок, що поняття «бізнес» та «підприємництво» є взаємозамінні, а їх сутність та значення синонімічні, адже обидва терміни мають на увазі ділову активність з метою одержання прибутку.

Поєднання понять «бізнес» та «процес», обумовило виникнення терміну «бізнес-процес», але при цьому докладний переклад означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності, що призводить до дискусійності даної проблеми.

Не існує загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, підходи до його тлумачення варіюються залежно від приналежності бізнес-процесів до певного виду діяльності.

Бізнес-процес – це:

- сукупність різних видів діяльності, у межах якої “на вході” використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності “на виході” створюється продукт, що має цінність для користувача;
- логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси створюючи цінність для споживача;
- ланцюг логічно взаємопов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів;
- потік дій (функцій), що мають цінність для клієнтів, які переходять від одного виконавця до іншого, а для більших бізнес-процесів від одного структурного підрозділу до іншого;
- логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду чи вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга;
- горизонтальна ієрархія внутрішніх і взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції / послуг;
- пов'язана сукупність функцій, в ході виконання якої споживаються певні ресурси і створюється продукт, що являє цінність для споживача;
- циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат) які являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього);
- сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході

використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача.

Виходячи з вище наведених визначень, бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але при цьому, прослідковується переважна єдність у тлумаченні терміну, а саме його визначають як *послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату*.

Для детального аналізу визначень сутності бізнес-процесу та формулювання узагальненого визначення даного терміну за основу необхідно взяти методику семантичного аналізу. Підґрунтям аналітичного огляду слугуватимуть ключові елементи визначень, зокрема:

- сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності (функцій, процедур, операцій);
- трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу);
- наявність входу та виходу;
- повторюваність у часі (періодичність, циклічність);
- створення цінності для споживача;
- ціль – задоволення потреб споживача;
- ціль – задоволення потреб підприємства.

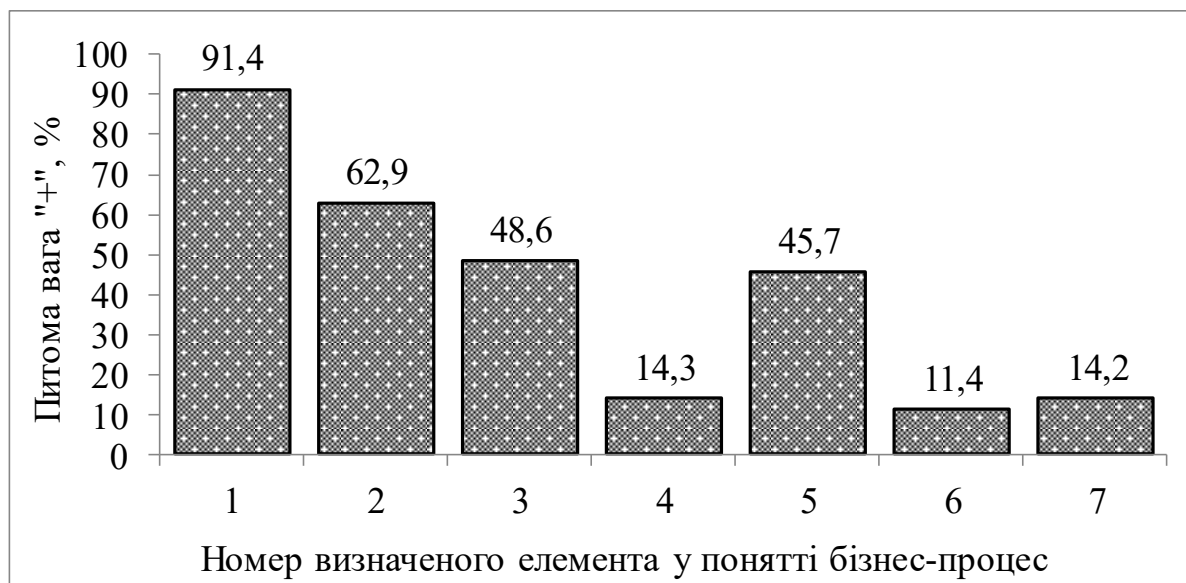


Рис. 1.1. Ключові елементи поняття «бізнес-процес» у визначеннях різних авторів

Отже, з рис. 1.1 видно, що більшість авторів схиляються до твердження, що бізнес-процес – це перш за все, послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, що трансформує ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід) створюючи цінність для споживача. Дане твердження добре прослідковується, при графічному зображенні окремих елементів бізнес-процесу (рис. 1.2).

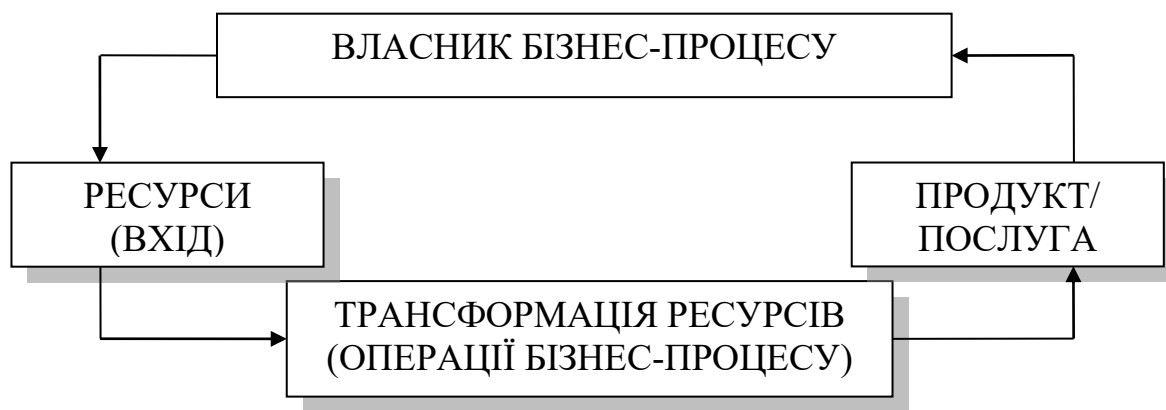


Рис. 1.2. Основні елементи бізнес-процесу

Власник бізнес-процесу – це менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями підприємства. На власника бізнес-процесу покладено відповідальність за ефективність протікання та результативність бізнес-процесу, в свою чергу він здійснює безпосередній контроль інших учасників бізнес-процесу для забезпечення адекватності вихідних результатів та досягнення поставлених цілей.

Трансформація ресурсів є сукупністю взаємозалежних послідовних операцій у процесі переробки ресурсів (вхід) у послуги за визначеною технологією і чітко встановленими параметрами. Вхідними ресурсами по відношенню до туристичного підприємства є ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні), що забезпечують сам процес трансформації і в кінцевому рахунку якісний кінцевий продукт (послугу).

Дослідивши природу походження терміну «бізнес-процес» та проаналізувавши підходи до його визначення, пропонуємо більш широке визначення: *бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних операцій, в межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача.*

Основна увага у запропонованому визначенні приділяється саме послідовності окремих операцій та кінцевому споживачу. Адже процес, як категорія має початок і кінець, вхід і вихід (споживання та переробка ресурсів), що в кінцевому рахунку забезпечує реалізацію запиту (цілі) для якого бізнес-процес сформовано. В якості кінцевого споживача, може виступати як безпосередньо зовнішній споживач (покупець продукту/послуги) так і внутрішній споживач (отримувач доходу/виручки від реалізації).

Оскільки туристична сфера є частиною сфери послуг, то виділення та розвиток бізнес-процесів даної сфери можна охарактеризувати низкою критеріїв (рис.1.3).

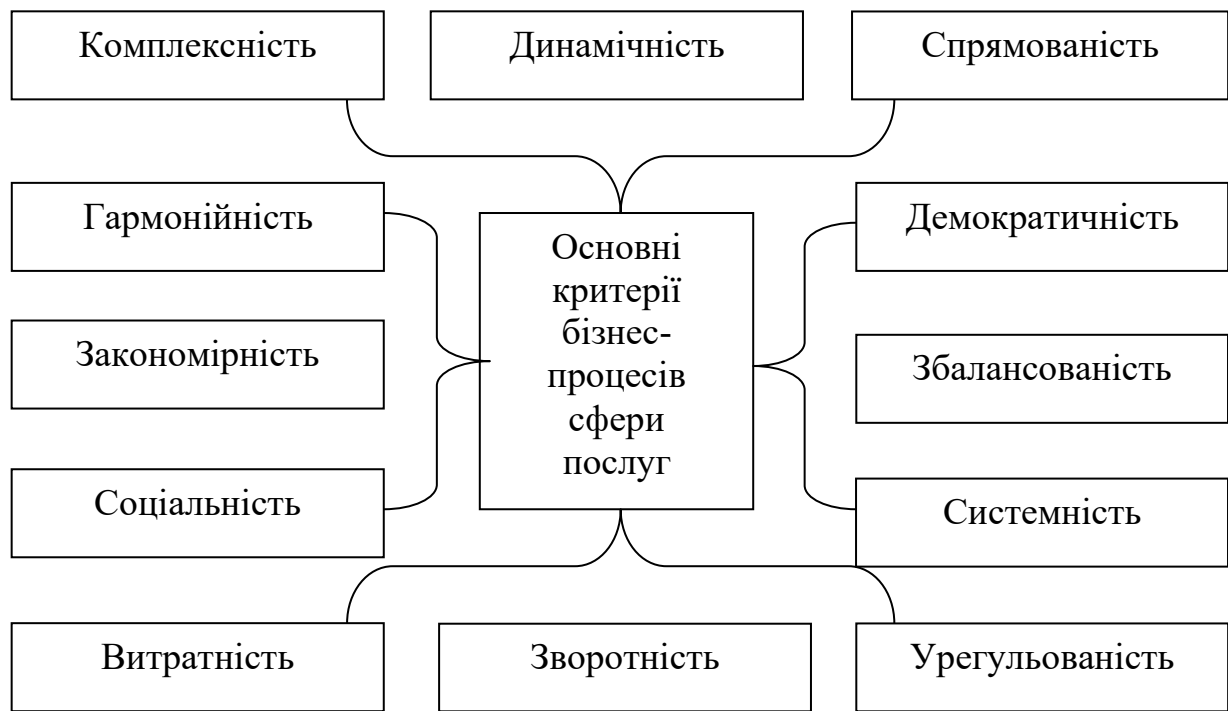


Рис. 1.3. Основні критерії бізнес-процесів підприємств сфери послуг [46]

Особливого значення для туризму набуває такий критерій як динамічність, оскільки даний вид економічної діяльності перебуває у стані інтенсивного розвитку. Також доцільно виділити такий критерій як комплексність, адже туристична сфера поєднує в собі досить широкий перелік допоміжних галузей без яких туризм не може повноцінно існувати.

Основною метою діяльності туристичного підприємства, як туроператора так і турагента є задоволення потреб споживачів у послугах туристичного, рекреаційного, екскурсійного (пізнавального) характеру, тому, на нашу думку, *бізнес-процес туристичного підприємства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію, для задоволення туристичного попиту.*

Сутність бізнес-процесу туристичного підприємства характеризується притаманними йому властивостями. Дані властивості розкривають природу бізнес-процесу саме туристичного підприємства, структурують розглянуті вище ключові ознаки (рис. 1.4).

Загальні властивості бізнес-процесу [46]:

- потік робіт, дій або їх сукупність, внутрішні кроки підприємства;
- вхід і вихід, початок і кінець, що існує у певних межах;
- наявність первинних (ресурси) та вторинних (результат) постачальників;
- наявність споживачів (користувачів), як внутрішніх так і зовнішніх;
- наявність кількісних та якісних параметрів, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу.

Основними сутнісними властивостями бізнес-процесу туристичного підприємства є набір взаємопов'язаних операцій:

- *організаційність* - бізнес-процеси є високоорганізованими і включають в себе певну кількість підпроцесів (операції, дії, окремі види робіт);
- *взаємозалежність* - виключає можливість незалежності протікання бізнес-процесу, тобто початок нового підпроцесу залежить від завершеності попереднього;
- *безперервність* - характеризує бізнес-процес як безперервну систему операцій, дій, процедур, що періодично повторюється;
- *паралельність* - кінцевий результат (вихід) кількох підпроцесів стає первинним ресурсом (вхід) наступного підпроцесу всередині окремого бізнес-процесу;
- *дискретність* - під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, встановлені вихідні параметри бізнес-процесу можуть змінюватись відповідно існуючих умов, що забезпечує гнучкість бізнес-процесу.

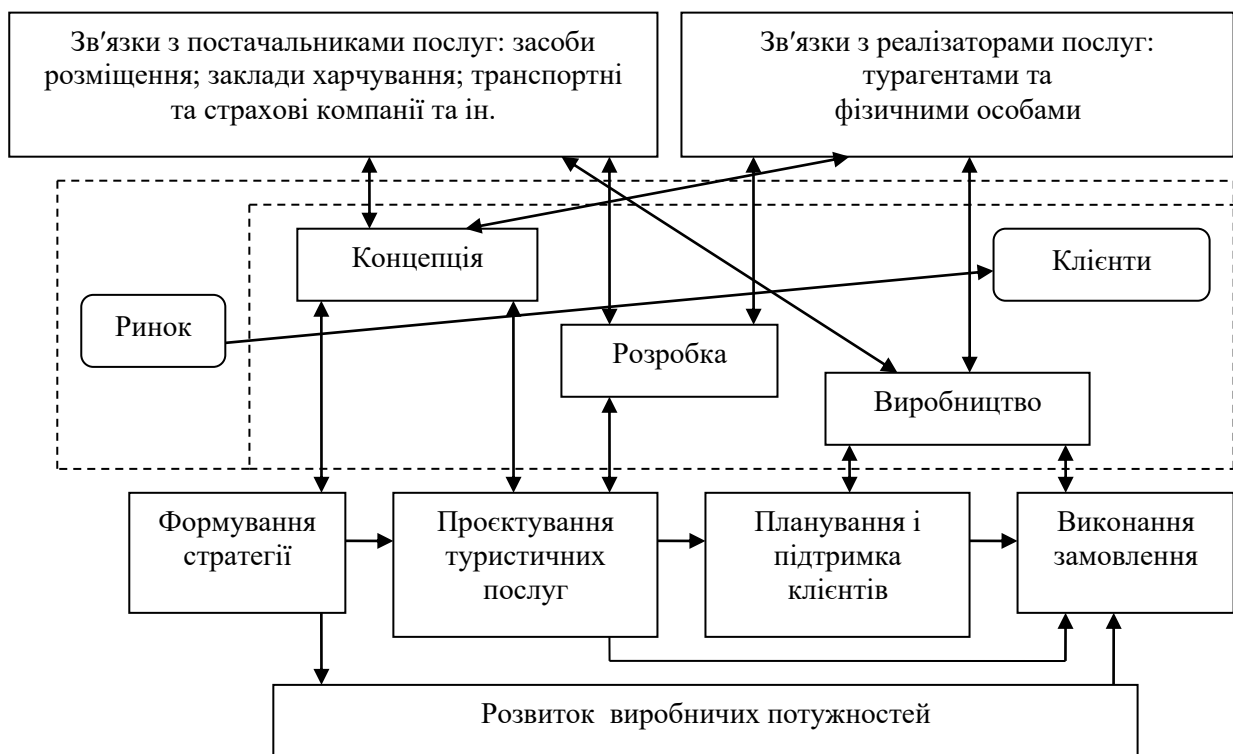


Рис.1.4. Структура бізнес-процесів туристичного підприємства

Існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів для визначення їх оптимальних параметрів (критеріїв). Існують три основні види бізнес-процесів підприємства:

Керуючі – основоположні бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи. Прикладами таких бізнес-процесів можуть бути корпоративне управління та стратегічне планування, тобто бізнес-процеси від яких напряму

залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та стратегічні цілі.

Операційні – бізнес-процеси, що в сукупності являють собою основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутків підприємства. Таким бізнес-процесами можуть бути забезпечення ресурсами, виробництво та реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо. Операційні бізнес-процеси безпосередньо підпорядковані керуючим, адже перші крок за кроком реалізують стратегічні цілі підприємства.

Підтримуючі – бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів. Прикладом таких бізнес процесів є бухгалтерський облік, управління персоналом, управління якістю та ін. Такі бізнес-процеси покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

Систематизовані різні види бізнес-процесів за ступенем складності, напрямку та чиннику прояву, в залежності від відношення до організації представлено на рис. 1.5, дана класифікація є досить структурованою, послідовною та широкою, така класифікація може бути адаптованою до бізнес-процесів будь-якого підприємства без суттєвих модифікацій.

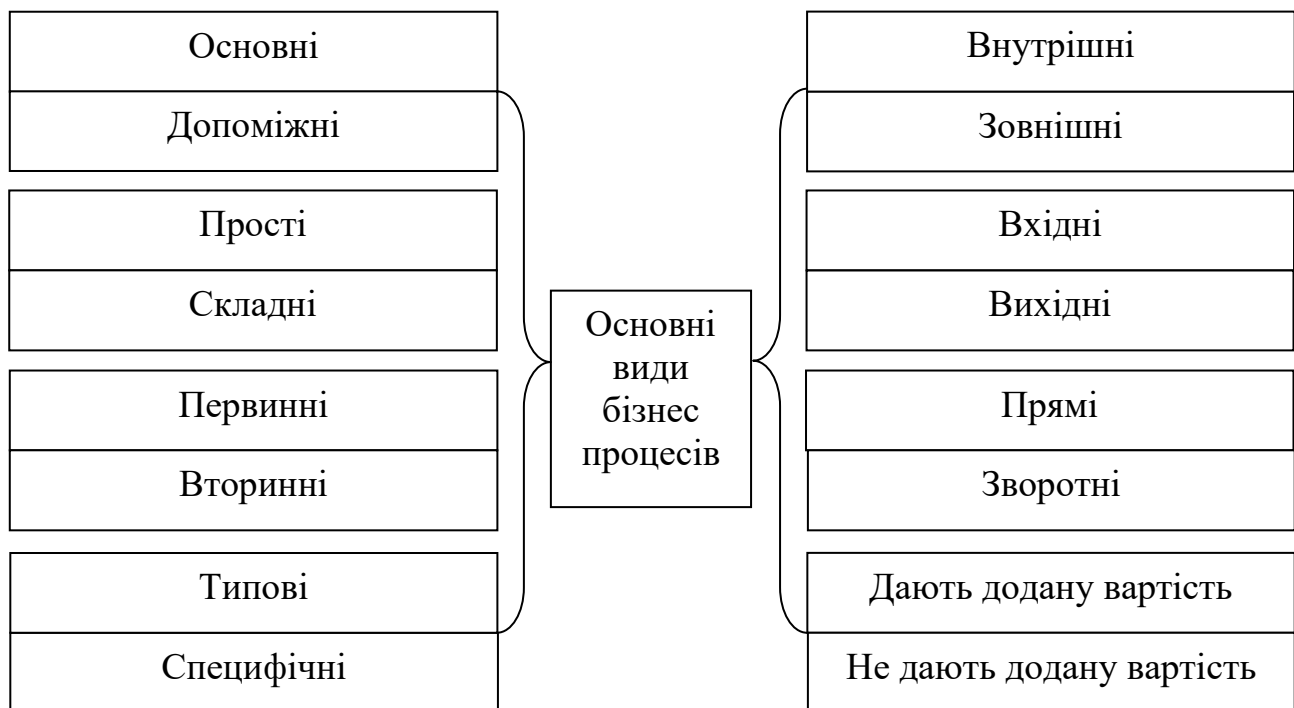


Рис. 1.5. Класифікація бізнес-процесів [46]

Існують інші підходи до групування бізнес-процесів, що об'єднують їх за певними ознаками та характеристиками, наприклад:

- основні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача (виробництво, проектування, маркетинг, збут);
- допоміжні бізнес-процеси, що підтримують протікання основних

(матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом);

- обслуговуючі бізнес-процеси – підтримують функціонування основних, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання (постачання матеріальних ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, забезпечення фінансовими ресурсами) [30].

Класифікацію бізнес-процесів за призначенням наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів підприємства

№ з/п	Найменування	Характеристика	Приклад бізнес-процесу
1.	Стратегічні	Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей та стимулюють проектування нових цілей, визначають пріоритети розвитку.	Корпоративне управління, стратегічне планування
2.	Аналітичні	Бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Моніторинг ринку, аналіз ефективності виконання поставлених задач.
3.	Виробничі	Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і відповідно формують основний потік економічних вигод.	Формування (виробництво) продукції (послуг) готової до реалізації.
4.	Управляючі	Бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичної реалізації інших процесів.	Управління персоналом, управління якістю.
5.	Забезпечувальні	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів.	Забезпечення необхідними ресурсами та їх оптимізація.
6.	Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень.	Внутрішній аудит, розробка заходів усунення недоліків.

Запропонована класифікація бізнес-процесів є повністю адаптивною до туристичних підприємств і може застосовуватись для групування бізнес-процесів даної сфери підприємництва, оскільки виокремленні види бізнес-процесів є безпосередньо притаманними туристичним підприємствам.

Стратегічні бізнес-процеси визначають на яких туристичних напрямках працюватиме туристичне підприємство, аналітичні бізнес-процеси, в свою чергу, спрямовуються на вибір типових туристичних продуктів, що відповідатимуть запитам споживачів. Виробничі бізнес-процеси від початку до кінця формують сам туристичний продукт, при цьому, забезпечувальна група бізнес-процесів надає усі необхідні ресурси для створення та підготовки до реалізації туристичного продукту.

Підбір персоналу, його навчання, підготовка до специфічних умов роботи в туристичному підприємстві об'єднує в собі управлінську групу бізнес-процесів. До даної групи безпосередньо відноситься управління фінансовими ресурсами підприємства, їх розподіл та оптимізація з метою забезпечення ефективності підприємницької діяльності. І на кінець, контролюючі бізнес-процеси забезпечують дотримання стандартів якості туристичних продуктів та обслуговування споживачів туристичного підприємства.

1.2. ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління бізнес-процесами являє собою складний процес, оскільки основною метою управління є забезпечення високого рівня реалізації бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на результатах діяльності підприємства.

Управління з'явилося разом із людиною, першою усвідомленою працею, а як самостійний вид діяльності склалося в процесі розподілу праці. У широкому розумінні управління – це складний соціально-економічний процес, який містить цілеспрямований вплив на об'єкти, системи, з метою збереження їхньої сталості або з метою переведення з одного стану в інший, у зв'язку зі зміною обставин; вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [46].

Управління виступає способом взаємодії систем, при якому одна система (суб'єкт управління) впливає на іншу систему (об'єкт управління) з метою викликати відповідну реакцію необхідну для адаптації до умов зовнішнього середовища.

Управління – це [47]:

- процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування та досягнення цілей організації;
- особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану групу;
- процес упорядкування елементів системи для ефективного досягнення заздалегідь запланованого позитивного результату;

В основі управління лежить орієнтація на досягнення відповідної мети, визначення шляхів і способів її реалізації, розробка програми прийняття рішення щодо певної реальної ситуації (задачі), що дозволяє контролювати взаємодію всіх ланок та елементів організаційно-економічного механізму діяльності підприємства.

Управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо [47].

Управління бізнес-процесами – це процес застосування специфічних прийомів, методів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на функціонування бізнес-процесу, а саме забезпечення ефективної реалізації сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод.

Для виділення специфіки бізнес-процесів саме туристичного підприємства та специфічних рис управління ними, слід розглянути особливості даного виду діяльності.

Туристична сфера, перш за все, є невиробничою сферою, пропозиція туристичного підприємства складається з комплексного переліку послуг, що попередньо формуються у туристичний продукт.

Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичних підприємств представлено на рис. 1.6.

Основні бізнес-процеси туристичного підприємства спрямовані на створення туристичного продукту, процес його проектування та підготовка до реалізації вимагає залучення значної кількості ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

Процес проектування туристичного продукту починається із моніторингу потреб споживачів і пошуку шляхів їх задоволення. Проектування туристичного продукту охоплює значну кількість бізнес-процесів та підпроцесів в середині окремого бізнес-процесу. Переважна частина бізнес-процесів туристичного підприємства зосереджується на пошуку постачальників туристичних послуг (заклади розміщення, транспортні компанії) та процесі формування туристичного продукту (розробка турів).



Рис. 1.6. Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичного підприємства

Специфічність бізнес-процесу, що спрямований на реалізацію туристичного продукту, проявляється у розмежуванні туристичних підприємств на туристичних операторів та туристичних агентів. Перші, в свою чергу, безпосередньо формують туристичний продукт та можуть самостійно його реалізовувати, туристичні агентства за специфікою своєї діяльності займаються лише збутом туристичних продуктів різних туристичних операторів за попередньо укладеними договорами.

Враховуючи визначення сутності бізнес-процесу туристичного підприємства та виділення його властивостей, *управління бізнес-процесами туристичного підприємства – це управлінський вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, що забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту.*

Беручи визначені особливості реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств можна сформувавши перелік бізнес-процесів, притаманних туристичному підприємству, що відображають його особливості і вирізняють із сукупності підприємств інших сфер.

У табл. 1.2 наведено перелік основних бізнес-процесів туристичного підприємства, при цьому виділено тільки найважливіші процеси, що забезпечують діяльність підприємства в цілому. При необхідності перелік бізнес-процесів може змінюватись, бізнес-процеси можуть вилучатися і додаватися в залежності від специфіки діяльності та розмірів туристичного підприємства

Таблиця 1.2

Перелік основних бізнес-процесів туристичного підприємства

	Бізнес-процеси	Підпроцеси (дії, операції)
Розробка стратегії	Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження економічної ситуації. Моніторинг нормативно-правової бази. Оцінювання сильних і слабких сторін.
	Визначення пріоритетів розвитку	Вибір сегменту ринку. Формування стратегічних цілей. Визначення концепції розвитку.
Аналіз ринку і потреб споживачів	Визначення потреб споживачів	Анкетування споживачів. Аналіз фокус-груп.
	Дослідження ринку	Моніторинг цінової політики на ринку. Моніторинг існуючої пропозиції туристичних послуг. Моніторинг переваг конкурентів.
Формування туристичного продукту	Укладання договорів з постачальниками послуг	Ведення переговорів щодо можливості постачання послуг. Узгодження проєктів договору щодо постачання послуг.
	Формування туристичних напрямків	Розробка туристичних маршрутів. Розробка екскурсійних програм.
	Визначення пакету послуг	Розробка переліку послуг. Розробка класів обслуговування.
	Формування вартості туристичного продукту	Визначення собівартості продукту. Формування кінцевої вартості туристичного продукту. Планування знижок та цінових акційних пропозицій.

Бізнес-процеси		Підпроцеси (дії, операції)
Управління персоналом	Набір персоналу	Визначення вимог щодо кваліфікації персоналу. Визначення джерел набору персоналу.
	Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу. Організація проведення, тренінгів, семінарів.
	Розвиток персоналу	Службове підвищення. Ротація персоналу.
Управління фінансовою діяльністю	Управління фінансовими ресурсами	Планування витрат. Планування джерел прибутку. Управління фінансовими ризиками.
	Ведення бухгалтерського обліку	Забезпечення зовнішньою фінансовою інформацією. Забезпечення внутрішньою фінансовою інформацією. Здійснення фінансових й облікових операцій. Формування фінансової звітності.
Забезпечення ресурсами	Планування ресурсів	Пошук можливих постачальників. Оцінка вартості необхідних ресурсів. Укладання договорів із постачальниками туристичних послуг.
	Управління ресурсами	Розподіл ресурсів. Оптимізація ресурсів.
Контроль за ефективністю діяльності	Проведення внутрішнього аудиту	Виявлення причин відхилень від встановлених оптимальних параметрів. Розробка заходів усунення відхилень.
	Управління якістю туристичних послуг	Оцінювання якості розроблених турів та якості обслуговування туристів. Розробка заходів підвищення якості.

Доцільним є розподілення та уточнення бізнес-процесів відповідно до виду діяльності туристичних підприємств. Тому, бізнес-процеси описані у табл. 1.2 за виключенням 3-го блоку є аналогічними як для туристичних операторів так і для туристичних агентів, оскільки саме процес формування та реалізації туристичних продуктів відрізняє операторів від агентів.

Відмінності формування туристичного продукту для туристичних агентів представлено на рис. 1.7.

З рис. 1.7 видно, що туроператори є постачальниками туристичних продуктів для туристичних агентств, останні в свою чергу виконують роль посередника між туристичним оператором та потенційним споживачем

туристичного продукту. При цьому, туристичне агентство є повноцінним підприємством, що складається із взаємозалежної сукупності бізнес-процесів які забезпечують злагоджену роботу даного типу підприємства.



Рис. 1.7. Реалізація основних бізнес-процесів туристичних агентств

У сучасній теорії та практиці значна увага приділяється процесу та методам моделювання (опису) бізнес-процесів, як частині технології управління підприємством. Моделювання бізнес-процесів є важливою складовою проєктів реінжинірингу бізнес-процесів і створенню масштабних систем програмного забезпечення. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як повинно бути), зрозуміти, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей.

Для моделювання бізнес-процесів застосовується кілька методів, основою яких є структурний та об'єктивно орієнтований підхід до моделювання.

Методи моделювання бізнес-процесів найбільш придатних враховуючи специфіку роботи туристичного підприємства:

- *Метод SADT* (Structured Analysis and Design Technique) розробником якого є Д. Росс, вважається класичним методом процесного підходу до управління [28]. Основний принцип методу полягає у структуризації діяльності підприємства виходячи із його бізнес-процесів не враховуючи при цьому організаційну структуру. Метод SADT являє собою сукупність параметрів призначених для опису функціональної моделі бізнес-процесу, тобто опис

основних операцій та їх взаємозв'язок.

Відповідно до цього принципу бізнес-модель поділяється на чотири основні рівні:

1-й – відображає взаємодію підприємства із процесами зовнішнього середовища;

2-й – описує основні види діяльності підприємства та їх взаємозв'язок;

3-й – деталізує бізнес-процеси розподіляючи їх на елементарні операції згруповані за певними ознаками;

4-й – описує алгоритми виконання елементарних функцій.

Результатом застосування методу SADT є модель, що складається з переліку діаграм представлених окремими блоками та текстових фрагментів, що мають взаємозалежні посилання.

Доцільність застосування даного методу для побудови бізнес-моделі туристичного підприємства виявляється у можливості деталізації окремих бізнес-функцій, оскільки даний принцип забезпечує упорядкованість виконання окремих операцій та попереджує їх хаотичність.

На даному етапі спостерігається тенденція інтеграції різноманітних методів моделювання бізнес-процесів, одним із таких засобів є метод ARIS (Architecture of Integrated Information System).

- Система *ARIS* являє собою комплекс засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства. Її методичну основу складає сукупність різнобічних методів моделювання, що відображають різні сторони досліджуваної системи [32]. Процес моделювання бізнес-процесів охоплює усі аспекти діяльності підприємства, оскільки кожний процес розглядається окремо, після чого створюється інтегрована модель, що відображає зв'язки між усіма бізнес-процесами.

Метод ARIS як і попередній метод складається із сукупності діаграм елементами яких є певні блоки, що описують конкретні об'єкти. Кожному об'єкту системи ARIS притаманні атрибути, що забезпечують можливість деталізації окремих процесів. Перелік об'єктів наведено в табл. 1.3.

Даний метод дозволяє створити бізнес-модель підприємства, що пов'язує між собою ланки, які при звичайному описі є не суміжними.

Застосування описаних вище методів моделювання бізнес-процесів в діяльності туристичних підприємств забезпечить наступні переваги:

- упорядкованість бізнес-процесів туристичного підприємства;
- чітке розподілення окремих бізнес-процесів на підпроцеси із встановленням взаємозв'язку між ними;
- виявлення слабких ланок бізнес-процесу і їх ліквідація;
- встановлення логічної послідовності між операціями (діями, процедурами, функціями) бізнес-процесу;

– побудова процесно-орієнтованої діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Перелік об'єктів системи ARIS

№	Найменування об'єкту	Опис (призначення)
1.	Функція	Слугує для опису функцій (робіт, процедур), що виконуються підрозділами/персоналом підприємства.
2.	Подія	Являє собою опис реальних подій, що впливають на виконання функцій.
3.	Організаційна одиниця	Характеризує окремі організаційні ланки підприємства (управління, відділ).
4.	Документ	Відображає реальні носії інформації.
5.	Прикладна система	Відображає реальну систему, що підтримує та забезпечує виконання функцій.
6.	Кластер інформації	Характеризує дані (набір сутностей і зв'язків між ними), що застосовуються для встановлення параметрів моделі.
7.	Зв'язок	Описує тип відносин між об'єктами.
8.	Логічний оператор	Оператор одного із трьох типів («І», «АБО», виключаючий «АБО»), що визначає зв'язок між подіями та функціями в рамках процесу, дозволяє описати розгалуження процесу.

Джерело: [32]

Особливого значення для забезпечення ефективності бізнес-процесу при його моделюванні набуває розподіл обов'язків між виконавцями та злагодженість їх виконання. Оскільки кінцевий результат залежить від якості виконання обов'язків окремими виконавцями. Такий процес розподілу обов'язків можна назвати структуризацією.

Процес структуризації бізнес-процесів є декомпозицією або деталізацією, тобто представленням елементів початкового рівня моделі на наступних етапах, шляхом опису їхніх характеристик [46]. Одним з основних факторів забезпечення ефективності такої структуризації є розподілення відповідальності між виконавцями процесу. Кожний вид робіт в рамках окремого бізнес-процесу супроводжується певним рівнем складності і ступінь виконання одного виду робіт безпосередньо впливає на інший, оскільки усі роботи в межах бізнес-процесу є взаємозалежними.

Для визначення переваг та недоліків бізнес-процесу створюється бізнес-

модель, що є формалізованим (графічним, табличним, текстовим, символічним) описом бізнес-процесу, відображаючи реально існуючий або можливий кінцевий результат.

На практиці, для аналізу бізнес-процесу застосовуються складні моделі, що будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення. Тому, доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси управлінському персоналу, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів (рис. 1.8). Таким чином, пропонуємо наступну послідовність опису бізнес-процесу:



НР – негативний результат реалізації окремого підпроцесу

ПР – позитивний результат реалізації окремого підпроцесу

Рис. 1.8. Структуризація бізнес-процесу «Реалізація туристичного продукту»

1. Встановлення початкових параметрів, тобто визначення мети та

основних задач реалізації бізнес-процесів. Такими можуть бути, задоволення потреб споживачів у туристичних послугах, отримання економічних вигід, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

2. *Деталізація бізнес-процесу на окремі операції*, являє собою опис переліку операцій та процедур, що в сукупності формують окремий бізнес-процес. Даний опис дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації бізнес-процесу, що в подальшому дозволяє мінімізувати надлишкові витрати.

3. *Визначення можливих недоліків та пошук альтернатив їх усунення* є процесом виявлення та передбачення негативного результату або недосконалої реалізації окремих підпроцесів, що в подальшому впливатиме на кінцеві показники. Тому, своєчасне виявлення негативних варіантів операцій та створення передумов для їх ліквідації підвищує ймовірність повноцінного задоволення результатами бізнес-процесу.

4. *Структуризація бізнес-процесів на основі побудови графічного зображення*, оскільки графічний спосіб представлення інформації є зручним для сприйняття і відображає всю структуру операцій та можливих наслідків.

5. *Аналіз кожної окремої операції, виявлення допоміжних та пріоритетних дій*, що сприяє оптимізації бізнес-процесу шляхом усунення повторюваних та зайвих процедур.

6. *Формування очікуваного кінцевого результату*, являє собою визначення та встановлення необхідного рівня ефекту, що стимулюватиме пошук відповідних шляхів реалізації операцій в межах окремого бізнес-процесу.

Такий опис бізнес-процесу дозволяє детально розглянути сукупність взаємозалежних підпроцесів і визначити та попередити виникнення можливості негативного результату окремого підпроцесу, що впливатиме на якість та тривалість бізнес-процесу взагалі.

Описані вище методи, структуризації бізнес-процесів дозволяють аналізувати та ліквідувати негативні наслідки, що сприяє створенню необхідних передумов для раціонального та ефективного функціонування бізнес-процесів туристичного підприємства.

1.3. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ринкові трансформації, що відбуваються в економіці країни безпосередньо впливають на діяльність підприємств різних галузей, а особливо ці зміни впливають на діяльність підприємств туристичної сфери.

Ускладненість економічної ситуації, якій притаманні такі процеси як

девальвація валюти, демпінг цін, загострення інфляційних процесів досить негативно впливає на функціонування підприємств сфери туризму ускладнюючи процеси адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, необхідним є докорінне удосконалення системи управління, технології прийняття управлінських рішень, перехід до нової концепції та парадигми управління. Такою концепцією реформування системи управління є реінжиніринг бізнес-процесів.

Ефективність застосування реінжинірингу бізнес-процесів обумовлена тим, що цей метод управління є радикальним і спрямований на докорінне реформування діяльності підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це технологія фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою досягнення значно кращих ключових показників діяльності підприємства, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [39].

Ключовими аспектами сутності реінжинірингу є: фундаментальність, радикальність, стрибкоподібність та процес.

Реінжиніринг спрямований на забезпечення максимального зростання результативності діяльності підприємства, звідси впливає стрибкоподібність, що виявляється у різких зрушеннях темпів росту показників діяльності підприємства (рис. 1.9).

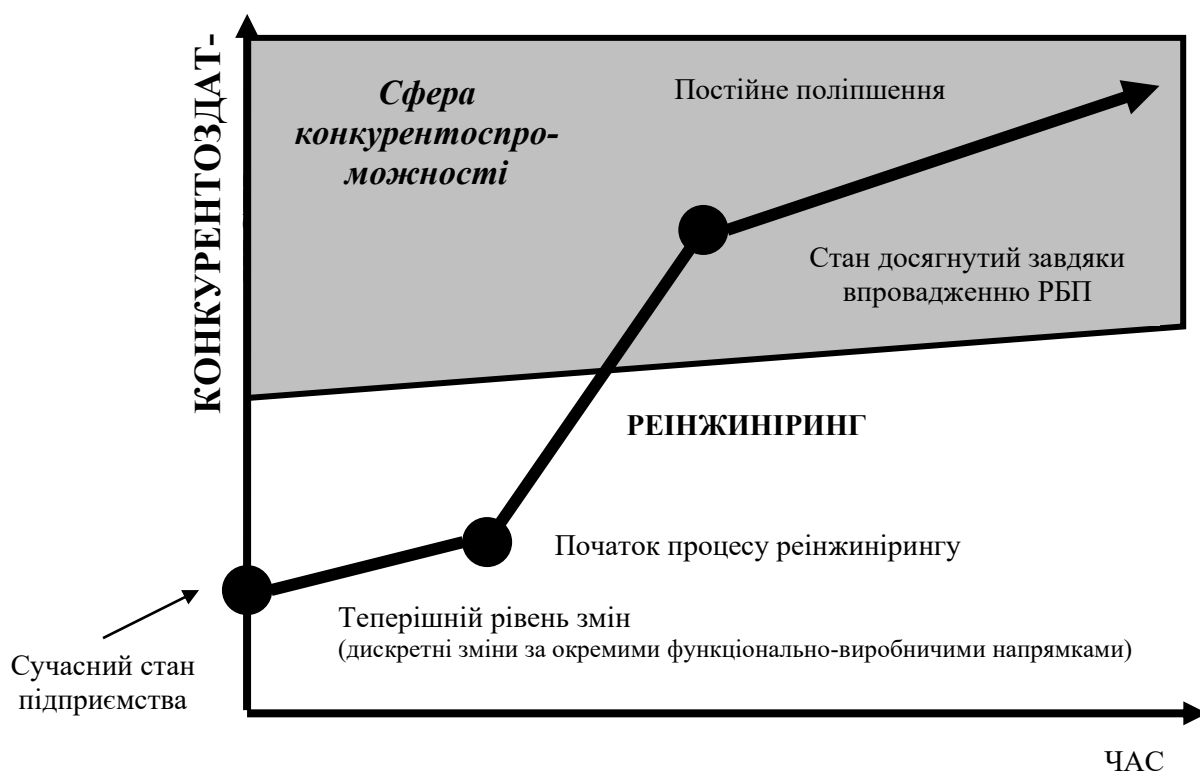


Рис. 1.9. Стрибкоподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу [39]

Фундаментальність як ключовий фактор реінжинірингу полягає в тому, що в першу чергу управлінський склад підприємства повинен осмислити сутність напрямку діяльності підприємства та відповідно методології управління цією діяльністю. Тобто, фундаментальність реінжинірингу відповідає на питання «чому?» і «як?».

Ключове слово «радикальний» є похідним від латинського «radix», що означає «корінь». Виходячи з цього, радикальність проявляється у докорінній перебудові діяльності підприємства, необхідними умовами для цього є повна відмова від існуючих парадигм управління і заміна їх кардинально новими, ефективнішими концепціями.

Реінжиніринг як концепція реформування бізнесу виникла у 90-х роках ХХ століття і відповідно поступово еволюціонувала під впливом розвитку новітніх технологій, які становлять найбільшу питому вагу ефективності підприємництва.

Реінжиніринг – це:

- діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті та процес оздоровлення підприємств за допомогою підйому інжинірингу на більш високий рівень;

- спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інструменти і технології, що розглядає процес функціонування підприємства не як набір функцій, а як набір взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів;

- новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації. Це фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення значних поліпшень основних актуальних показників її діяльності: вартість, якість, послуги;

- науково-практичний підхід до здійснення змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності;

- цілісне і системне моделювання і кардинальна реорганізація матеріальний, фінансових і інформаційних потоків, у результаті чого спрощується організаційна структура підприємства, перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочується терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування;

- швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства, його бізнес-процесів і систем, що підтримують ці бізнес-процеси, організаційних структур, з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства;

- аналіз і корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш

прогресивних методик управління організацією у результаті чого суттєво зростає ефективність діяльності організації [39].

Поняття реінжинірингу не втрачає своїх первинних ознак (радикальність, фундаментальність, стрибкоподібність), а набуває нових невід’ємних характеристик. Оскільки, методика реінжинірингу, в першу чергу, спрямована на кінцевий результат, то можна стверджувати, що безпосередньо найвагомішою ознакою реінжинірингу є ефективність. У підходах до визначення терміну «реінжиніринг», спостерігається розбіжність між трактуванням впливу на діяльність підприємства (рис. 1.10).

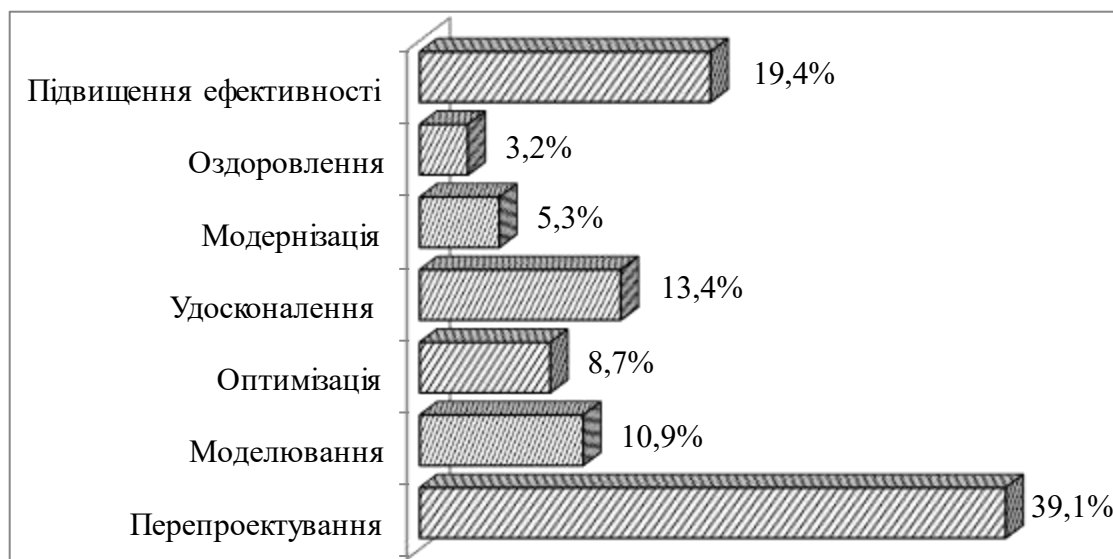


Рис. 1.10. Питома вага ознак впливу реінжинірингу на діяльність підприємства

Реінжиніринг – це метод реконструювання діяльності підприємства спрямований на раціональну перебудову бізнес-процесів на основі прогресивних інформаційних технологій, в результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості бізнес-процесів та відповідно підвищується конкурентоспроможність підприємства.

Головна увага концентрується на перебудові бізнес-процесів, що включає:

- оптимізацію ресурсів, що забезпечують ефективність протікання бізнес-процесу;
- застосування сучасних інформаційних технологій, в результаті чого відбувається діджиталізація бізнес-процесу;
- раціональний перерозподіл операцій між підпроцесами в середині окремого бізнес-процесу, що стимулює результативність та прискорює його завершення;
- спрощення бізнес-процесу, що виключає можливість виконання

непотрібних операцій, і як наслідок суттєво зменшується вартість бізнес-процесу.

Застосування терміну «реконструювання» замість усталеного «перепроєктування», означає оновлення (оздоровлення) та осучаснення ділової активності, що ґрунтується на виявленні прихованого потенціалу підприємства та його ефективного втілення, адже застосування реінжинірингу доцільне тоді, коли традиційні методи менеджменту не можуть забезпечити ефективність результатів підприємницької діяльності.

Реінжиніринг передбачає не певне удосконалення бізнес-процесів підприємства, а кардинальне підвищення ефективності у десятки або навіть сотні разів. При цьому, реінжиніринг розглядається як спосіб виживання підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку.

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів можливо для підприємств різних типів та галузей, але перш за все, цей метод доцільно застосувати для наступних груп підприємств:

1. Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства, та єдиною можливістю виживання є радикальне перепроєктування діяльності для запобігання ліквідації підприємства.

2. Підприємства, що досить рівномірно функціонують на ринку, але в майбутньому передбачають виникнення серйозних ускладнень. Такими ускладненнями можуть бути зміна факторів фонового та ділового оточення, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

3. Підприємства – лідери ринку, але при цьому, їх цілковито не задовольняють досягнуті результати діяльності, та основною метою є досягнення максимальної результативності і виведення бізнесу на якісно новий рівень.

Важливим є визначення місця реінжинірингу серед інших категорій, що характеризують структурне перепроєктування діяльності підприємства, до таких категорій слід віднести реструктуризацію та реорганізацію.

Реструктуризація поєднує в собі процес комплексної зміни методів функціонування і реформування, що здійснюються в рамках підприємства. Це спосіб адаптації діяльності підприємств до безперервно мінливих ринкових умов шляхом здійснення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, які здатні забезпечити зростання ефективної діяльності, підвищення конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стабільності.

Під реструктуризацією слід розуміти перебудову організаційної структури управління підприємством, тобто зміна, об'єднання або ліквідація окремих структурних підрозділів внаслідок зміни умов діяльності підприємства.

Основними задачами реструктуризації є узгодження зовнішньої і

внутрішньої компоненти підприємства для забезпечення злагодженості функціонування підприємства на ринку. Основною відмінністю реінжинірингу по відношенню до задач реструктуризації є процес формування максимально адаптивної моделі ведення бізнесу до мінливих факторів зовнішнього середовища як прямої так і не прямої дії.

Реструктуризація включає в себе реінжиніринг як один із інструментів реформування діяльності.

Реструктуризація підприємства та реінжиніринг бізнес-процесів мають єдність та відмінності. Адже в результаті застосування обох методів реформування діяльності підприємства кінцевим результатом є нова структура бізнесу підприємства. Основна відмінність реінжинірингу полягає в орієнтації на радикальні зміни та формуванні бізнес-процесної моделі управління. Деталізація відмінностей реінжинірингу та реструктуризації вимагає дослідження такого поняття як реорганізація.

Реорганізацією підприємства називається процес зміни організаційно-правової структури підприємства у формі злиття, поділу, виділення і перетворення. Реорганізаційні перетворення в діяльності підприємства супроводжуються гострою необхідністю зміни організаційно-правової форми підприємства для забезпечення максимізації прибутку та охоплення нових сегментів.

Реорганізація як і реінжиніринг має на меті перебудову усталених принципів ведення бізнесу з метою суттєвого підвищення ефективності діяльності підприємства. Проте реорганізація на відміну від реінжинірингу може бути як добровільно санкціонованою з боку власників підприємства так і примусовою. У першому випадку, як правило, підприємства можуть об'єднуватись у холдинги, концерни, консорціуми, корпорації та інші види об'єднань, або здійснюється перетворення наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю змінює організаційно-правову форму у вигляді публічного акціонерного товариства.

Дані перетворення здійснюються за безпосередньої згоди власників і відповідно на добровільних засадах, оскільки основним важелем таких перетворень є досягнення спільної мети. В іншому випадку реорганізація може бути примусовою, так як одне підприємство може поглинати інше, в цьому випадку реорганізація не є методом перебудови бізнесу для підприємства, що поглинається, а є інструментом його ліквідації.

Реінжиніринг, реструктуризація та реорганізація має ряд єдностей якими є напрямок та рівень змін. Найвагомішою відмінністю вище наведених концепцій є їх кінцевий результат. Кінцевим результатом реорганізації є нова організаційно-правова форма підприємства, реструктуризація завершується побудовою нової організаційної структури управління, кінцевим результатом реінжинірингу є перепроектовані бізнес-процеси. Схожими є інструментарій та

прийоми, що застосовуються в процесі впровадження реінжинірингу, реструктуризації та реорганізації.

Відмінності між реінжинірингом бізнес-процесів та удосконаленням діяльності представлено рис. 1.11.

Реінжиніринг бізнес-процесів по відношенню до прийомів удосконалення діяльності підприємства є значно агресивнішим та тривалішим. Відповідно, для реалізації реінжинірингу необхідна значна кількість інвестицій з боку власника підприємства та наявність творчого підходу до досягнення поставлених цілей.

Основною відмінністю реінжинірингу є напрямок змін в діяльності підприємства, що розпочинається безпосередньо зверху вниз. У випадку удосконалення діяльності, увага концентрується на заходах, що розпочинаються у протилежному напрямку, тобто знизу вверху, і характеризуються відносною періодичністю.

Реінжиніринг ініціював виникнення такого методу як еталонне управління (Benchmarking), що являє собою перебудову бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів. На практиці метод еталонного управління є більш відомим як бенчмаркінг і розуміється як безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [39].

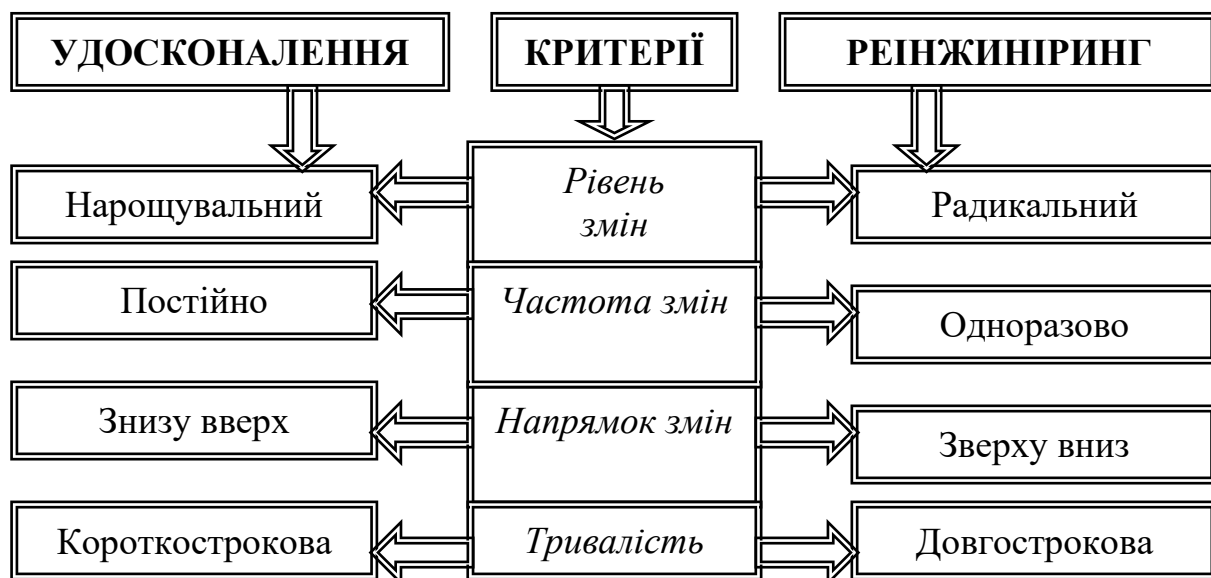


Рис. 1.11. Порівняльна характеристика удосконалення діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів

Ефективність даного методу перепроєктування бізнес-процесів підприємства полягає у застосуванні в практичній діяльності заходів

удосконалення, що вже апробовані іншими підприємствами. Відповідно до цього, підприємства визначають ключові характеристики успіху підприємств-конкурентів і впроваджують їх у свою діяльність.

Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів з метою виявлення важелів їх ефективного функціонування на ринку здійснюється шляхом проведення аналітичних досліджень, опитувань споживачів послуг (товарів) даних підприємств тощо. Застосування даного методу має місце при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адже основною метою є утримання конкурентних переваг та частки ринку, що займає підприємство.

Застосування бенчмаркінгу виявляється у реалізації наступних дій:

- розуміння деталей власних бізнес-процесів;
- аналіз бізнес-процесів інших підприємств;
- порівняння результатів власних процесів з результатами аналізованих підприємств;
- впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Серед основних видів бенчмаркінгу доцільно визначити наступні:

- внутрішній – порівняння бізнес-процесів окремих підрозділів підприємства;
- конкурентний – порівняння власного підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- загальний – порівняння бізнес-процесів підприємства з непрямими конкурентами за обраними параметрами;
- функціональний – порівняння за функціями (продажу, закупівлі тощо).

Для того щоб застосування бенчмаркінгу мало позитивний результат для підприємства необхідно дотримуватись наступних принципів:

1. Взаємність – погодження між підприємствами правил та напрямів за якими буде здійснюватись аналіз.

2. Аналогія – оперативні бізнес-процеси партнерів повинні бути схожими.

3. Вимір – визначення ключових характеристик бізнес-процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. Вірогідність. Бенчмаркінг має проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на основі інтуїції [39].

Основним недоліком застосування методу еталонного управління є припущення підприємств-впровадників про те, що ключові ознаки ефективності конкурентів забезпечуватимуть необхідний рівень ефективності підприємства. Адже не всі ефективні бізнес-процеси конкурента можна адаптувати в діяльності підприємства без усвідомлення відмінностей та специфіки функціонування конкурента на ринку, а також цілей, що встановлюються перед цими бізнес-процесами. Перевагою реінжинірингу бізнес-процесів по відношенню до еталонного управління є проектування нових

ефективних бізнес-процесів з урахуванням усіх особливостей та специфіки діяльності підприємства.

На противагу реінжинірингу бізнес-процесів може застосовуватися концепція тотального управління якістю (Total Quality Management). Системно-комплексний підхід до управління якістю почав втілюватися у 50-х роках ХХ ст. у вигляді створення і широкого впровадження на підприємствах розвинутих країн систем управління продукцією (систем якості) [15].

TQM виходить далеко за рамки забезпечення якості продукції, вона пронизує саму сутність менеджменту. Концепція стандартів ISO серії 9000 не є альтернативою концепції TQM, більше того, TQM та ISO є «партнерськими» концепціями по досягненню єдиної цілі, але при цьому, основою є стандарти ISO, а TQM – революційним розвитком системи управління якістю [15].

В теорії TQM доцільно виділити кілька основоположних принципів менеджменту на основі якості:

- орієнтація на споживача – підприємство безпосередньо залежить від своїх споживачів, тому повинно розуміти їх поточні та майбутні потреби, і прагнути задовольняти їх запити та очікування;

- лідерство керівника – керівники забезпечують єдність цілей і напрямку діяльності підприємства, що повинно виявлятися у підтримці такого внутрішнього середовища в якому всі працівники можуть бути залучені до вирішення задач підприємства;

- процесний підхід – бажаний результат досягається ефективніше, якщо діяльністю і відповідними ресурсами здійснюють управління як процесом;

- постійне удосконалення – безперервне удосконалення діяльності доцільно розглядати в цілому як незмінну ціль підприємства [15];

- прийняття управлінських рішень ґрунтуючись на фактах, тобто в основі ефективних рішень лежить аналіз даних та інформації, яка повною мірою характеризує поточну ситуацію, щодо якої необхідно прийняти рішення.

Отже, проведемо порівняльний аналіз реінжинірингу бізнес-процесів та системи управління якістю (табл. 1.4).

Окрім вище наведених прийомів менеджменту, мають місце методи критичної оцінки діяльності підприємства із подальшим створенням відповідної моделі удосконалення окремих напрямів діяльності, такими є:

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачу [46]. Даний метод дозволяє оцінити ефективність всіх напрямків діяльності підприємства окремо і виявити резерви зниження собівартості основного продукту.

Відмінності реінжинірингу бізнес-процесів та системи управління якістю

<i>Концепція</i>	<i>Напрямок змін</i>	<i>Масштаб</i>	<i>Ціль</i>	<i>Роль інформаційних технологій</i>
Система управління якістю (TQM)	Поступовий	Бізнес-процеси спрямовані на забезпечення якості	Підвищення якості	Незначна
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Радикальний	Бізнес-процеси підприємства	Підвищення ефективності діяльності	Ключова

Джерело: [46]

CSF (Critical Success Factors) – метод критичної оцінки ключових факторів успіху, що дозволяє дослідити конкурентний потенціал підприємства і визначити специфічні можливості забезпечення конкурентоспроможності, притаманні лише даному підприємству.

QFD (Quality Function Deployment) — система розробки нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку [46]. Даний метод є актуальним для туристичних підприємств, оскільки життєвий цикл туристичного продукту не є тривалим, так як постійно змінюються вимоги споживачів, що виявляється у невідповідності турпродукту за такими категоріями як ціна, перелік основних і додаткових послуг.

TCA (Transaction Cost Analysis) — метод оцінки критичної вартості бізнес-процесів, що дозволяє визначити межу рентабельності окремих бізнес-процесів і знизити рівень витрат на координацію даних процесів.

TBC (Time Based Competition) — система оцінки «тимчасової конкуренції», дозволяє оптимально визначати період впровадження нових продуктів/послуг. Переваги даного методу виявляються у можливості управління конкурентними перевагами підприємства у часі, тобто виведення на ринок продукту/послуги, що найбільше користуватиметься попитом саме в даний період часу.

BSC (Balanced Scorecard) – метод, який дозволяє перевести бачення і місію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення цих установок у межах

основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

Існують інші концепції, що спроможні тим чи іншим чином покращити організацію діяльності туристичного підприємства концентруючись на окремих напрямках удосконалення бізнес-активності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи удосконалення системи менеджменту підприємства

<i>Назва</i>	<i>Переваги / Недоліки</i>	<i>Перспективи</i>
ERP (Enterprise Resource Planning) планування ресурсів підприємства	Оптимальний розподіл ресурсів і планування необхідних у майбутньому ресурсопотоків відповідно до потреб підприємства.	Раціональний обсяг заброньованих/викуплених готельних місць та квитків на різні види транспорту.
CRM (Customer Relationship Management) управління взаємовідносинами із споживачами	Застосування сучасних інформаційних технологій, що дозволяє формувати бази даних, зберігати детальну інформацію про окремого споживача.	Формування клієнтської бази із збереженням історії обслуговування (реалізованих туристичних продуктів) та із зазначення вподобань споживачів.
MBO (Management by Objectives) управління за цілями	Досягнення відповідності між поставленими завданнями та отриманими результатами.	Забезпечення досягнення стратегічно важливих цілей з урахуванням ефективної реалізації тактичних та оперативних завдань.
CPM (Corporate Performance Management) управління ефективністю бізнесу	Постійний аналіз ефективності основної діяльності, виявлення недоліків та їх ліквідація.	Дослідження тенденцій розвитку підприємства за встановлений термін, визначення потенційних переваг та їх реалізація, усунення негативних наслідків неефективного управління.
CPI (Continuous Process Improvement) безперервне удосконалення бізнес-процесів	Постійна адаптація бізнес-процесів до зміни умов діяльності підприємства та забезпечення конкурентних переваг.	Можливість постійного коригування бізнес-процесів відповідно до змін вимог та потреб споживачів туристичного продукту.

<i>Назва</i>	<i>Переваги / Недоліки</i>	<i>Перспективи</i>
ABM (Activity Based Management) функціонально-вартісне управління	Визначення можливостей мінімізації витрат ресурсів на реалізацію бізнес-процесів.	Формування туристичним підприємством оптимальних варіантів реалізації бізнес-процесів, що забезпечують повноцінне досягнення необхідних кінцевих результатів.
HRM (Human Resource Management) раціональне управління персоналом	Оптимізація структури персоналу, забезпечення ефективності виконання завдань поставлених перед працівниками.	Формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу туристичного підприємства за рахунок періодичності підвищення кваліфікації працівників та їх мотивації.
TTM (Time-to-market)	Визначення оптимального сегменту для впровадження нових продуктів/послуг.	Дозволяє виводити на ринок новий туристичний продукт із урахуванням цільової аудиторії і можливого попиту.
CPN (Color Petri Nets) кольорові мережі Петрі	Створення динамічної моделі бізнес-процесу, яка дозволяє проаналізувати характеристики його виконання, що залежать від часу і розподілу ресурсів для вхідних потоків різної структури.	Деталізація бізнес-процесів туристичних підприємств, що дозволяє визначити шляхи їх оптимізації.

Вище наведені концепції доповнюють одна одну і є схожими за інструментарієм впровадження, проте провідне місце серед усього різноманіття існуючих концепцій менеджменту відводиться реінжинірингу, оскільки реінжиніринг є синтезом вище наведених методів удосконалення діяльності підприємства, що виявляється у його принципах (рис. 1.12).

Основним принципом реінжинірингу є об'єднання схожих за змістом операцій, що дозволяє значно скороти обсяг необхідних ресурсів та тривалість виконання процесу, при цьому зменшується навантаження на виконавців і збільшується їх віддача.

Принцип реінжинірингу, спрямований на встановлення логічного порядку операцій виключає можливість хаотичного протікання процесу

забезпечуючи йому своєчасне завершення. При цьому, логіка виконання окремих операцій є невід’ємною ознакою функціонування бізнес-процесу після проведення реінжинірингу, оскільки послідовність операцій визначає якість та ефективність кінцевого результату бізнес-процесу.

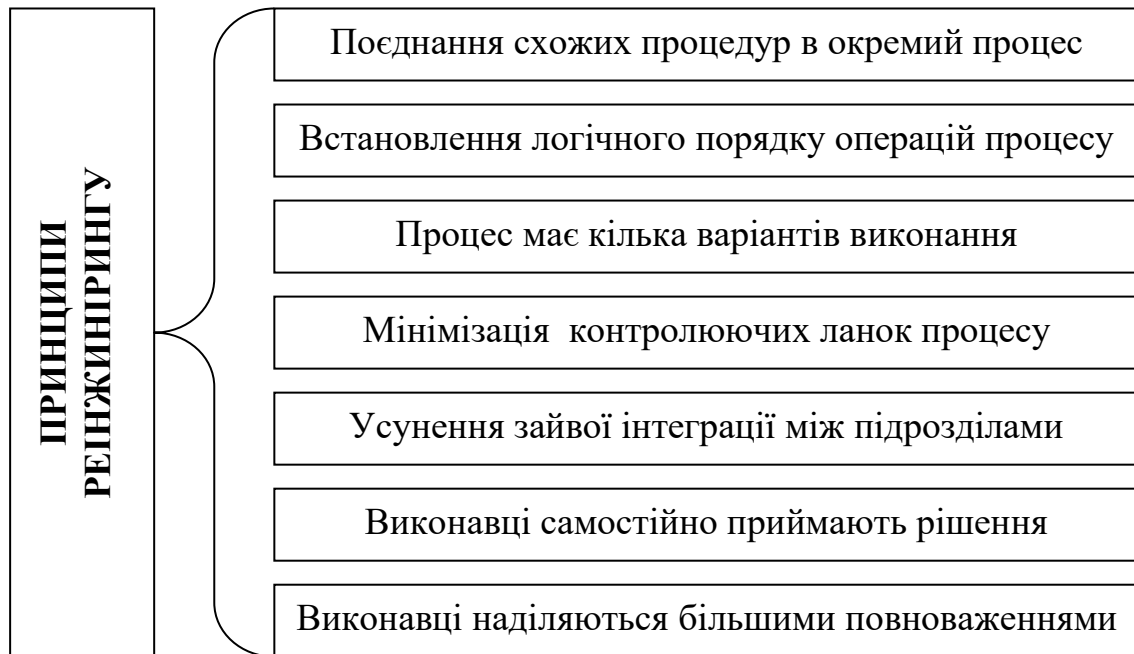


Рис. 1.12. Основні принципи реінжинірингу

Багатоваріантність виконання процесу дозволяє адаптувати його до виникнення кризових обставин, тобто обов’язково повинна існувати можливість своєчасного коригування процесу відповідно змін фонового та ділового оточення, що є особливо актуальним в сучасних умовах функціонування підприємств. Однією з головних умов даного принципу є недопущення негативного впливу будь-яких факторів, що несподівано змінюють вектор впливу.

Принцип мінімізації контролюючих ланок поєднує в собі оптимальну кількість узгоджень між власником та виконавцями процесу. Такий принцип прискорює завершення процесу, при цьому не повинна втрачатись первинна якість кінцевого результату.

Зайва інтеграція між підрозділами підприємства збільшує час на виконання процесу оскільки виконання окремих операцій залежить від оперативності конкретних підрозділів. Реінжиніринг усуває надмірну функціональну інтеграцію там, де вона не потрібна або не приносить очікуваної вигоди, що приводить до підвищення ефективності процесу [46].

Наділення виконавців більшими повноваженнями виключає необхідність звернення до власника бізнес-процесу, таким чином виконавець має можливість

самостійно прийняти рішення, які до цього необхідно було узгоджувати, але дані рішення не повинні суперечити цілям даного бізнес-процесу.

Вище наведені принципи реінжинірингу забезпечують злагоджене функціонування бізнес-процесів, що спостерігається на рис. 1.13, з якого видно, що при організації бізнес-процесів було дотримано основні принципи реінжинірингу, оскільки кожний структурний підрозділ виконує поставлені перед ним функції в межах окремого бізнес-процесу, при цьому виключена можливість зайвої інтеграції. Також даний рисунок відображає послідовність виконання окремим структурним підрозділом одразу кількох операцій, що дозволяє реалізовувати одночасно кілька бізнес-процесів.

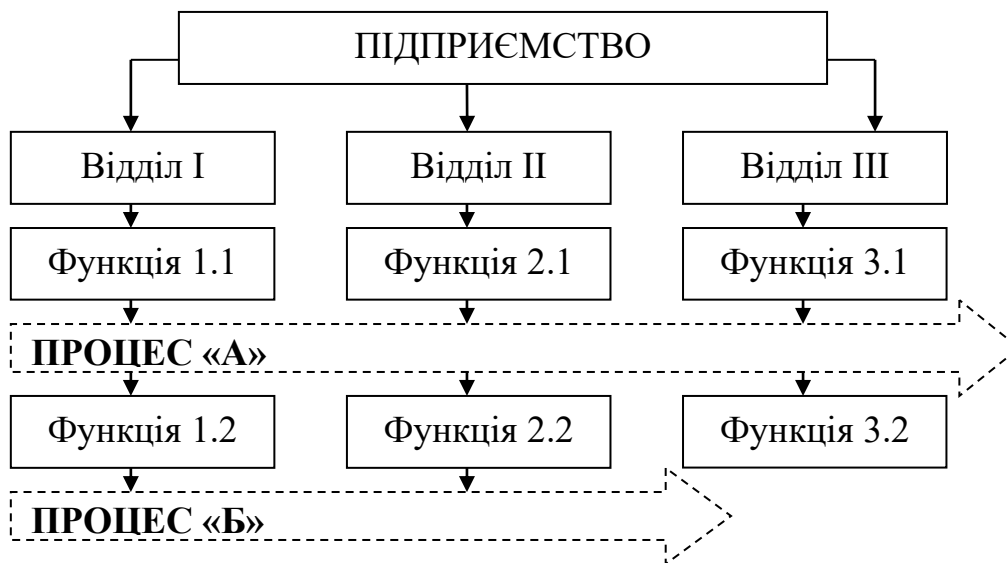


Рис. 1.13. Організація бізнес-процесів підприємства при реінжинірингу [46]

Підходи до реалізації реінжинірингу:

- абсолютне перепроектування існуючих бізнес-процесів, тобто відмова від звичних для підприємства методів управління та заміна їх на кардинально нові;

- нарощувальне удосконалення бізнес-процесів, тобто помітне поліпшення по відношенню до існуючих бізнес-процесів.

Перший підхід характеризує концепцію перепроектування бізнес-процесів «з чистого аркуша» основоположником якої є М. Хаммер. Такий підхід є радикальним і передбачає моделювання бізнес-процесів без урахування попередніх операцій та принципів їх реалізації.

Особливого значення набуває відмінний від класичного підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який виник в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого аркушу» [39]. Засновником даного підходу є Т. Давенпорт, що пропонує попередньо провести межі між існуючими бізнес-процесами та перепроектованими у майбутньому. Тобто

необхідно об'єктивно та детально проаналізувати існуючі бізнес-процеси, визначити основні недоліки та причин їх виникнення.

На практиці провадження реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах мають місце обидва підходи, проте при застосуванні «пом'якшеного» підходу до реінжинірингу виникає ризик неповноцінного перепроєктування бізнес-процесів, як наслідок не досягнення поставлених цілей при ініціації реінжинірингу.

По відношенню до туристичних підприємств доцільним є впровадження реінжинірингу, що ґрунтується на методології «чистого аркуша», оскільки це дозволить по-новому оцінити можливості бізнес-процесів та адаптувати їх до існуючих ринкових умов, сформуванню абсолютно нової ідеології ведення туристичної діяльності в основу якої покладено креативні параметри функціонування.

При впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах особливої актуальності набуває послідовність етапів даного проекту, що обумовлює успішність таких ґрунтовних перетворень. Поетапність реінжинірингу туристичних підприємств представлено на рис. 1.14.



Рис. 1.14. Етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах

Характеристика поетапності реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах:

1-й етап. В основі ініціації реінжинірингу бізнес-процесів лежить управлінське рішення менеджерів вищої ланки, проте дане рішення повинно прийматись з урахуванням того, що наслідками таких радикальних перетворень є абсолютна зміна філософії управління підприємством. Звідси виникає необхідність осмислення та усвідомлення всіх можливих переваг та недоліків ініціації реінжинірингу бізнес-процесів, що повинно ґрунтуватись на таких основних етапах прийняття управлінського рішення як:

- критична оцінка загального стану туристичного підприємства;
- аналіз виявлених відхилень по окремим секторам діяльності;
- оцінка можливих заходів усунення виявлених відхилень;
- об'єктивна оцінка переваг існуючого стилю управління та основних його недоліків;
- формування моделі діяльності туристичного підприємства по завершенню реінжинірингу бізнес-процесів.

Такий підхід до прийняття рішення про ініціювання реінжинірингу бізнес-процесів, дає можливість розглянути проблему з різних боків та прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

2-й етап. Наступним етапом впровадження реінжинірингу є дослідження стану бізнес-процесів туристичного підприємства, з метою визначення основних недоліків їх функціонування. Необхідним є чітке уявлення кінцевого результату реінжинірингу та попереднє порівняння моделей бізнес-процесів «as is» (як є) та «as to be» (як має бути). Обидві моделі мають становити абсолютний резонанс, якщо вони різняться лише за кількома параметрами або передбачувана ефективність не значно перевищує показники існуючих бізнес-процесів, то доцільним є повернення до 1-го етапу впровадження реінжинірингу.

3-й етап. Особливе значення має інструментарій впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки успіх даного проєкту залежить від якості та доцільності обраних заходів. Як правило, значна роль відводиться сучасним інформаційним технологіям, проте це не означає, що діджиталізація управління є остаточною ціллю реінжинірингу. В даному випадку інформаційні технології є засобом реінжинірингу, а не його кінцевою метою.

4-й етап. На даному етапі впровадження, реінжиніринг можна охарактеризувати як управлінську інженерію, оскільки проєктування нових бізнес-процесів є своєрідним прототипом інженерного проєкту.

У процесі створення нової моделі бізнес-процесу необхідно враховувати цілу низку параметрів, що є ключовими для туристичного підприємства. Такими є специфіка туристичної галузі та туристичного підприємства в цілому,

особливість туристичного продукту, тобто перелік послуг туристичного призначення, що є його невід’ємними складовими.

5-й етап. Ефективність бізнес-процесу є визначальним критерієм реінжинірингу, тому виникає необхідність апробації нової моделі ведення бізнесу у реальних умовах. Таким чином, першочерговою метою даного є етапу є визначення потенційної ефективності нового бізнес-процесу та її порівняння із рівнем показників виявлених на 2-му етапі.

6-й етап. Завершальним етапом реінжинірингу є впровадження перепроєктованих бізнес-процесів у внутрішнє середовище туристичного підприємства. Основоположним важелем успішного впровадження є адаптація суб’єктів управління, якими є персонал підприємства, до нових умов діяльності. Під адаптацією, в даному випадку, слід розуміти ознайомлення персоналу із новими принципами діяльності туристичного підприємства, забезпечення процесу навчання та підвищення кваліфікації, оскільки нерозуміння виконавцями особливостей нових бізнес-процесів не забезпечить ефективного кінцевого результату впровадження реінжинірингу.

Ефективність застосування реінжинірингу бізнес-процесів обумовлена тим, що цей метод управління є радикальним і спрямований на докорінне реформування діяльності підприємства. Світовий досвід практичного втілення даної парадигми управління підприємствами свідчить про залежність ефективності реінжинірингу бізнес-процесів від інноваційності та агресивності структурних змін в діяльності підприємства.

Дану концепцію удосконалення діяльності широко застосовують підприємства різних регіонів світу (рис. 1.15).

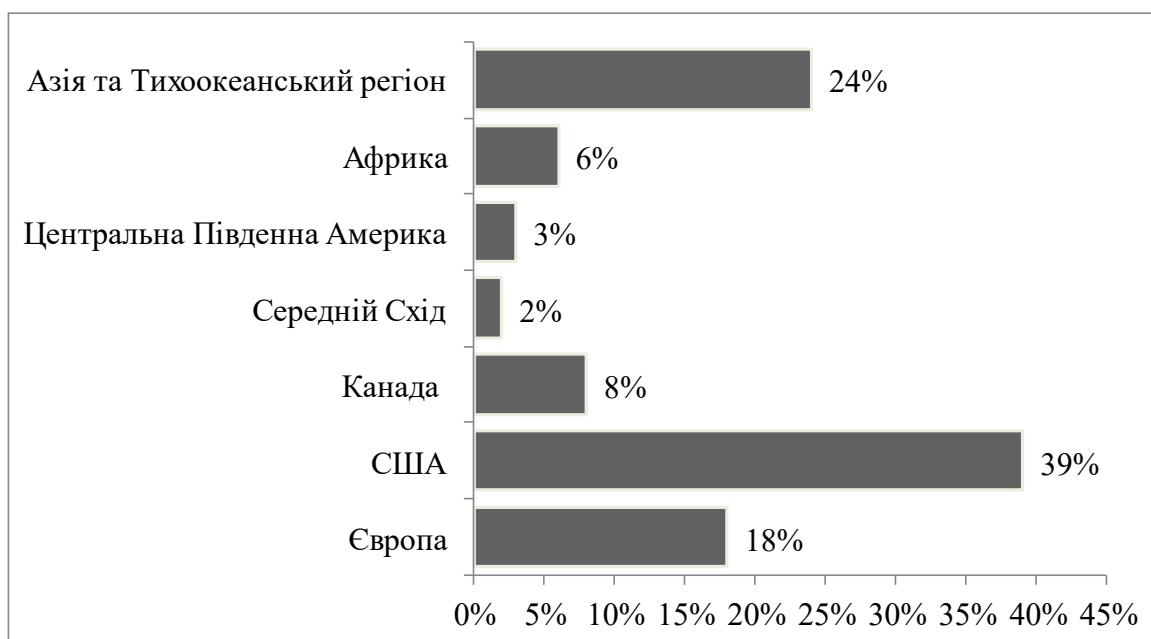


Рис. 1.15. Структура застосування реінжинірингу в різних регіонах світу
[46]

Оскільки теорія реінжинірингу розроблена американськими науковцями, спостерігається тенденція до активного впровадження інструментів даної концепції підприємствами США, але найбільшу частку впроваджень складають підприємства Азії та Тихоокеанського регіону. При цьому, значна питома вага належить європейським країнам, куди безпосередньо входить Україна.

Наведена на рис. 1.16 структура показує, що найбільше реінжиніринг бізнес-процесів впроваджується підприємствами виробничої сфери, фінансовими установами та консалтинговими організаціями і лише 5% у загальній структурі становлять підприємства сфери послуг, структурним елементом якої є туристична сфера.



Рис. 1.16. Структура застосування концепції реінжинірингу різними секторами світової економіки [46]

Основною передумовою ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є впровадження в діяльність підприємства сучасних інформаційних технологій (ІТ). Проте, реінжиніринг не обмежується автоматизацією роботи, оскільки в даному випадку інформаційні технології є одним із інструментів реінжинірингу бізнес-процесів, а не основоположним принципом даної концепції. Діяльність туристичного підприємства по відношенню до підприємств інших сфер є відмінною за своєю специфікою, відповідно інформаційні технології, що застосовуються у процесі туристичної діяльності також є специфічними.

Інформаційні технології як рушійна сила ефективного управління бізнес-процесами є невід'ємним елементом діяльності туристичного підприємства, тому важливим є визначення рівня вагомості ІТ для забезпечення ефективного функціонування туристичного підприємства.

Реінжиніринг передбачає докорінну перебудову ключових бізнес-процесів організації, повну відмову від існуючих принципів організації ключових бізнес-процесів і заміну їх на кардинально нові. Метою методу є різке зниження вартості бізнес-процесів, витрат часу на їх проведення, зменшення чисельності працівників, які беруть участь у цих процесах. У результаті змінюється організаційна структура підприємства та завдання її підрозділів [39].

Укрупнена структура туристичного підприємства, в якій скоординовані бізнес-процеси в результаті реінжинірингу, представлена на рис. 1.17. Важливим є взаємодія бізнес-процесів туристичного підприємства, ринку і клієнтів.

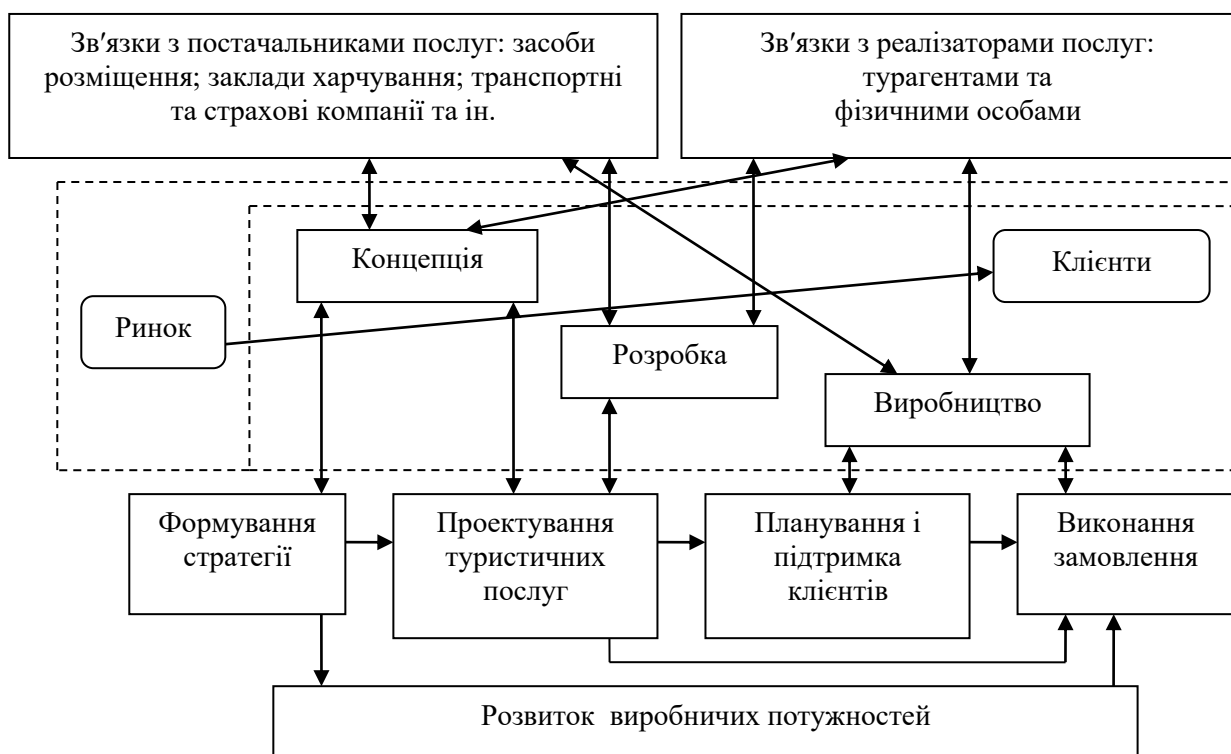


Рис. 1.17. Схема бізнес-процесів туристичного підприємства

Виділяють три категорії змін, які забезпечують використання інформаційних технологій.

Перша категорія сприяє покращанню часових характеристик процесів без модифікації їх змісту і дозволяє скоротити ручну працю шляхом автоматизації робіт та застосовувати в процесі аналізу даних принципово нові методи.

Друга категорія змін передбачає реорганізацію послідовності кроків щодо виконання завдань у бізнес-процесі, що покращує обробку за рахунок: одночасного виконання різних робіт, використовуючи для цього бази даних і мережі; забезпечення доступу до інформації із різних місць; надання покупцям

і продавцям послуг доступу до інформаційних систем; швидкий доступ до необхідної інформації в межах підприємства; використання експертних систем для залучення працівників середньої кваліфікації до виконання складних висококваліфікованих робіт.

Третя категорія змін полягає у вимірюванні параметрів функціонування процесів для виявлення "вузьких" місць. Це дозволяє контролювати кожний конкретний процес і виявляти ті чи інші його проблеми.

Значимість інформаційних технологій у реінжинірингу можна продемонструвати такими твердженнями:

- компанія повинна змінити своє мислення з дедуктивного на індуктивне (здатність спочатку розпізнати ефективне рішення, а потім шукати проблеми, які воно може вирішити);

- компанія повинна паралельно здійснювати автоматизацію процесів і впроваджувати різноманітні технології;

- компанія в першу чергу, повинна вишукувати новітні технології, а не проблеми, які виникають.

Така зміна підходів до розуміння інформаційних технологій дасть можливість працювати туристичним підприємствам по-новому і застосовувати новий підхід до проектування бізнес-процесів. Цей підхід передбачає наявність у менеджерів знань про існування різноманітних інформаційних технологій і про те, яким чином їх можливо використовувати для змін бізнес-процесів.

Інструментом оцінки значущості інформаційних технологій слугуватиме методика кореляційно-регресійний аналізу, оскільки даний метод ґрунтується на статистичній залежності, при якій зміна одного показника безпосередньо впливає на середнє значення іншого.

Базовими показниками для аналізу є ефективність бізнес-процесів туристичних підприємств та кількість автоматизованих робочих місць.

Для оцінювання тісноти кореляційного зв'язку між випадковими величинами X та Y використовують коефіцієнт кореляції, який визначається за формулою:

$$r = \frac{M(XY) - M(X) \cdot M(Y)}{\sigma(X)\sigma(Y)} \quad (1.1)$$

Кореляційна залежність між X та Y називається лінійною, якщо обидві функції регресії є лінійними. В такому випадку обидві лінії регресії є прямими, їх називають прямими регресії. Рівняння прямої регресії має вигляд:

$$y = \rho \left(\frac{X}{Y} \right) (x - M(X)) + M(Y);$$

$$y = \rho\left(\frac{X}{Y}\right)(y - M(Y)) + M(X), \quad (1.2)$$

при цьому рівняння кутового коефіцієнту прямої регресії розраховується як

$$\rho\left(\frac{X}{Y}\right) = \frac{M(XY) - M(X)M(Y)}{D(Y)};$$

$$\rho\left(\frac{Y}{X}\right) = \frac{M(XY) - M(X)M(Y)}{D(X)} \quad (1.3)$$

На практиці для оцінки тісноти кореляційного зв'язку використовують вибірковий коефіцієнт кореляції:

$$r = \frac{M(XY) - M(X)M(Y)}{S^2(X)S^2(Y)} \quad (1.4)$$

Для визначення кореляційної залежності між ефективністю бізнес-процесів туристичних підприємств та кількістю автоматизованих робочих місць, репрезентативну вибірку доцільно поділити на окремі групи, визначальною ознакою яких буде чисельність персоналу та відповідно кількість автоматизованих робочих місць.

Алгоритм визначення кореляційної залежності виглядає наступним чином:

1. Розрахунок вибіркової математичної залежності:

$$M(X) = \frac{\sum(X)}{n}; M(Y) = \frac{\sum(Y)}{n} \quad (1.5)$$

2. Розрахунок виправлених дисперсій:

$$S_1^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - M(X))^2; S_2^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (y_i - M(Y))^2 \quad (1.6)$$

$$\mu_\rho = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - M(X))(y_i - M(X)) \quad (1.7)$$

3. Розрахунок кутового коефіцієнту проямой регресії:

$$\rho = \frac{\mu_{\rho}}{S_1^2}; \rho = \frac{\mu_{\rho}}{S_2^2} \quad (1.8)$$

4. Розрахунок вибіркового коефіцієнту кореляції:

$$r = \frac{\mu_{\rho}}{\sqrt{S_1^2} \cdot \sqrt{S_2^2}} \quad (1.9)$$

5. Оцінка тісноти зв'язку між X та Y, що здійснюється виходячи із значень коефіцієнтів тісноти Чеддока: $\geq 0,1-0,3$ – слабкий зв'язок; $\leq 0,31-0,5$ – помірний зв'язок; $\leq 0,51-0,7$ – помітний зв'язок; $\leq 0,71-0,9$ – високий рівень зв'язку; $\leq 0,91-0,99$ – дуже високий рівень зв'язку.

Вектор розвитку туристичного підприємства та його положення на ринку туристичних послуг напряму залежить від ідеології, що є основою управління. Застосування прогресивних методів ведення бізнесу є визначальним чинником в умовах жорсткої конкуренції. Часто управління туристичним підприємством обмежується усталеними прийомами менеджменту, що уповільнює процес адаптації до мінливості факторів фонового та ділового оточення.

Підґрунтям ефективного функціонування туристичного підприємства є впровадження концепцій управління, що відображаються на кінцевих результатах діяльності.

Серед туристичних операторів найрозповсюдженішими є методи CRM (управління взаємовідносинами із споживачами) та HRM (управління трудовими ресурсами), а також ERP (раціональне планування ресурсів).

Туристичні агентства по відношенню до туристичних операторів мають ідентичні переваги щодо основних напрямків удосконалення діяльності, оскільки також застосовують інструментарій таких концепцій як CRM та HRM. Окрім концентрації на удосконаленні взаємовідносин із споживачами та раціональним управлінням персоналом туристичні агентства спрямовують зусилля на мінімізацію витрат необхідних для провадження бізнес-процесів застосовуючи при цьому такий метод як функціонально-вартісне управління (ABM).

З рис. 1.18 видно, що туристичні оператори значно більше спрямовують зусилля на удосконалення своєї діяльності шляхом застосування таких методів як MBO (управління за цілями) 15 %, QFD (система розробки нового продукту) 20 %, CSF (критична оцінка ключових факторів успіху) 20 %.

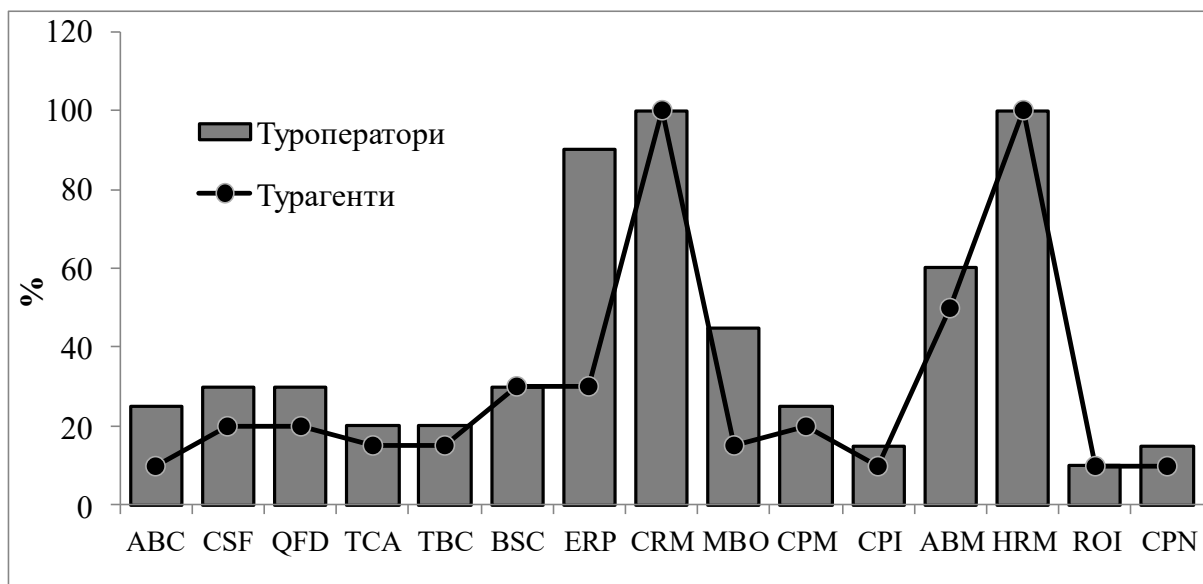


Рис. 1.18. Структура методів удосконалення діяльності, що застосовують туристичні підприємства

Окрім вище наведених методологій, слід виділити таку концепцію як еталонне управління, адже інструментарій даної концепції дозволяє покращити рівень організації бізнес-процесів. Проте даний метод сприймається туристичними підприємствами досить неоднозначно (рис. 1.19).

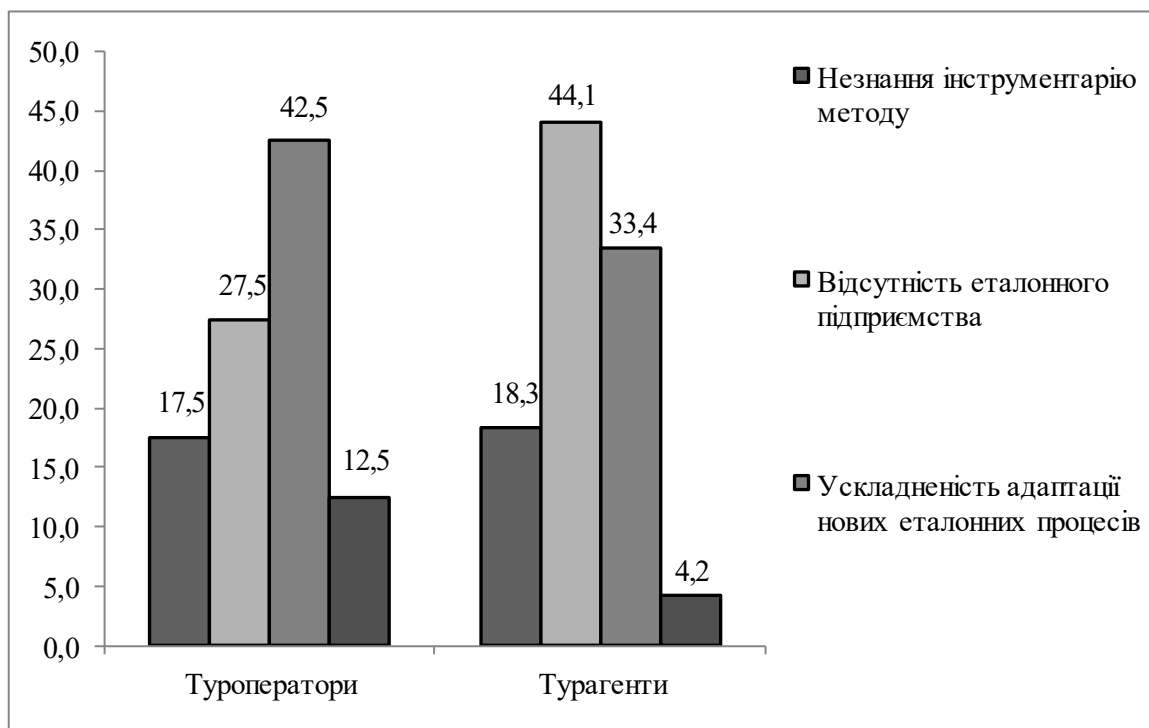


Рис. 1.19. Чинники, що стримують застосування методу еталонного управління туристичними підприємствами

Туристичні підприємства як різновид підприємств сфери послуг є специфічними, оскільки метою їх діяльності є надання туристичних послуг, звідси виникають складнощі у пошуку еталонного підприємства. Такі складнощі обумовлені тим, що не зважаючи на однорідність діяльності туристичні підприємства різняться за складом та сукупністю бізнес-процесів. Таким чином, 43 % туристичних операторів та 34 % туристичних агентів відзначили неоднорідність бізнес-процесів основним стримуючим чинником впровадження еталонного управління. Практично ідентичні показники свідчать про те, що як туристичні оператори (18%) так і туристичні агентства (19%) не володіють необхідними знаннями і навиками для застосування методології еталонного тестування в своїй діяльності. Основними стримуючими чинниками є не усвідомлення вищими ланками управління можливих переваг від впровадження еталонного управління.

Однією з ґрунтовних концепцій удосконалення діяльності є тотальне управління якістю, що дозволяє комплексно підходити до питання управління якістю туристичних послуг. Переважна більшість туристичних операторів розробили та впровадили у свою діяльність систему управління якістю, що допомагає здійснювати контроль на всіх етапах формування та реалізації туристичного продукту.

По відношенню до туристичних операторів лише 10 % туристичних агентств мають систему управління якістю, це пояснюється в першу чергу тим, що дані підприємства як правило, є невеликими, тому забезпечення якості туристичних послуг не вимагає особливої концентрації та контролю.

Ефективність управління бізнес-процесами туристичного підприємства залежить від їх раціональної організації та забезпечення оптимального рівня продуктивності. Орієнтація підприємства на підтримання високого рівня реалізації бізнес-процесів дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати конкурентні позиції на ринку туристичних послуг.

Сукупність бізнес-процесів підприємства відображає його безпосередню діяльність, тому при виявленні значних відхилень у функціонуванні бізнес-процесів, які негативно впливають на результати діяльності підприємства доцільно втілювати прогресивні концепції удосконалення діяльності. Алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів наведено на рис. 1.20.

Відповідно до рис. 1.20 особливого значення набуває прийняття управлінського рішення про ініціацію реінжинірингу, оскільки таке рішення вимагає критичної оцінки основних напрямків діяльності туристичного підприємства. Ефективне управлінське рішення, перш за все, ґрунтується на результатах детального аналізу фінансового стану підприємства, оскільки будь-які кардинальні зміни здійснюються на основі значних грошових вкладень.

Звідси виникає необхідність оцінки загального фінансового стану із визначенням можливих резервів та перспектив.

Приклад. Для цього розглянемо ситуацію на прикладі туристичного підприємства «XXX», одним із напрямів діяльності якого є надання туристичних послуг (турагентська діяльність) [46].

Керівник даного підприємства має намір оновити власний бізнес та удосконалити окремі напрямки діяльності. В першу чергу, йому необхідно визначитись зміни якого масштабу доцільно ініціювати. В такому випадку, розглядаються наступні варіанти: підтримання існуючого рівня ефективності діяльності (W_0), впровадження часткових та поступових змін (W_1); кардинальне перепроєктування діяльності підприємства (W_2).

Попередній аналіз фінансового стану туристичного підприємства показує, що при реалізації варіанту W_1 прогнозований приріст прибутку становитиме 250 тис. грн., а можливі негативні наслідки недосконалої організації змін – збиток 40 тис. грн. При виборі W_2 прогнозований приріст прибутку становитиме 700 тис. грн., а можливий збиток 100 тис. грн. Ймовірність (P_i) успішної організації змін на туристичному підприємстві становить 0,8.

Для кардинальної зміни діяльності підприємства керівник може ініціювати реінжиніринг бізнес-процесів, що призведе до додаткових витрат у 50 тис. грн., разом із тим є певний ризик, оскільки позитивні прогнози можуть справдитись на 70 %, а негативні прогнози на 90 %.

Звідси виникає необхідність вибору оптимального варіанту удосконалення діяльності туристичного підприємства який може забезпечити найбільший приріст прибутку та мінімізувати ризик. На основі наведених даних побудуємо логічну схему прийняття рішень у вигляді «дерева рішень».

Початковий стан позначимо буквою A , кінцеві стани – $R_1 \dots R_n$, стани розгалуження B_i, C_i, D_i . Із початкового стану A виходять дві гілки (події): L_0 – відмова від ініціації реінжинірингу та L_1 – впровадження реінжинірингу. Із стану B_1 виходять також дві гілки, які означають наступні події: Q_1 – реінжиніринг передбачає успіх; Q_2 – реінжиніринг передбачає невдачу. Із B_0 виходить гілка Q_0 , яка має лише формальне значення (фіктивна подія). Із станів C_0, C_1, C_2 виходять по три гілки, які відображають події: Z_0 – підтримання існуючого рівня ефективності W_0 , Z_1 – часткові та поступові зміни W_1 , Z_2 – кардинальне перепроєктування діяльності W_2 . Від подій D виходять гілки S_1, S_2 , що характеризують успіх та невдачу при виборі певної альтернативи та S_0 , що свідчить про відсутність альтернатив відносно успіху або невдачі.

На основі наведених показників та умовних позначень будуємо графік «дерево рішень» на якому за допомогою відповідних розрахунків зображуємо всі можливі альтернативи та наслідки описаної ситуації.

Детально проаналізуємо альтернативи та їх наслідки, що наведено на рис.

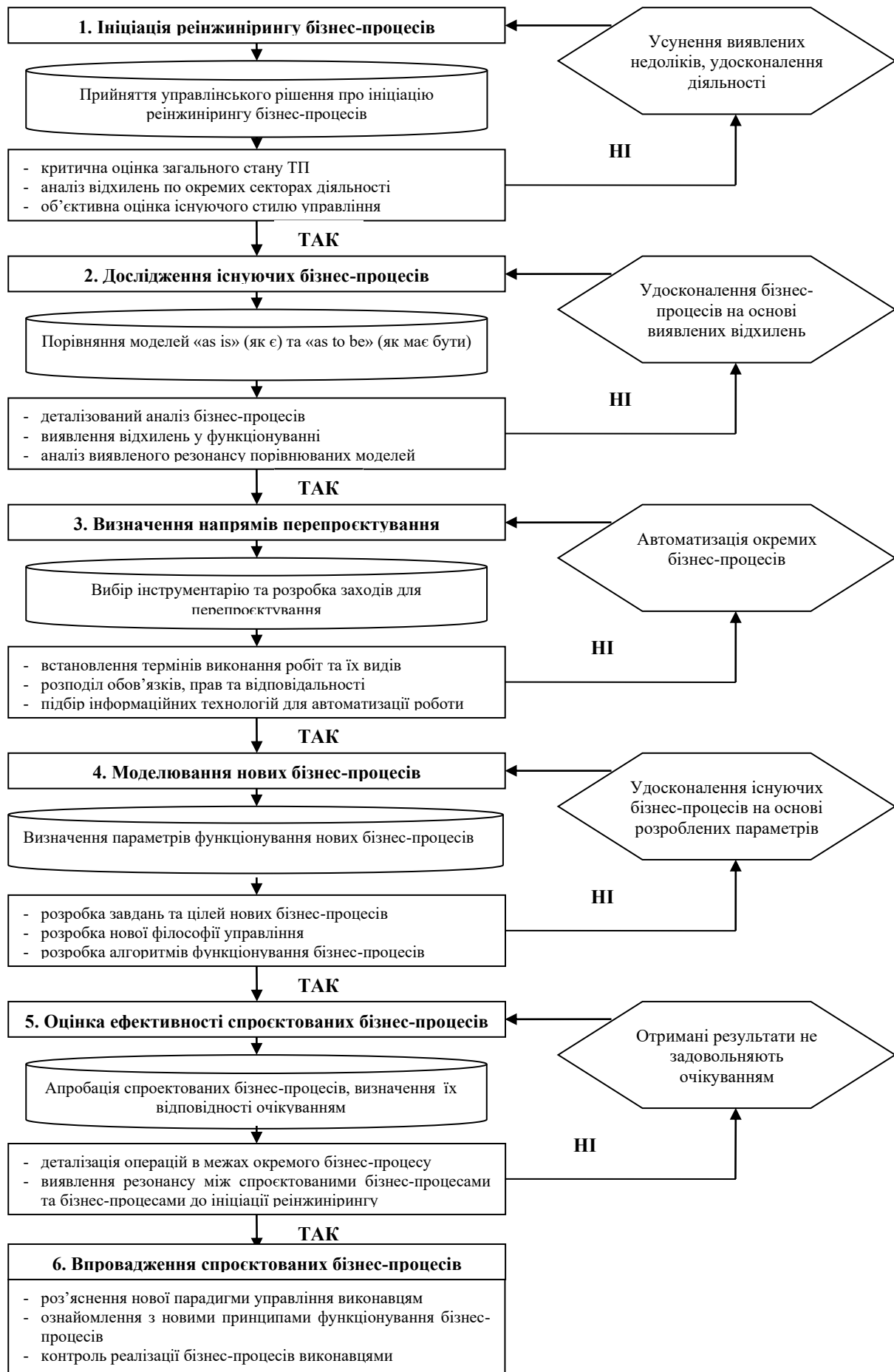


Рис. 1.20. Алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів

Припустимо, що буде обрано вершину C_0 , яка передбачає відмову від реалізації реінжинірингу, при цьому необхідно обрати одну із альтернатив Z_0, Z_1, Z_2 які передбачають події W_0, W_1, W_2 .

Якщо перевага надається альтернативі Z_0 , то ймовірність $P(S_0)$ отримання як прибутку так і збитку дорівнює нулю ($E_1 = 0$). При виборі Z_1 можливий успіх із ймовірністю $P(S_1) = 0,8$ при цьому $E_2 = 250$ тис. грн., при невдачі ймовірність становитиме $P(S_2) = 0,2$, а можливі збитки $E_3 = 40$ тис. грн.

Аналогічно розглядаємо вибір альтернативи Z_2 , яка показує, що за умови успіху $E_4 = 700$ тис. грн., при невдачі $E_5 = -100$.

Проаналізуємо альтернативу B_1 , за якої буде прийнято рішення про ініціацію реінжинірингу. В такому випадку, матимуть місце два наслідки Q_1 - позитивний та Q_2 - негативний із ймовірностями $P(Q_1) = 0,7; P(Q_2) = 0,3$.

Припустимо, що при успішній реалізації реінжинірингу (C_1) отримаємо наступні показники: $E_6 = -50; E_7 = 250 - 50 = 200; E_8 = 40 + 50 = -90; E_9 = 700 - 50 = 650; E_{10} = 100 + 50 = -150$. Аналогічно розраховуються показники для альтернативи C_2 . Однак, отримані результати не дають однозначної відповіді для прийняття ефективного управлінського рішення. Для подальшого аналізу застосуємо елементи теорії ймовірності з метою зменшення ризику та більшої впевненості при виборі оптимальної альтернативи.

Оскільки події S_1 та S_2 характеризують позитивні та негативні наслідки, то має місце рівність $P(S_1) + P(S_2) = 1$. Розрахуємо відповідні ймовірності для альтернатив C_i і отримаємо:

$$C_0 = P(S_1) = 0,8; P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0,2 \quad (1)$$

$$C_1 = P(Q_1 / S_1) = 0,7; P(Q_2 / S_1) = 1 - P(Q_1 / S_1) = 0,3 \quad (2)$$

$$C_2 = P(Q_2 / S_2) = 0,9; P(Q_1 / S_2) = 1 - P(Q_2 / S_2) = 0,1 \quad (3)$$

Наступним кроком аналізу є обчислення умовних ймовірностей для знаходження яких застосуємо формулу Т. Байєса:

На підставі конкретних числових значень отримаємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,7 \times 0,8}{P(Q_1)} = \frac{0,56}{P(Q_1)}; P(S_2 / Q_1) = \frac{0,1 \times 0,2}{P(Q_1)} = \frac{0,02}{P(Q_1)} \quad (5)$$

$$P(S_i / Q_j) = \frac{P(Q_j / S_i) \times P(S_j)}{P(Q_j)}; i = 1,2; j = 1,2 \quad (4)$$

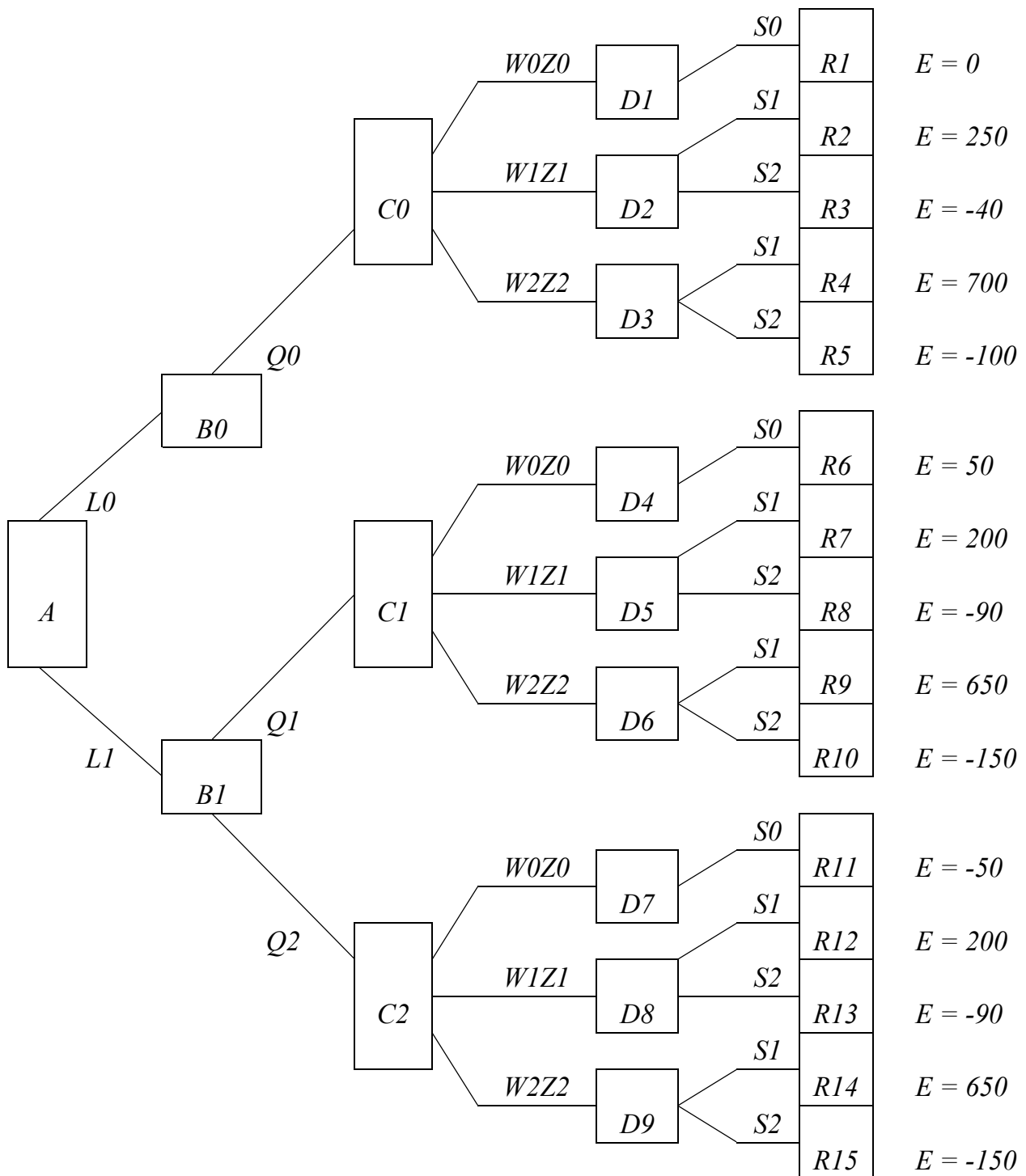


Рис. Графік «дерево рішень»

Оскільки має місце рівність $P(S_1 / Q_1) + P(S_2 / Q_1) = 1$, отримаємо:

$$\frac{0,56}{P(Q_1)} + \frac{0,02}{P(Q_1)} = 1 \quad (6)$$

Звідси ймовірність успішної реалізації реінжинірингу Q_1 становитиме 0,58, а негативних наслідків Q_2 складе 0,42. Оскільки, маємо числові значення ймовірностей розрахуємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,56}{0,58} = 0,966; P(S_2 / Q_1) = \frac{0,02}{0,58} = 0,034$$

$$P(S_1 / Q_2) = \frac{0,3 \times 0,8}{0,42} = 0,571; P(S_2 / Q_2) = \frac{0,9 \times 0,2}{0,42} = 0,429$$

Перейдемо до вибору оптимальної альтернативи для прийняття управлінського рішення. Під оптимальної альтернативою будемо вважати прийняття такого рішення, яке за описаних на рисунку умов дає найбільший приріст прибутку. Обчислимо показники ефективності для C_0, C_1, C_2 враховуючи отримані ймовірності за формулою:

$$E_i = \sum_{j=1}^n E_{ij} \times P(S_j / Q_j) \quad (7)$$

Отримаємо наступні показники:

$$C_0 = \left\{ \begin{array}{l} D_1 = 0 \\ D_2 = (250 \times 0,8) - (40 \times 0,2) = 192 \\ D_3 = (700 \times 0,8) - (100 \times 0,2) = 540 \end{array} \right\} = 540 \text{ тис. грн.}$$

$$C_1 = \left\{ \begin{array}{l} D_4 = -50 \\ D_5 = (200 \times 0,966) - (90 \times 0,034) = 190,14 \\ D_6 = (650 \times 0,966) - (150 \times 0,034) = 622,8 \end{array} \right\} = 622,8 \text{ тис. грн.}$$

$$C_2 = \left\{ \begin{array}{l} D_7 = -50 \\ D_8 = (200 \times 0,571) - (90 \times 0,429) = 75,59 \\ D_9 = (650 \times 0,571) - (150 \times 0,429) = 306,8 \end{array} \right\} = 306,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, можемо зробити висновок, що при виборі альтернативи C_0 підприємство отримає приріст прибутку у розмірі 540 тис. грн. При прийнятті рішення про ініціацію реінжинірингу бізнес-процесів (C_1) та його успішній реалізації можливий обсяг прибутку становитиме 622, 8 тис. грн., а при неефективній реалізації приріст прибутку складе 306,8 тис. грн.

Проаналізувавши можливі переваги і недоліки із врахуванням відповідних ймовірностей повертаємось до стану A та обираємо альтернативу V_0 або V_1 . Оптимальним управлінським рішенням для туристичного підприємства буде вибір альтернативи V_1 , оскільки можливий приріст прибутку становитиме найбільший обсяг. Таке рішення свідчить про необхідність ініціації реінжинірингу бізнес процесів, оскільки позитивні наслідки такого рішення матимуть найбільшу економічну корисність для підприємства.

Використання методологічного інструментарію класичного менеджменту та окремих елементів математичного апарату дозволяє обґрунтовано приймати ризиковані рішення пов'язані із кардинальними змінами в діяльності підприємства.

Відповідно до розробленого алгоритму реалізації реінжинірингу, наступним кроком є дослідження існуючих в туристичному підприємстві бізнес-процесів з метою порівняння моделей «as is» та «as to be». Порівняльний аналіз дозволяє виявити відхилення в окремих бізнес-процесах та усунути їх при проектуванні нових.

Отримані результати аналізу стануть підґрунтям для ініціації наступного кроку алгоритму реалізації реінжинірингу, який полягає у визначенні напрямів перепроєктування діяльності туристичного підприємства.

Реінжиніринг може здійснюватися двома способами: кардинальний (з чистого аркушу) та частковий (окремі бізнес-процеси). Вибір масштабів реінжинірингу залежить від отриманих результатів аналізу ефективності бізнес-процесів. При виборі часткового реінжинірингу існує ризик несумісності перепроєктованих бізнес-процесів та тих, що не підлягали реінжинірингу.

Виходячи з цього, доцільно ініціювати реінжиніринг, який передбачає кардинальні зміни і ґрунтується на оновленні всіх напрямів діяльності підприємства.

Ефективна реалізація реінжинірингу неможлива без чітко спланованих заходів та термінів їх виконання. Оскільки реінжиніринг є довготривалим процесом, виникає необхідність раціонального планування роботи. Варто планувати та розподіляти роботу за допомогою побудови сіткових графіків.

Сітковий графік – це сіткова модель, що складається із комплексу операцій у вигляді стрілок і кілець, що відображає логічний взаємозв'язок, взаємообумовленість всіх операцій і встановлену послідовність їх виконання [46]. Застосування даного інструменту планування, дозволяє логічно розподілити різні види робіт між виконавцями та визначити оптимальний час на їх виконання. Основні елементи сіткового графіку зображено на рис. 1.21.

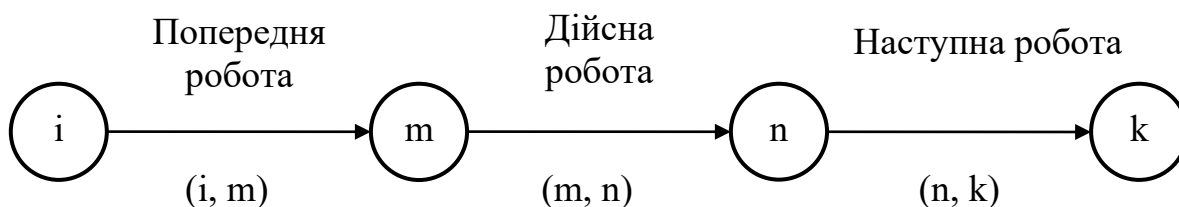


Рис. 1.21. Елементи побудови сіткового графіку

Відповідно до рис. 1.21 розробимо календарний план виконання робіт та спроектуємо сітковий графік для визначення найдовшого, найкоротшого та

критичного шляхів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Календарний план реалізації реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до алгоритму

Код роботи	Зміст роботи	Тривалість роботи, дні
1.	Призначення відповідальних виконавців	1
2.	Розподіл обов'язків відповідальними виконавцями	1
3.	Моніторинг існуючих інформаційних технологій	5
4.	Обробка результатів аналізу	5
5.	Прийняття відповідного управлінського рішення про впровадження обраних інформаційних технологій	2
6.	Встановлення цілей для проектування нових бізнес-процесів	8
7.	Моделювання нових бізнес-процесів на основі обраних інформаційних технологій	30
8.	Апробація нових бізнес-процесів	10
9.	Виявлення відхилень та порівняльний аналіз нових та існуючих бізнес-процесів	10
10.	Проведення роз'яснювальних робіт з персоналом підприємства, щодо нових принципів роботи	5
11.	Впровадження спроектованих бізнес-процесів	10
12.	Адаптація персоналу до нових умов роботи	20

Відповідно до календарного плану робіт спроектуємо сітковий графік, який буде характеризувати взаємозалежність та послідовність робіт з реалізації реінжинірингу (рис. 1.22). Визначена тривалість робіт є умовною, проте максимально об'єктивно відображає реальні процеси.

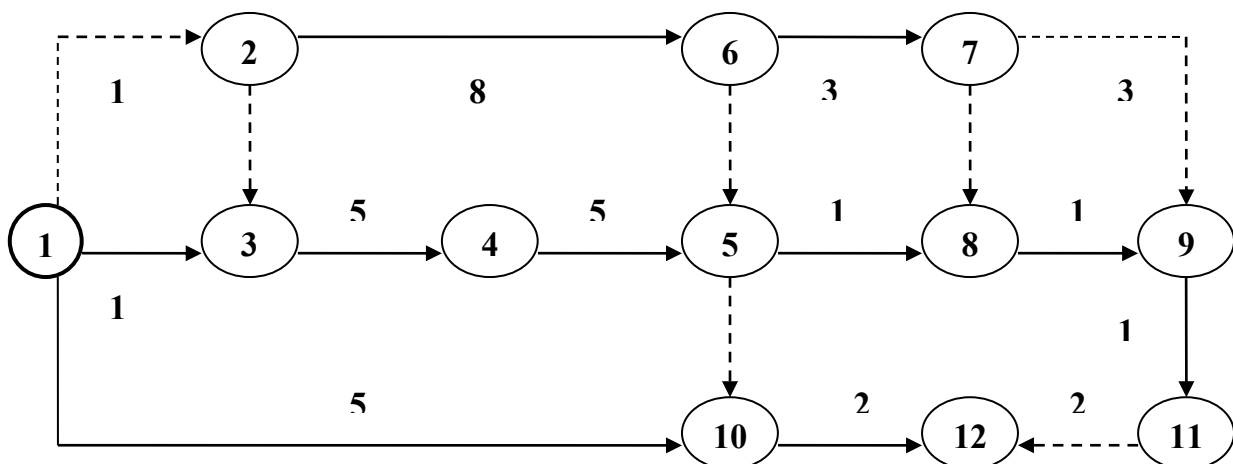


Рис. 1.22. Сітковий графік реалізації реінжинірингу бізнес-процесів

На графіку зображено послідовність та взаємозв'язок окремих операцій, що є кроками алгоритму реалізації та впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у туристичному підприємстві. Відповідно перелік операцій може розширюватись та скорочуватись з урахуванням масштабів окремого підприємства та рівня ініційованих змін.

Наступним кроком є розрахунок оптимального шляху відповідно до рис. 1.21, який ґрунтується на аналізі всіх можливих альтернатив реалізації описаного процесу. Розрахунки наведено в табл. 1.7.

Відповідно до результатів наведених в табл. 1.8, найкоротшим шляхом є альтернатива «б», найдовшим – «5». Проте, якщо враховувати послідовність операцій та їх взаємозв'язок, то оптимальною альтернативою є «1», оскільки враховує всі операції зазначені у календарному плані робіт. Інші можливі альтернативи виключають проміжні операції внаслідок чого скорочується термін реалізації реінжинірингу.

Таблиця 1.7

Розрахунок оптимального шляху сіткового графіка

№	Операція	Тривалість, днів	Загальний термін, днів
1.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1+1+5+5+2+8+30+10+10+5+10+20	107
2.	1,3,4,5,6,7,8,9,11	1+5+30+10+10+10+10+20	96
3.	1,2,6,7,9,11	1+1+8+30+30+10+10	90
4.	1,2,3,4,5,6,7,9,11	1+1+5+5+8+30+30+10	90
5.	1,2,6,7,9,11,12	1+1+8+30+30+10+10+20	110
6.	1,2,6,7,8,9,11,12	1+8+30+10+10+10+20	89

Обрана альтернатива «1» враховує всі проміжні операції і тим самим забезпечує ефективну реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів із найменшим ризиком.

Наступним етапом алгоритму реалізації реінжинірингу бізнес-процесів є моделювання нових бізнес-процесів, що відповідають цілям та очікуванням. Для ефективного моделювання бізнес-процесів необхідно визначити цілі на основі яких нові бізнес-процеси функціонуватимуть.

Формування цілей відбувається виходячи із прогнозування бажаного стану та можливостей туристичного підприємства, оскільки без наявності відповідних ресурсів реалізація певних цілей неможлива. Окрім цього формування цілей безпосередньо залежить від місії підприємства та його філософії.

При визначення цілей нових бізнес-процесів необхідно дотримуватись чіткої структури, яка дозволить сформулювати оптимальні цілі та засоби їх досягнення (рис. 1.23).

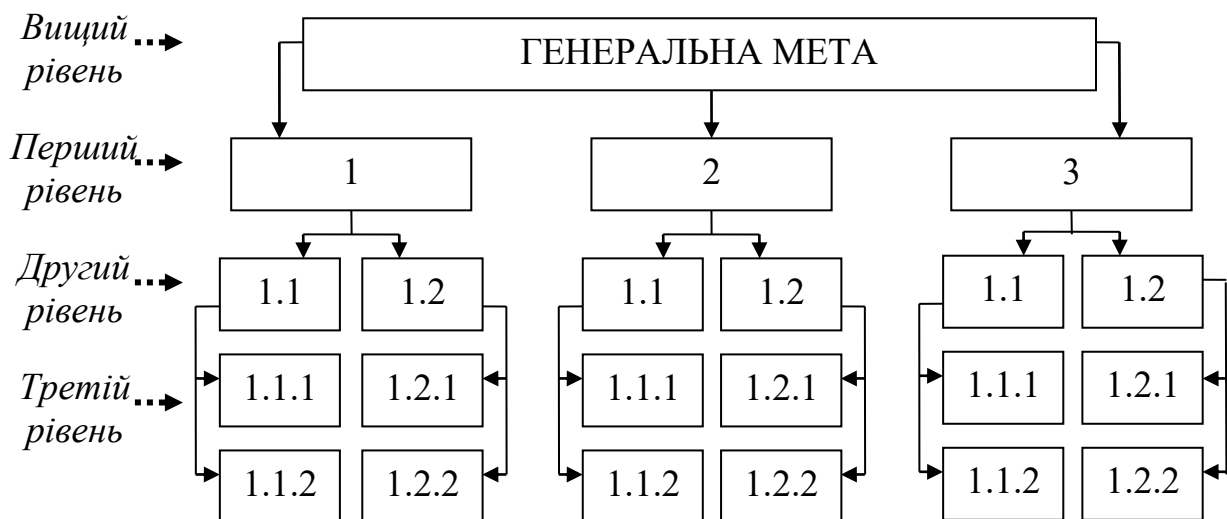


Рис. 1.23. Структура цілей туристичного підприємства

Як видно з рис. 1.23, цілі підприємства поділено на ієрархічні рівні. Перший рівень визначає місію та концепцію діяльності туристичного підприємства, другий рівень описує цілі виконавцями яких є вищі керівні ланки підприємства і відповідно останні рівні – це цілі, які реалізуються безпосередньо виконавцями.

Врахування такою структури цілей при моделювання нових бізнес-процесів дозволить туристичному підприємству раціонально розподілити завдання між виконавцями та оптимізувати ресурси, що забезпечують реалізацію окремих бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів вимагає розроблення великого переліку критеріїв, яким повинні відповідати виконавці бізнес-процесів. Доцільним є врахування якісних та кількісних показників роботи персоналу туристичного підприємства. Якщо окремі працівники не відповідають встановленим критеріям, то необхідним є їх навчання або звільнення з метою формування компетентного штату працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідним є проведення жорсткої атестації персоналу, оскільки реінжиніринг бізнес-процесів передбачає кардинальні зміни в діяльності підприємства. Якщо склад персоналу не відповідає вимогам нових бізнес-процесів і не володіє достатніми знаннями та кваліфікацією, то його доцільно замінити на компетентний склад.

Атестацію персоналу слід провести за наступними критеріями (табл. 1.8).

В табл. 1.8 представлений перелік критеріїв, який характеризує кваліфікацію та компетентність працівника туристичного підприємства, проте даний перелік може бути значно розширений із врахуванням окремої специфіки діяльності туристичного підприємства. Моделювання бізнес-процесів, що ґрунтується на чітко встановлених цілях та забезпечується кваліфікованими

кадрами є каталізатором ефективної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.

Відповідно до алгоритму, наступним етапом є апробація нових бізнес-процесів. Даний етап реінжинірингу пов'язаний із виявленням максимальних можливостей нових бізнес-процесів, їх аналізом та встановленням резонансу між новими та існуючими бізнес-процесами.

Даний етап є дуже відповідальним, оскільки неточний аналіз може призвести до негативного результату ініціації реінжинірингу. Доцільно здійснювати апробацію нових бізнес-процесів поступово. Тобто існуючий бізнес-процес поопераційно замінювати на новий або здійснювати їх паралельно для виявлення відмінності кінцевих результатів. Такий підхід дозволить вчасно виявити недоліки та усунути їх, на відміну від одночасної заміни всіх бізнес-процесів, оскільки в даному випадку буде дуже важко виявити всі відхилення.

Таблиця 1.8

Методика та критерії атестації персоналу при реінжинірингу бізнес-процесів

№	Критерії відповідності персоналу туристичного підприємства	Відповідність критеріям, бали			
		-	+		
			1	2	3
1.	Індивідуальні якості				
1.1	Дисциплінованість				
1.2	Пунктуальність				
1.3	Відповідальність				
1.4	Комунікабельність				
1.5	Працьовитість				
2.	Професійні якості				
2.1	Освіта				
2.2	Володіння мовами				
2.3	Навики роботи з ПК				
2.4	Навики роботи із спеціальними програмними продуктами				
2.5	Знання своїх посадових обов'язків				
3.	Показники продуктивності				
3.1	Кількість обслужених туристів				
3.2	Кількість реалізованих турів				
3.3	Продуктивність праці				
3.4	Відповідність виконання поставлених завдань				
3.5	Швидкість та якість виконання поставлених завдань				
Всього балів					

Завершальним етапом розробленого нами алгоритму реалізації реінжинірингу є впровадження нових апробованих бізнес-процесів, які відповідають усім встановленим параметрам в практичну діяльність туристичного підприємства.

Після апробації та усунення недоліків нових бізнес-процесів впровадження відбувається шляхом зміни існуючих бізнес-процесів на нові. Проте, виникають проблемні моменти пов'язані із персоналом туристичного підприємства. Як правило, кардинальні зміни в діяльності підприємства не завжди сприймаються позитивно його персоналом, оскільки наслідками цих змін є структурні перетворення у штаті працівників.

Для адаптації персоналу до нових умов доцільно провести роз'яснювальні семінари та навчальні тренінги, які допоможуть подолати непорозуміння, які можуть виникнути в процесі роботи.

Розроблений алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах враховує специфіку діяльності даних підприємств та ґрунтується на послідовній взаємозалежній поетапності, що дозволяє аналізувати та виявляти відхилення на кожному етапі.

1.4. ГЛОБАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Процеси глобалізації економіки пов'язані з комп'ютеризацією майже всіх сфер діяльності людини. Прискорений розвиток і розповсюдження технологій у світі безпосередньо впливає на економічну, соціальну, культурну та інші сфери. Це посприяло тому, що інформаційні технології сформували повноцінний ринок з власною інфраструктурою та обумовили появу такого виду економічної діяльності, як інформаційна економіка.

Наявність значної кількості практичних розробок у сфері інформаційних технологій дозволяє прискорювати окремі процеси підприємницької діяльності, тим самим, сприяючи підвищенню показників ефективності діяльності будь-якого підприємства в цілому.

Специфіка роботи підприємств туристичної сфери пов'язана з необхідністю збору, аналізу, зберігання та використання інформації, яка постійно змінюється. Засоби автоматизації дозволяють оперувати значними обсягами інформації, дають можливість зробити бізнес-процеси більш ефективними і керованими.

Інформаційна технологія – це сукупність технологічних елементів для збору, зберігання, обробки і передачі актуальної інформації з метою

забезпечення ефективного функціонування інформаційних систем.

Інтернет є одним із видів інформаційних технологій та забезпечує можливість спілкування і передачі інформації між користувачами (комп'ютерами) по всьому світу. У сучасному житті та глобальному інформаційному суспільстві стає неможливим ведення діяльності у будь-якій галузі без доступу до всесвітньої мережі Інтернет.

Виникнення Інтернету пов'язане з розробкою військового проекту, що ініційовано США на початку 60-х років ХХ ст. Але активне комерційне використання даної мережі розпочалося з 1993 року.

Інтернет – це:

- велика, розгалужена (розподілена) мережа, що включає комп'ютерні вузли, розміщені по всьому світу;
- інфраструктура, мережі якої можуть надавати доступ до інформаційних ресурсів, послуг зв'язку (електронна пошта, інформаційні табло, комп'ютерні конференції, архіви даних, загальне програмне забезпечення, коректування документів, інтерактивні бібліотеки, передача файлів тощо) [17].

На сучасному етапі розвитку, застосування можливостей мережі Інтернет в діяльності переважної більшості вітчизняних підприємств стало невід'ємною складовою їх ефективного функціонування на ринку.

В Інтернеті постійно формуються нові види електронних комерційних взаємовідносин, що викликало появу такого терміну як електронний бізнес.

Електронний бізнес є однією з форм взаємодії між суб'єктами ринку за допомогою цифрових технологій.

Електронний бізнес – це:

- діяльність компанії, спрямована на отримання прибутку, яка ґрунтується на цифрових технологіях і тих перевагах, які вони надають;
- перетворення основних бізнес-процесів за допомогою Інтернет-технологій;
- будь-яка ділова активність, яка використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків з метою створення прибутку;
- форми ділових (комерційних) взаємодій (транзакцій) як між юридичними, так і між фізичними особами, що базуються на електронній обробці та передачі даних, включаючи текст, звук та графіку;
- реалізація бізнес-процесів з використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій і систем [27].

Електронний бізнес являє собою економічну діяльність, спрямовану на здійснення основних бізнес-процесів з використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою отримання вигод.

Електронний бізнес дає можливість використовувати більш економічні канали зв'язку з цільовими ринками, забезпечує простий та швидкий для

споживача спосіб придбання товарів та послуг, високий рівень обслуговування та утримання клієнтів, сприяє скороченню витрат завдяки більшій ефективності внутрішніх операцій та комерційних процедур.

Електронний бізнес за типом взаємодіючих суб'єктів поділяється на категорії:

а) бізнес–бізнес (Business-To-Business, B2B) – концепція побудови бізнес-процесів підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію з бізнес-партнерами. Взаємодія між підприємствами переводиться на рівень спілкування інформаційних систем;

б) бізнес–споживач (Business-To-Consumers, B2C) – концепція побудови бізнес-процесів підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію зі споживачами (Інтернет-магазин);

в) споживач–споживач (Consumers-To-Consumers, C2C) – концепція обміну досвідом придбання того чи іншого товару, взаємодії з тією чи іншою фірмою;

г) бізнес–адміністрація (Business-To-Government, B2G) – концепція побудови бізнес-процесів підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію з адміністративними органами;

д) споживач–адміністрація (Consumers-To-Government, C2G) – концепція взаємодії споживача з адміністративними органами (соціальна, податкова сфери).

Електронний бізнес має чотири основні етапи використання: маркетинг, виробництво, продаж і платежі, а ступінь використання інформаційних і комунікаційних технологій та систем слугує мірою, за якою бізнес (комерція, торгівля) може вважатися електронним [27].

Основними формами електронного бізнесу є корпоративні портали, каталоги, пошукові системи, інформаційні ресурси та контентні проекти, проте досить часто електронний бізнес ототожнюється з таким поняттям як електронна комерція.

Разом з тим, *електронна комерція* – це новий спосіб ведення бізнесу, який вже сформував свої ринки, змінив поведінку багатьох покупців і вплинув на діяльність компаній усіх видів [27].

Електронною комерцією є безперервна оптимізація продуктів і послуг організації, а також виробничих зв'язків через застосування цифрових технологій і використання Інтернету як первинного засобу комунікацій. Це будь-яка діяльність, що використовує можливості глобальних інформаційних мереж для ведення комерційної діяльності. Будь-яка транзакція, яка здійснюється за допомогою пов'язаних між собою комп'ютерів, після

завершення якої відбувається передача права власності чи права користування матеріальним товаром або послугою [27]. Це покупка і продаж товарів, послуг, інформації за допомогою комп'ютерних мереж, переважно Інтернету. Основна її мета – підвищення ефективності взаємодії між продавцем і покупцем внаслідок спрощення і прискорення здійснення торговельної угоди.

Електронна комерція – це процес здійснення купівлі та продажу товарів або послуг через Інтернет чи інші цифрові мережі. Вона є частиною електронного бізнесу і зосереджується на онлайн-торгівлі. Електронна комерція охоплює різні етапи, такі як онлайн-транзакції, електронні платежі, замовлення та доставку продукції. Цей вид торгівлі використовує різні цифрові інструменти, включаючи платіжні системи, інтернет-рекламу, мобільні додатки для покупок, і дозволяє доступ до світового ринку, незалежно від географічного розташування продавця чи покупця.

Під електронною комерцією розуміють технологію, яка забезпечує повний замкнений цикл операцій, включаючи замовлення товарів, проведення платежів, участь в управлінні доставки товарів або виконання послуг на основі Інтернет-технологій, і забезпечує перехід права власності або користування від однієї юридичної або фізичної особи до іншої. Вона є видом ділових операцій і угод, що передбачає використання найбільш передових інформаційних технологій з метою забезпечення більш високої економічної ефективності порівняно з традиційними видами комерції [27].

Електронна комерція стосується всіх форм використання цифрових інформаційних і комунікаційних технологій, призначених для підтримки або підвищення ефективності підготовчого етапу, а також етапів переговорів і реалізації процесу продажу.

Електронна комерція має цілий ряд переваг, які полягають у: можливості розроблення нових видів стратегій просування туристичного продукту; зниження витрат; забезпеченні своєчасного надходження інформації; скороченні часу оплати; підвищенні рівня обслуговування клієнтів і взаємовідносин з ними; орієнтації туристичного продукту на споживача; зручності ведення бізнесу; швидкому реагуванні на мінливі ринкові умови; налагодженні партнерських відносин та створення бази клієнтів.

Форми присутності в інтернеті електронної комерції наведено на рис. 1.24.

Електронний магазин, тобто система, яка забезпечує взаємодію з покупцями. Це комплекс комп'ютерів, програм і баз даних, які здійснюють в інформаційній мережі рекламу і продаж товарів або послуг. За допомогою програм здійснюється пошук необхідних товарів або послуг, ознайомлення з їхніми характеристиками, оформлення заказів та оплата їх вартості. Покупець, взаємодіє через мережу з комп'ютерними системами підприємств торгівлі. В електронних магазинах для ознайомлення з товарами або послугами

використовуються інформаційні вітрини.



Рис. 1.24. Складові електронної комерції

Електронний каталог надає детальну інформацію про товари або послуги (можливо з поточними цінами) різних виробників.

Електронний аукціон – аналог класичного аукціону з використанням Інтернет-технологій.

Електронний універсмаг – аналог звичайного універсагу, де різні фірми виставляють свій товар, а головним є товарний бренд.

Електронна візитна картка – декілька сторінок з інформацією про компанію та видами її діяльності.

Віртуальні ком'юніті (товариства) – об'єднують продавців і покупців на основі загального професійного інтересу. Існують портали зі створення і розвитку Інтернет-товариств. Різновидом віртуального товариства є професійні форуми, які об'єднують учасників, що мають відношення до певної роботи або володіють певними професійними навичками. На таких форумах розміщують новини спеціалізованого характеру, результати досліджень, повідомлення про майбутні події, які можуть зацікавити учасників. Характерною особливістю форумів є можливість об'єднання спеціалістів з усього світу, що мають можливість обмінюватись інформацією в онлайн-режимі, надавати консультації і поради, пропонувати нововведення тощо.

Дропшипінг (часто використовують непрямий продаж) – модель бізнесу, спосіб продажу товарів посередником, де він приймає замовлення від клієнта та

передає деталі замовлення постачальнику, який відправляє товари безпосередньо споживачеві. Посередник отримує прибуток від різниці між оптовою та роздрібною ціною товару.

Комерція на основі передплати – бізнес-модель, при якій споживачі підписуються на регулярні поставки товарів або послуг.

Однорангова торгівля – обмін товарами, послугами або грошима без посередництва роздрібних продавців (платформи для обміну використаними товарами, коворкінгові простори або платформи для підготовки отримання додаткового доходу).

Цифрові продукти – продукти, які завантажуються у електронному (цифровому) форматі, купуються та передаються покупцю в онлайн-режимі, зберігаються на електронних носіях або в хмарному сховищі (музика, фільми, програмне забезпечення, онлайн-курси та інші) [49].

Маркетплейс – електронні майданчики для торгівлі товарами або послугами, які виконують роль посередника між продавцем та покупцем. Вони приймають заявки та передають їх продавцю, наводять трафік для постачальників, відповідають за процеси аналітики, забезпечують підтримку у маркетинговій сфері [26]. Маркетплейс це поширений інструмент e-commerce, який достатньо популярний серед продавців.

Краудфандинг (гуртове фінансування) – платформи для добровільного залучення грошей чи інших ресурсів з метою фінансування проєктів, стартапів або допомога благодійним організаціям залучати фінансування [33].

Онлайн-магазини – власні віртуальні магазини підприємців, в яких вони розміщують товари або послуги. Торгові платформи використовуються для розміщення замовлень (покупок / продажів) фінансових продуктів, показують ринкові ціни в реальному часі, за якими користувачі можуть торгувати, і можуть надавати додаткові торгові інструменти [31].

Електронні платіжні системи – дозволяють проводити фінансові операції (електронні транзакції) різного напрямлення та складності за участі безготівкових грошей через Інтернет, забезпечують конфіденційність та захист інформації про платника. Визначено 9 найбільш популярних платіжних систем в Україні (ранжування за спаданням): ПРОСТІР, NovaPay, EasyPay, Portmone, Сенс (Альфа-Банк), City24, 4bill, Поштовий переказ, Western Union [44].

Системи управління взаємодією з клієнтами – забезпечує автоматизацію взаємодії зі споживачами, дозволяє підприємствам збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що сприяє встановленню та підтримці ефективних стосунків з ними, покращенню якості обслуговування.

Системи управління вмістом – дозволяє підприємствам керувати структурою сайту, додавати нові товари, відстежувати та аналізувати популярність контенту, створювати, редагувати та публікувати вміст на своїх веб-сайтах та онлайн-магазинах.

Аналітичні системи – дають можливість підприємствам ефективно зберігати, обробляти та аналізувати дані, отримувати інформацію про поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній і продажів, забезпечують візуалізацію результатів, надають звіти та статистику.

Системи управління логістикою – дозволяють підприємствам ефективно керувати всіма процесами постачання товарів, включаючи планування, організацію, координування, контроль та нагляд за матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, управління запасами, відправку, доставку і відстеження.

Маркетингові інструменти – сприяють просуванню товарів та послуг в Інтернеті, залученню нових споживачів та утриманню існуючих.

Розвиток підприємницької сфери вимагає застосування агресивних методів ведення бізнесу, пошуку нових ефективних шляхів виживання на ринку. Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу можливе за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій, що сприяють осучасненню ведення ділової активності. Одним із видів інформаційних технологій, що безпосередньо є ефективним важелем у діяльності підприємства є інтернет-технології.

Інтернет-технології – це комплекс взаємопов'язаної наукової, технологічної, виробничої і комунікаційної діяльності з накопичення, управління, зберігання і передачі інформації за даними алгоритмами на значні відстані за короткий проміжок часу; сукупність послідовних процедур, дій, операцій з обробки, зберігання та передачі інформації такими засобами мережі Інтернет, як гіпертексти та електронні сторінки (веб-сайти).

Основними перевагами застосування інтернет-технологій в туризмі є:

- постійний та оперативний доступ до необхідної інформації;
- одночасна доставка інформації у різні місця;
- можливість одночасної централізації та децентралізації;
- інтерактивний контакт з потенційними партнерами та споживачами;
- оперативне підтримання ділового зв'язку.

Фундаментальним підґрунтям для реалізації програм і локальних цілей підприємницької діяльності в мережі Інтернет є представництва підприємств у цій мережі (електронний ресурс, веб-ресурс, веб-сайт), що дозволяє підтримувати комунікаційні зв'язки зі споживачами та партнерами, прискорюючи процеси обміну інформацією з метою підвищення оперативності діяльності.

Інтернет-технології охопили майже всі рівні управління сучасним підприємством, що сприяє скороченню тривалості окремих циклів бізнес-процесів і дозволяє максимально задовольняти очікування підприємством економічних вигод.

Одним із секторів підприємницької діяльності, де найбільш активно

застосовуються інтернет-технології в туристична сфера (рис. 1.25).

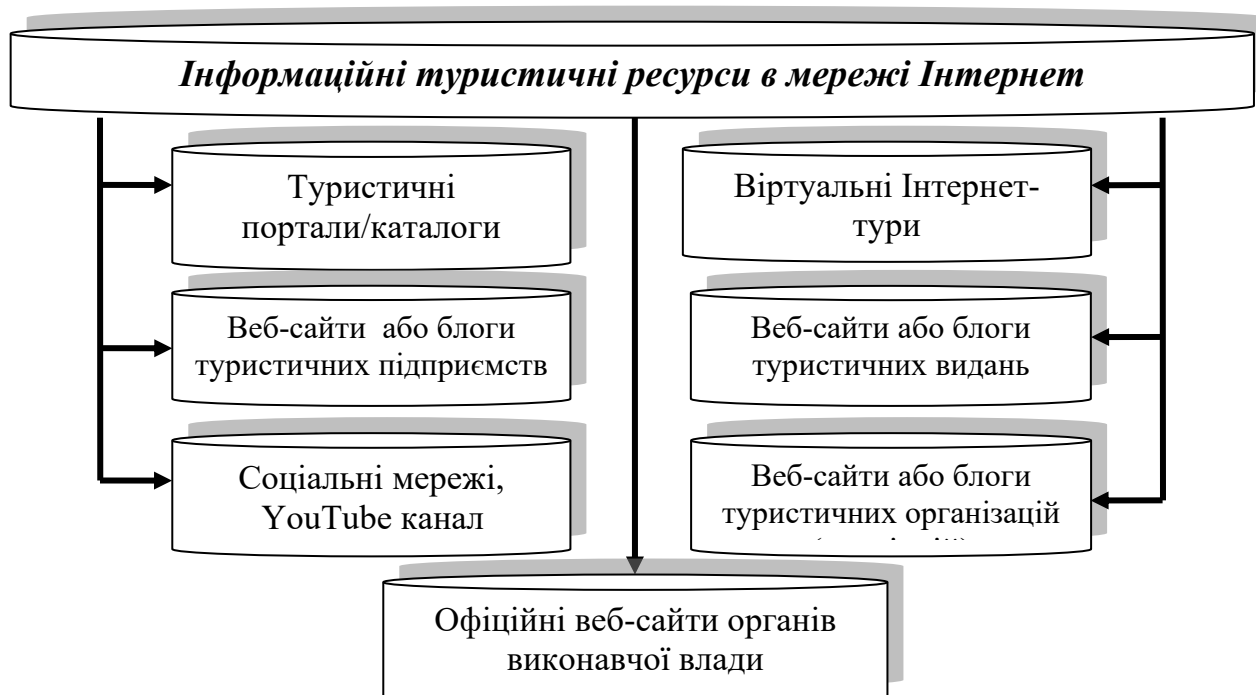


Рис. 1.25. Види туристичних ресурсів в мережі Інтернет

Наявність інформаційних туристичних порталів та каталогів дозволяє отримати оперативну інформацію щодо будь-якого туристичного підприємства, напрямків його діяльності та іншу туристичну інформацію. Веб-сайти туристичних організацій та органів виконавчої влади дозволяють отримати офіційну інформацію, веб-сайти туристичних видань – ознайомлюють з останніми новинами та тенденціями розвитку ринку туристичних послуг.

Одним із різновидів сайту є блог. *Блоги* – це короткі записи (пости) тимчасової значущості, які містять особисті думки, матеріали автора [53].

Блог відрізняється від сайту тим, що:

- він більш персоніфікований і представляє записи-роздуми однієї людини (блогера), на сайті представлено офіційну інформацію;
- більш динамічний, оскільки частіше ніж сайт оновлюється постами;
- містить можливість публікації відгуків та коментарів відвідувачів та є середовищем мережевого спілкування;
- лояльне відношення до його дизайну. До зовнішнього вигляду сайту висуваються більш жорсткі вимоги [53].

Особливостями блогу є:

- наявність своєї *URL*-адреси;
- після тексту поста розміщується запрошення до публікації коментарів;
- ініціювання теми блогу можуть тільки його автори;
- головна сторінка містить лише останні пости, попередні переглядаються

в архіві;

- редагування блогу здійснюється за допомогою звичайного браузера [53].

Напрями використання можливостей мережі Інтернет туристичними підприємствами та їх зв'язок з основними бізнес-процесами наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Напрями використання можливостей мережі Інтернет в діяльності туристичних підприємств

Напрямки	Засоби Інтернет	Цільові групи
Моніторинг ринку туристичних послуг (дослідження потреб споживачів, аналіз діяльності конкурентів)	<ul style="list-style-type: none"> - Пошукові системи. - Форуми; чати; блоги. - Тематичні та сайти і портали. - Каталоги. - Власний веб-сайт. - E-mail. - Соціальні мережі. 	Потенційні споживачі, партнери, конкуренти.
Маркетингова діяльність: реклама, PR, стимулювання збуту, директ-маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт. - Банерна реклама. - Перехресні посилання. - E-mail (пряме розсилання). - Контекстна реклама. - Соціальні мережі. - YouTube канал. 	Потенційні споживачі, партнери.
Бронювання, продаж туристичних послуг у режимі реального часу	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт. - Веб-сайти посередники. - E-mail. 	Потенційні споживачі, реальні покупці, партнери.
Отримання професійної та ділової інформації	<ul style="list-style-type: none"> - Пошукові системи. - Форуми, чати, блоги. - Тематичні сайти і портали. - Каталоги. - Конференції. - Розсилки. - Соціальні мережі. - YouTube канал. 	Персонал туристичного підприємства
Підтримання ділового зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт. - E-mail. - Спеціальні програми обміну. - Соціальні мережі. 	Партнери, потенційні споживачі, реальні покупці.

Серед аналітичних бізнес-процесів туристичного підприємства належне місце відводиться аналізу ринку і потреб споживачів. Результатами цього бізнес-процесу є актуальна інформація щодо основних конкурентів та їх переваг, потенційних партнерів, запитів споживачів (потреби, переваги, вподобання) і відповідно стан та перспективи розвитку ринку туристичних послуг. Схематично складові та безпосередньо логіку реалізації бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів» можна представити на рис. 1.26.

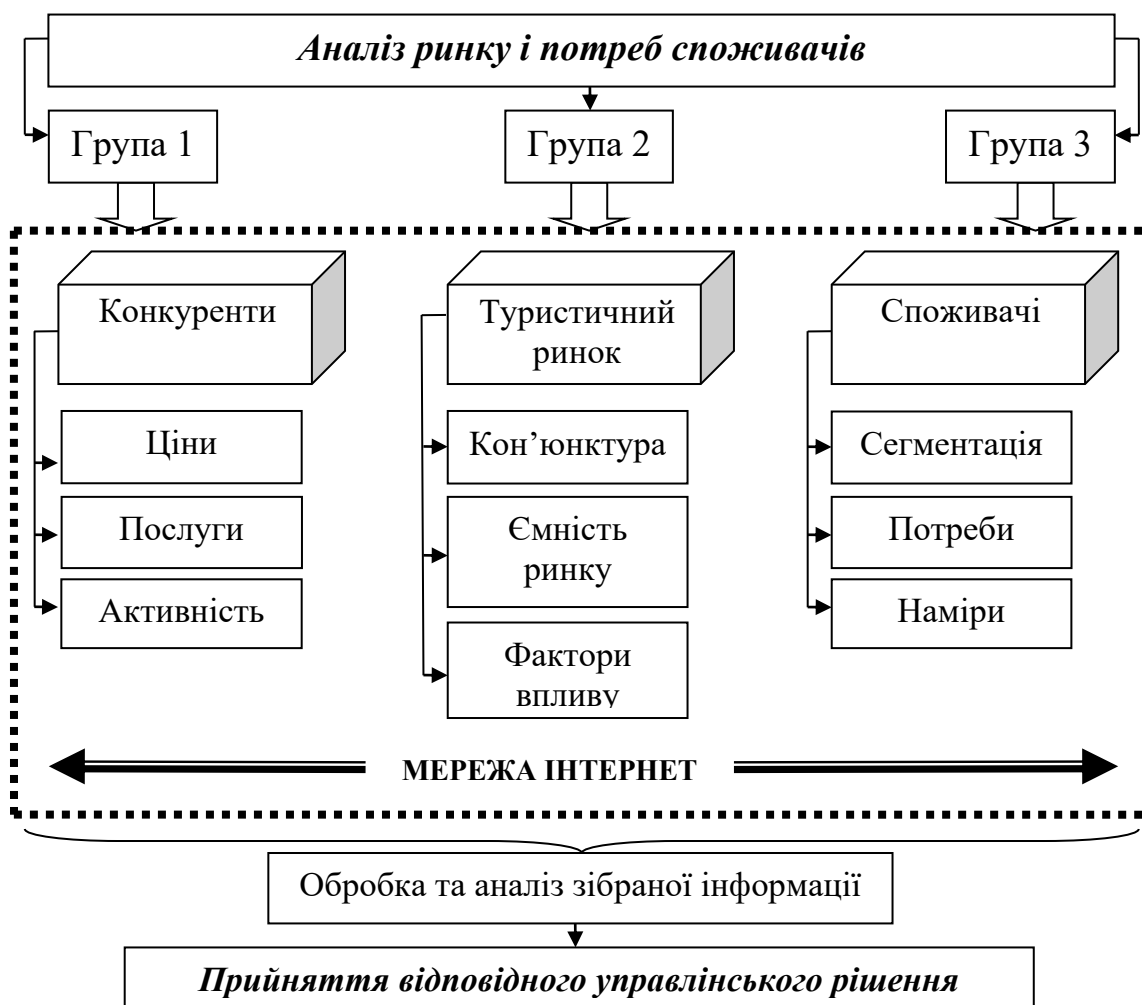


Рис. 1.26. Реалізація бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів» в мережі Інтернет

Для реалізації даного бізнес-процесу визначаються напрями, що підлягають аналізу. Найпоширенішими напрямками досліджень є споживачі, конкуренти та відповідно стан і перспективи ринку на якому функціонує підприємство. Дослідження кожного напрямку вимагає повної концентрації на завданнях, які слід вирішити. Тому, доцільно створювати робочі групи, які відповідатимуть за кожний із напрямків досліджень. Сформовані аналітичні групи, відповідно до поставленої мети дослідження визначають пріоритетні

параметри дослідження.

Реалізація даного бізнес-процесу із застосуванням інтернет-технологій, дозволяє ефективно і в найкоротші терміни зібрати необхідну інформацію, звертаючись до електронних джерел даних (пошукові системи, інформаційні портали, офіційні веб-сайти, соціальні мережі). Зібрану інформацію легко аналізувати, адже необхідні дані можна отримувати у реальному режимі (он-лайн) та відповідно у цифровому форматі.

Переваги застосування інтернет-технологій для аналітичних бізнес-процесів полягають у швидкому зборі необхідної інформації, легкості її аналізу та незначних витратах на проведення дослідження.

Реалізація туристичного продукту за допомогою використання сучасних інтернет-технологій значно полегшує процес комунікації з потенційними споживачами, що активно користуються Інтернетом.

Бронювання та реалізація туристичних послуг у режимі реального часу сприяє значному розширенню аудиторії споживачів туристичного підприємства, при цьому не вимагаючи додаткових витрат (рис. 1.27).



Рис. 1.27. Процес он-лайн продажу туристичного продукту

Процес он-лайн продажу туристичного продукту є практично ідентичним

по відношенню до традиційних способів продажу, їх єдність полягає у поетапності реалізації туристичного продукту. Основна відмінність традиційного способу – безпосередня присутність споживача туристичних послуг в офісі або представництві туристичного підприємства. Вагомою перевагою он-лайн продажу є висока оперативність, адже потенційний споживач має можливість придбати туристичний продукт безпосередньо у будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет.

Одним із переваг застосування інтернет-технологій туристичними підприємствами є легкість та доступність професійної інформації. Оперативність отримання необхідної інформації є значним важелем ефективної діяльності підприємства на ринку туристичних послуг.

Наявність веб-сайту надає широкі можливості туристичному підприємству у підтриманні ділових зв'язків із партнерами та споживачами. Відкритий доступ до інформації наведеної на веб-сайті забезпечує безперешкодне ознайомлення із основними напрямками діяльності туристичного підприємства, асортименту послуг та цінової політики. За наявності відео та фото архівів споживачі мають можливість проглянути віртуальні тури та ознайомитись із матеріально-технічною базою засобів розміщення, що пропонуються у туристичних продуктах. Це безпосередньо зменшує витрати часу на пошук та перегляд необхідних даних.

Підтримання ділового зв'язку із споживачами є вагомим етапом після продажного обслуговування, його ефективність формує позитивний імідж туристичного підприємства. Основні напрямки ділового зв'язку через веб-сайт наведено на рис. 1.28.

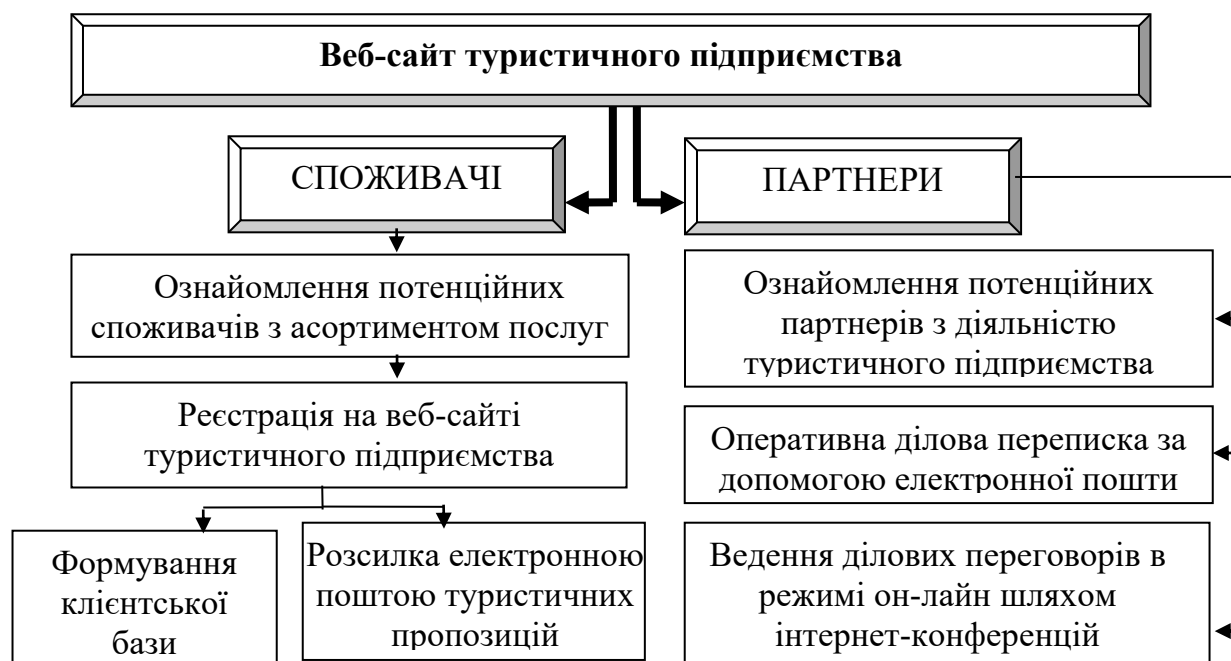


Рис. 1.28. Процес підтримання ділового зв'язку з використанням мережі Інтернет

Вище наведені переваги застосування інтернет-технологій в діяльності туристичних підприємств, є характерними для окремих напрямів діяльності, звідси виникає необхідність дослідження прикладних технологій, що є своєрідним каталізатором ефективності бізнес-процесів. Мова йде про спеціалізовані програмні продукти, що працюють виключно із прив'язкою до мережі Інтернет і є невід'ємними інструментами інтернет-технологій, що забезпечують ефективність окремих бізнес-процесів. Перелік спеціалізованих програмних продуктів, що можуть застосовувати суб'єкти туристичної індустрії для роботи у мережі Інтернет представлено в Додатку А.

Таким чином, спеціалізовані програмні продукти, що базуються на інтернет-технологіях значно спрощують роботу туристичного підприємства і сприяють удосконаленню таких бізнес-процесів як формування туристичного продукту та його реалізація. Переважна більшість програмних продуктів призначених для автоматизації роботи туристичних підприємств мають спеціалізовані модулі для роботи в мережі Інтернет.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ

Питання для самоконтролю

1. Дефініція "бізнес-процес".
2. Основні елементи бізнес-процесу та їх характеристика.
3. Сутнісні властивості бізнес-процесу туристичного підприємства.
4. Класифікація бізнес-процесів туристичного підприємства.
5. Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичного підприємства.
6. Методи моделювання бізнес-процесів суб'єктами туристичної діяльності.
7. Методи удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства.
8. Основні принципи реінжинірингу.
9. Підходи до реалізації реінжинірингу.
10. Поетапність реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в туристичних підприємствах.
11. Методика та критерії атестації персоналу при реінжинірингу бізнес-процесів.
12. Характеристика основних понять реінжинірингу бізнес-процесів.
13. Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємств туристичного бізнесу.
14. Структура бізнес-процесів підприємства туристичного бізнесу.
15. Основні концепції покращення бізнес-процесів.
16. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.
17. Причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.
18. Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
19. Основні підходи побудови нової бізнес-моделі туристичного підприємства.
20. Інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів та їх експертна оцінка.
21. Технологія управління інформаційною системою туристичного підприємства.
22. Вплив системи управління на бізнес-процеси туристичного підприємства.
23. Розвиток організаційної моделі управління туристичним підприємством.
24. Критерії вибору та ефект від впровадження інформаційних систем різних класів.
25. Роль інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів.
26. Методи реінжинірингу бізнес-процесів із застосуванням інформаційних технологій.
27. Категорії змін бізнес-процесів підприємства, які забезпечують використання інформаційних технологій.

28. Способи впливу нових інформаційних технологій на зміни бізнес-процесів.
29. Етапи впровадження інформаційних технологій у процесі реінжинірингу бізнес-процесів.
30. Електронний бізнес.
31. Особливості розвитку електронного бізнесу в туристичній сфері.
32. Основні поняття та моделі електронного бізнесу.
33. Категорії електронного бізнесу за типом взаємодіючих суб'єктів.
34. Види електронного бізнесу: електронний маркетинг; електронна комерція; електронна торгівля.
35. Форми присутності туристичного підприємства в мережі Інтернет.
36. Класифікація моделей електронної комерції. Інтерактивний маркетинг та реклама.
37. CRM-технології та інтелектуальний аналіз даних в управлінні маркетингом.
38. Інтелектуальний пошук в мережі Інтернет. Концепції інтелектуального пошуку.
39. Інформаційні туристичні ресурси в мережі інтернет.
40. Напрями використання можливостей мережі Інтернет в діяльності туристичних підприємств.

Тестові завдання

1. Процес – це:

- а) економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод;
- б) логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві;
- в) пов'язана сукупність функцій, в ході виконання якої споживаються певні ресурси і створюється продукт, що являє цінність для споживача.

2. Бізнес – це:

- а) горизонтальна ієрархія внутрішніх і взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції / послуг;
- б) логічна послідовність дій у часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, у якій цей процес протікає, перетворюючи вхідні ресурси в кінцеві (вихідні) результати;
- в) економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод.

3. Підприємництво – це:

- а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку;
- б) специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів та виходів;
- в) циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат) які являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього).

4. Сукупність взаємопов'язаних операцій, в межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача – це:

- а) бізнес;
- б) підприємництво;
- в) бізнес-процес.

5. Бізнес-процес – це:

- а) набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал та (або) інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил;
- б) послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату;
- в) логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду чи вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга.

6. Власник бізнес-процесу – це:

- а) менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями підприємства;
- б) менеджер середньої ланки;
- в) менеджер нижчої ланки.

7. Одним із критеріїв бізнес-процесів сфери послуг є:

- а) соціальність;
- б) системність;
- в) збалансованість;
- г) усі відповіді вірні.

8. Бізнес-процес туристичного підприємства – це:

- а) взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію для задоволення туристичного попиту;
- б) основні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача;
- в) бізнес-процеси, що в сукупності являють собою основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутків підприємства.

9. Одним із видів бізнес процесів є:

- а) керуючі;
- б) операційні;
- в) підтримуючі;
- г) усі відповіді вірні.

10. Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів – це:

- а) стратегічні;
- б) організаційні;
- в) забезпечувальні.

11. Аналітичні бізнес-процеси туристичного підприємства – це:

- а) бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- б) бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичної реалізації інших процесів;
- в) бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень.

12. Процес застосування специфічних прийомів, методів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на функціонування бізнес-процесу, а саме забезпечення ефективною реалізацією сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод – це:

- а) бізнес;
- б) управління бізнес-процесами;
- в) процес.

13. Управління бізнес-процесами туристичного підприємства – це:

- а) взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію, для задоволення туристичного

попиту;

б) логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві

в) управлінський вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, що забезпечують ефективно та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту.

14. Бізнес-процес «Розробка стратегії» включає:

а) визначення потреб споживачів; дослідження ринку;

б) аналіз зовнішнього середовища; визначення пріоритетів розвитку;

в) планування ресурсів; управління ресурсами.

15. Основним принципом методу SADT є:

а) створення бізнес-моделі підприємства, що пов'язує між собою ланки, які при звичайному описі є не суміжними;

б) структуризація діяльності підприємства виходячи із його бізнес-процесів не враховуючи при цьому організаційну структуру;

в) створення інтегрованої моделі, що відображає зв'язки між усіма бізнес-процесами.

16. Процес структуризації бізнес-процесів є:

а) опис реальних подій, що впливають на виконання функцій;

б) характеристика даних, що застосовуються для встановлення параметрів моделі;

в) декомпозицією або деталізацією, тобто представленням елементів початкового рівня моделі на наступних етапах, шляхом опису їхніх характеристик.

17. Результатом застосування якого методу є модель, що складається з переліку діаграм представлених окремими блоками та текстових фрагментів, що мають взаємозалежні посилання:

а) ARIS;

б) SADT;

в) SMM.

18. Реінжиніринг бізнес-процесів – це:

а) технологія фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою досягнення значно кращих ключових показників діяльності підприємства, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність;

- б) повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником;
- в) зміна форм власності, способів фінансування і керування активами підприємства.

19. Метод реконструювання діяльності підприємства спрямований на раціональну перебудову бізнес-процесів на основі прогресивних інформаційних технологій, в результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості бізнес-процесів та відповідно підвищується конкурентоспроможність підприємства – це:

- а) реінжиніринг;
- б) реорганізація;
- в) реструктуризація.

20. Перебудова організаційної структури управління підприємством, тобто зміна, об'єднання або ліквідація окремих структурних підрозділів внаслідок зміни умов діяльності підприємства – це:

- а) декомпозиція;
- б) реструктуризацією;
- в) департаментизація.

21. Реорганізацією підприємства називається процес:

- а) зміни організаційно-правової структури підприємства у формі злиття, поділу, виділення і перетворення;
- б) комплексної зміни методів функціонування і реформування;
- в) перебудови організаційної структури управління підприємством.

22. Бенчмаркінг є методом:

- а) еталонного управління;
- б) тотального управління якістю;
- в) критичної оцінки ключових факторів успіху.

23. TQM – це концепція:

- а) управління собівартістю;
- б) тотального управління якістю;
- в) еталонного управління.

24. Одним із принципів реінжинірингу є:

- а) процес має кілька варіантів виконання;
- б) усунення зайвої інтеграції між підрозділами;
- в) поєднання схожих процедур в окремий процес;
- г) усі відповіді вірні.

25. Інформаційні технології – це:

- а) сукупність технологічних елементів для збору, зберігання, обробки і передачі актуальної інформації з метою забезпечення ефективного функціонування інформаційних систем.
- б) збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів з метою виявлення важелів їх ефективного функціонування на ринку;
- в) комп'ютерна техніка та технології.

26. Електронний бізнес – це:

- а) спосіб ведення бізнесу, який вже сформував свої ринки, змінив поведінку багатьох покупців і вплинув на діяльність компаній усіх видів;
- б) економічна діяльність, спрямована на здійснення основних бізнес-процесів з використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою отримання вигод;
- в) процес здійснення купівлі та продажу товарів або послуг через Інтернет чи інші цифрові мережі.

27. Одним із інструментаріїв електронної комерції є:

- а) електронні платіжні системи;
- б) електронний магазин;
- в) електронний аукціон.

28. Короткі записи (пости) тимчасової значущості, які містять особисті думки, матеріали автора є:

- а) блогом;
- б) веб-сайтом;
- в) порталом.

29. Маркетплейс – це:

- а) бізнес-модель, при якій споживачі підписуються на регулярні поставки товарів або послуг;
- б) модель бізнесу, спосіб продажу товарів посередником, де він приймає замовлення від клієнта та передає деталі замовлення постачальнику, який відправляє товари безпосередньо споживачеві;
- в) електронні майданчики для торгівлі товарами або послугами, які виконують роль посередника між продавцем та покупцем.

30. Декілька сторінок з інформацією про туристичне підприємство та види його діяльності є:

- а) електронною візитною карткою;
- б) електронним каталог;
- в) дропшипінгом.

31. Видом ІТ у туризмі є:

- а) інтернет-реклама;
- б) виставки;
- в) PR.

32. Сукупність функціональних, організаційних компонентів та компонентів системи обробки даних, необхідних для досягнення поставлених цілей – це:

- а) інформаційна система;
- б) інформаційні технології;
- в) інформаційне забезпечення.

33. Управління процесами за допомогою ІТ полягає в:

- а) впровадженні комплексної системи автоматизації управління підприємством;
- б) використанні ІТ для збору та аналізу інформації, отриманої від туриста щодо якості послуг;
- в) використанні спеціалізованих програмних продуктів для оцінювання результатів перевірок.

34. Е-mail реклама:

- а) веб-конференції;
- б) річ-медіареклама;
- в) банерна реклама.

35. Економічна діяльність, спрямована на здійснення основних бізнес-процесів з використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою отримання вигод – це:

- а) електронний бізнес;
- б) електронні розрахунки;
- в) електронна комерція.

36. Електронний бізнес складається з:

- а) електронної торгівлі;
- б) електронних грошей;
- в) електронної економіки.

37. Електронний бізнес за типом взаємодіючих суб'єктів поділяється на категорії:

- а) бізнес-споживач;

- б) бізнес-адміністрація;
- в) усі відповіді вірні.

38. Концепція побудови бізнес-процесів туристичного підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію з бізнес-партнерами – це

- а) бізнес-бізнес;
- б) споживач-споживач;
- в) споживач-адміністрація.

39. Будь-яка транзакція, яка здійснюється за допомогою пов'язаних між собою комп'ютерів, після завершення якої відбувається передача права власності чи права користування матеріальним товаром або послугою – це:

- а) електронна комерція;
- б) електронний маркетинг;
- в) електронна торгівля.

40. Однією з моделей електронної комерції є:

- а) електронний каталог;
- б) торгівельні Інтернет-системи;
- в) електронний візитна картка.

41. Інформаційна система взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності через Інтернет-технології для створення туристичного продукту та його реалізації споживачам – це:

- а) віртуальна туристична фірма;
- б) електронний офіс;
- в) маркетингова інформаційна система.

42. Типом реакції організаційної структури управління підприємством туристичної індустрії на ІТ є:

- а) стратегічний;
- б) поточний;
- в) оперативний.

43. Система менеджменту, пов'язана з розвитком ІТ:

- а) реінжиніринг бізнес-процесів;
- б) підприємницька;
- в) конкурентна.

44. Сукупність функціональних процесів, що знаходяться у взаємовідносинах один з одним і охоплюють діяльність будь-якого підприємства – це:

- а) система управління підприємством;
- б) система;
- в) система управління туризмом.

45. Система менеджменту, пов'язаною з розвитком ІТ:

- а) еталонне тестування;
- б) бенчмаркінг;
- в) усі відповіді вірні.

46. Методологія, яка описує засоби та способи управління підприємством для удосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації, отриманої в результаті АВС-аналізу – це:

- а) функціонально-вартісне управління;
- б) розвідка даних;
- в) система управління ефективністю бізнесу.

47. Концепція, що спрямована на автоматизацію зовнішніх зв'язків і створення віртуального підприємства – це:

- а) ERP II;
- б) ERP;
- в) CRM.

48. Відпрацювання бізнес-процесів на тестових даних з використанням ролевих інструкцій відбувається на етапі:

- а) контроль якості проєктування;
- б) контроль якості передпроектного обстеження;
- в) контроль якості впровадження.

49. Маркетингові інструменти – сприяють:

- а) ефективному зберіганню, обробленню та аналізу даних;
- б) процесами постачання туристичних послуг;
- в) просуванню товарів та послуг в Інтернеті, залученню нових споживачів та утриманню існуючих.

50. В2С – це концепція:

- а) побудови бізнес-процесів підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію зі споживачами (Інтернет-магазин);
- б) обміну досвідом придбання того чи іншого товару, взаємодії з тією чи іншою фірмою;
- в) побудови бізнес-процесів підприємства і комплекс Інтернет-технологій та інструментів, які забезпечують підвищення прозорості підприємства і полегшують його взаємодію з адміністративними органами;
- г) взаємодії споживача з адміністративними органами (соціальна, податкова сфери).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практична робота 1. Власник туристичного підприємства, оцінивши результати роботи за останні три роки, ситуацію на ринку, вплив факторів зовнішнього середовища прийняв рішення щодо оновлення бізнесу шляхом удосконалення окремих напрямів діяльності, а саме:

- 1) кардинальне перепроектування;
- 2) здійснення часткових змін;
- 3) продовження функціонування з дотриманням існуючого рівня ефективності.

За результатами попередньої оцінки стану туристичного підприємства встановлено, що при реалізації першого варіанту прогнозований приріст прибутку становитиме 1050 тис. грн., а можливий збиток 400 тис. грн, при виборі другого варіанту – приріст становитиме 550 тис. грн, а негативні наслідки недосконалої організації змін принесуть збиток у 340 тис. грн. Ймовірність успішної організації змін на туристичному підприємстві становить 0,7.

Власник підприємства може ініціювати кардинальні зміни шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, що призведе до додаткових витрат у 250 тис. грн., при цьому, позитивні прогнози можуть справдитись на 60 %, а негативні прогнози на 80 %.

Завдання:

1. Побудувати логічну схему прийняття рішень щодо надання переваги одному із варіантів удосконалення діяльності.
2. Обґрунтувати вибір оптимального варіанту удосконалення діяльності туристичного підприємства, який може забезпечити найбільший приріст прибутку та мінімізувати ризик.

Практична робота 2. Grand Hotel De Bordeaux&Spa розташований в старовинній будівлі в місті, яке славиться вином та виноградниками, архітектурою та історією, історичний центр якого внесено до світової спадщини ЮНЕСКО – Бордо. Готель орієнтується на гостей з достатком вище середнього, навіть початкові ціни за одну ніч на порядок вищі за середньоринкові. Основними споживачами є представники Китаю та Великобританії. Послугами готелю також користуються туристи з інших країн Європи, іноді з України. Українські туристи надають перевагу для відпочинку на Лазурному березі Франції та гірськолижним курортам (наприклад, Куршевель).

Завданням PR-кампанії була організація знайомства з регіоном, його спадщиною, розвагами і, звичайно, вином. Висвітлення співпраці готелю з культурним центром міста, розповівши про унікальні пропозиції, нововведення

і конкурентні переваги готелю Grand Hotel De Bordeaux&Spa, і як наслідок, залучення платоспроможної аудиторії. Важливим стало підвищення впізнаваності готелю в цілому.

Для досягнення цього завдання було вирішено організувати прес-тур для блогерів. Блогери відбиралися дуже ретельно з урахуванням тематики, популярності та кількості підписників. PR-команда готелю в Бордо звернулася для пошуку відповідних блогерів до підрядника в Лондоні. Так знайшовся блогер лідер думок серед китайської аудиторії, емігрантів-українців з високим доходом, сінгапурської аудиторії і блогер з Великобританії.

Час було вибрано так само не випадково, як і гості прес-туру. Прес-тур охопив ряд заходів:

- традиційний винний фестиваль, який щорічно проходить в Бордо;
- прем'єра балету «Дон Кіхот» в рамках співпраці готелю і Гран театру, культурного центру Бордо. Родзинкою заходу стала демонстрація балету не тільки безпосередньо в будівлі театру, а й на великому екрані, встановленому на площі, що розділяє готель і театр. Трансляція відбувалася в режимі реального часу, тому поки гості театру насолоджувалися видовищем в залі, будь-який бажаючий міг подивитися балет зовні, комфортно розташувавшись перед екраном;

- запуск номерів сімейного формату (у зв'язку із збільшеним попитом на сімейний відпочинок деякі номери були розширені, переобладнані для зручності дітей і батьків), і введенням окремого консьєрж-сервісу для занять з дітьми;

- введення засобів гігієни відомого бренду сегмента luxury в номери підвищеного комфорту;

- запуск консьєрж-сервісу для організації турів в шато, дегустацій і вечірок.

Таким чином, прес-тур виявився ефективним інструментом, PR-команда змогла добре підготуватися, вибрати найбільш вигідний час для повного висвітлення змін в самому готелі і розповісти про регіон в цілому. За оцінкою результатів PR-кампанії вийшов цілий ряд якісних, безкоштовних публікацій та відео.

Завдання.

1. Обґрунтувати сутність процесного підходу до управління готелем. Розробити алгоритм застосування процесного підходу.

2. Описати оточення бізнес-процесу «PR-кампанія Grand Hotel De Bordeaux&Spa».

3. Визначити основні елементи бізнес-процесу «PR-кампанія Grand Hotel De Bordeaux&Spa», зобразити їх взаємозв'язок та обґрунтувати вплив на кінцевий результат.

Практична робота 3. Останнім часом одним із популярних інструментів інтернет-маркетингу стали віртуальні тури. Компанія-виробник віртуальних турів орієнтується в своїй діяльності на продаж послуг індивідуальному споживачеві, туристичним підприємствам та / або культурним, спортивним, освітнім та іншим установам. Кожна вищезазначена група отримує свої переваги від входу до віртуального туристичного простору. Наприклад, туристичний бізнес має можливість вигідно надати свою автономну послугу або продукт під час продажу, щоб збільшити лояльність клієнтів. У культурних організаціях – використовується для популяризації культурної спадщини у широких колах. Віртуальний туризм посилює бажання відвідати цікаві місця та побачити все на власні очі, тим самим інформуючи та стимулюючи реальну подорож [56].

Завдання 1.

1. Запропонувати алгоритм розробки бізнес-процесу «Додаток для VR-окулярів», який дозволяє потенційним клієнтам туроператорів віртуально відвідувати різні місця.
2. Визначити цілі та завдання даного бізнес-процесу.
3. Вибрати та обґрунтувати один із видів екскурсій з використанням віртуальної та доповненої реальності: по музеям; містам; паркам розваг; історичним місцям тощо.
4. Визначити напрями співпраці з туроператорами для створення деталізованого віртуального туру.
5. Обґрунтувати напрями інтеграції з різними VR-платформами для забезпечення широкого доступу.
6. Визначити фінансові взаємовідносини з туроператором за збільшення продажів турів завдяки «ефекту присутності».

Завдання 2.

Розрахувати очікувані обсяги діяльності від реалізації бізнес-процесу «Додаток для VR-окулярів»: market volume (об'єм ринку); середній дохід на користувача; чисельність потенційних користувачів; Market Growth Rate (швидкість зростання ринку).

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Після вивчення матеріалів розділу здобувачі зможуть:

- використовувати інструментарій інтернет-маркетингу в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності;
- орієнтуватись у глобальних дистриб'юторських системах;
- застосовувати інтернет-технології в управлінні бізнес-процесами підприємств туристичного бізнесу;
- використовувати методику оцінювання ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств;
- розкрити особливості діджиталізації та цифровізації бізнес-процесів туристичних суб'єктів.

Ключові слова:

Інтернет-маркетинг

Веб-сайт

Туристичний портал

Глобальні дистриб'юторські системи

Бронювання

Резервування

Соціальні мережі

Модель управління

Ефективність

Цифровізація

Діджиталізація

2.1. ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Застосування інтернет-технологій у маркетинговій діяльності підприємств туристичної сфери обумовило виникнення терміну інтернет-маркетинг. *Інтернет-маркетинг* передбачає докладання маркетингових зусиль в мережі Інтернет, що здійснює безпосередній трансформуючий вплив на корпоративні стратегії, конкурентну ситуацію на ринку та показники прибутковості [46]; це систематизоване дослідження потреб споживачів і реалізація відповідних маркетингових заходів на основі застосування передових інтернет-технологій; це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на просування туристичних продуктів та послуг у мережі Інтернет.

Його сутність полягає у використанні інтернет-інструментів для:

- привернення уваги потенційних клієнтів;
- інформування про туристичні продукти та послуги;
- стимулювання продаж;
- підтримки зв'язків зі споживачами.

Інтернет-маркетинг має ряд переваг порівняно з традиційними методами маркетингу:

- широке охоплення аудиторії;
- можливість використання таргетованої реклами;
- інтерактивність;
- ефективність.

Вибір конкретних інструментів інтернет-маркетингу залежить від цілей та бюджету туристичного підприємства.

Інтернет-маркетинг є важливим інструментом просування туристичних продуктів і послуг в сучасних умовах. Ефективне використання інтернет-маркетингу дозволяє туристичним підприємствам:

- збільшити продажі;
- підвищити впізнаваність бренду;
- зміцнити конкурентні позиції;
- побудувати довгострокові відносини зі споживачами.

Інструменти інтернет-маркетингу, які використовуються туристичними підприємствами наведено на рис. 2.1 [46].

Перелік маркетингових заходів в мережі Інтернет:

- контекстна реклама в пошукових системах – текстове оголошення, що виводиться по ключовому слову поряд із запитом користувача;
- контекстна реклама на тематичних веб-сайтах пошукових систем – текстове або графічне оголошення, що виводиться на тематичному веб-сайті, при

цьому тематика сайту визначається пошуковою системою автоматично з урахуванням змісту веб-сайта;

- розміщення тематичних статей, новин, довідкової інформації на спеціалізованих веб-сайтах;
- банерна реклама на тематичних веб-сайтах – розміщення оголошення у вигляді впливаючих вікон на сайтах різної тематики із потенційною аудиторією споживачів;
- банерна реклама у банерно-обмінних мережах – розміщення банерного оголошення на сайтах – учасниках рекламної мережі;
- текстова реклама на тематичних веб-сайтах – розміщення короткого інформаційного повідомлення на тематичному сайті;
- реєстрація в тематичних каталогах – реєстрація в електронному каталозі створює перехресне посилання і перехід на сайт підприємства при натисканні на виведене посилання;

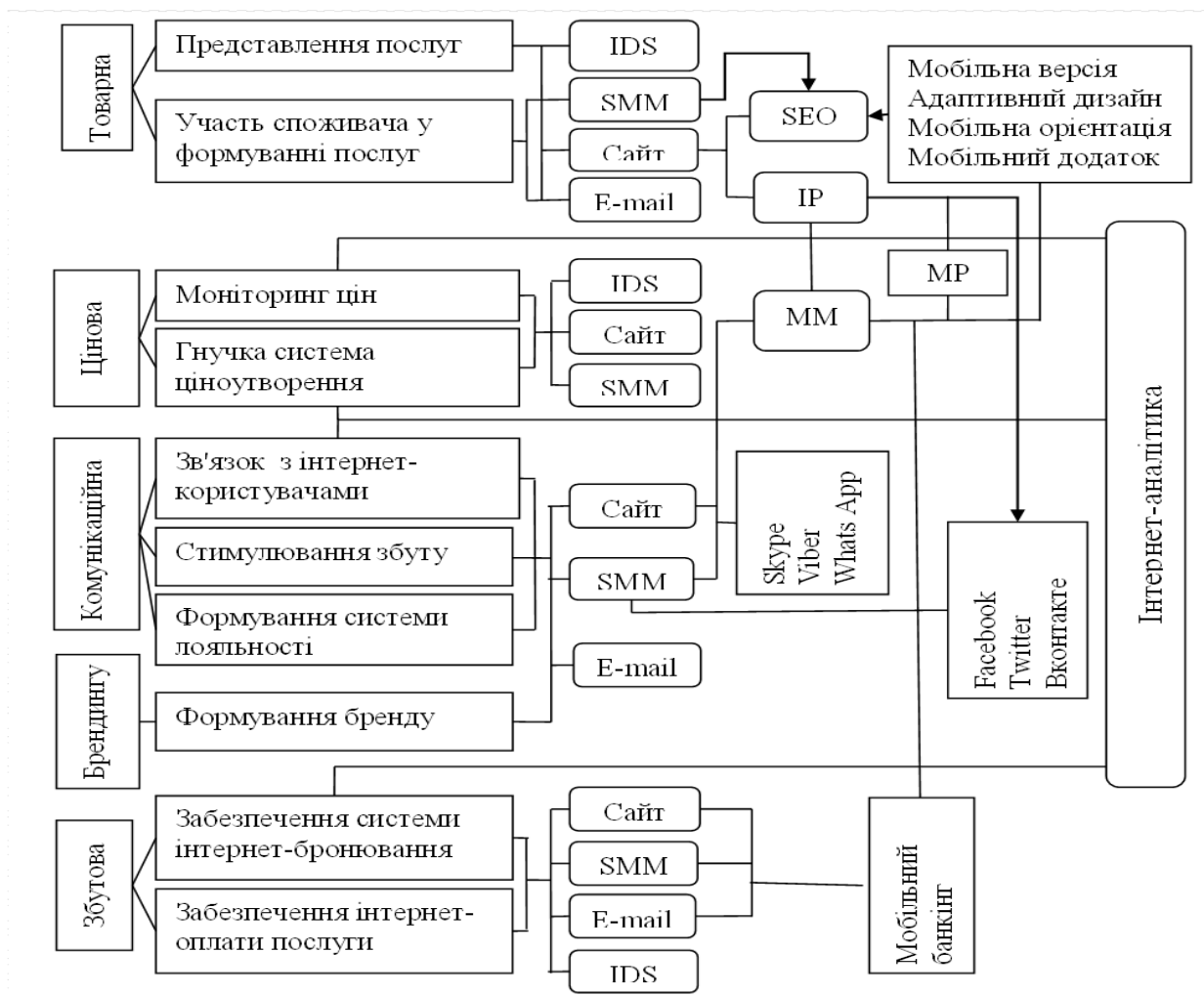


Рис. 2.1. Інструменти інтернет-маркетингу

Умовні позначення: SMM- маркетингу у соціальних медіа; IDS- інтернет-системи бронювання; MM- мобільний маркетинг; SEO- оптимізація у пошукових системах; IP- інтернет-реклама; MP- мобільна реклама

– електронна розсилка рекламної інформації на електронні адреси потенційних споживачів.

Розвиваються інноваційні маркетингові заходи у мережі Інтернет застосування яких дозволяє туристичним підприємствам ефективно просувати свої послуги серед широкого кола споживачів, які користуються ресурсами мережі Інтернет (рис. 2.2).

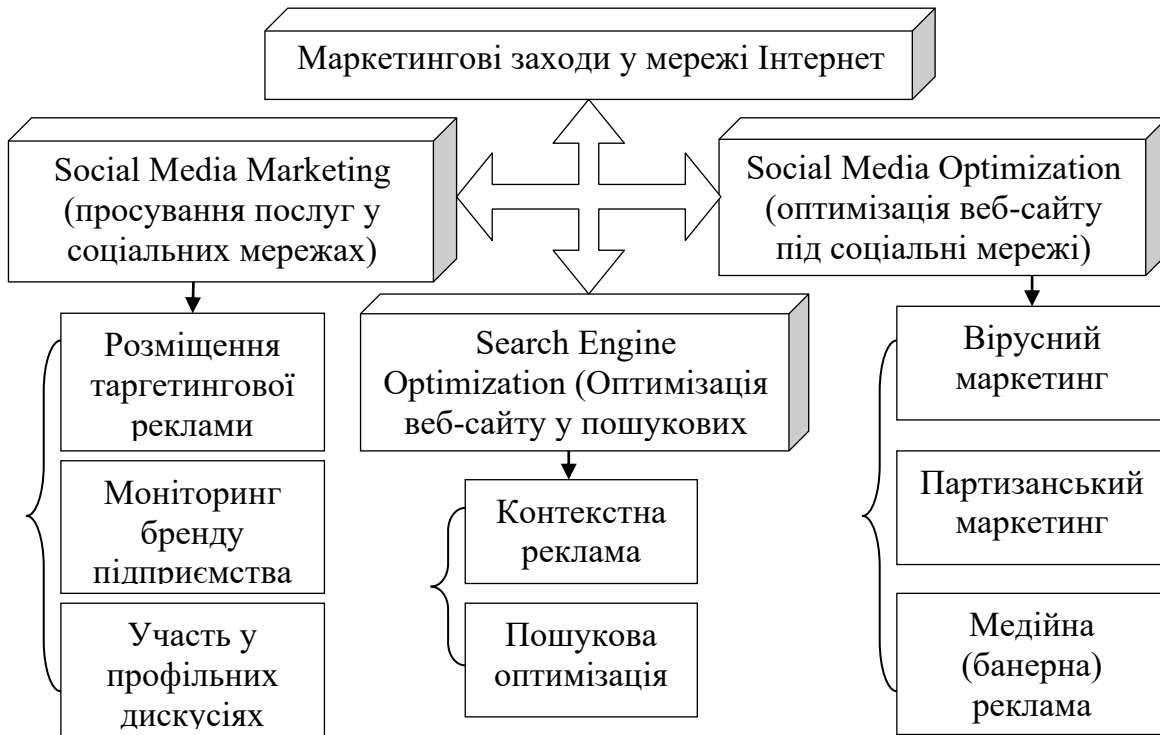


Рис. 2.2. Види рекламних заходів у мережі Інтернет

Social Media Marketing направлений на просування веб-сайту туристичного підприємства з використанням потенціалу соціальних мереж, он-лайн товариств та блогів. SMM передбачає залучення відвідувачів на веб-сайт туристичного підприємства на основі передачі інформації про туристичні послуги від користувача до користувача напряму. SMM – це маркетинг у соціальних медіа, що являють собою веб-сайти контент яких створюється і оновлюється самими користувачами [55]; це комплекс заходів, спрямованих на просування бренду, товару або послуги через соціальні мережі. SMM вирішує питання просування туристичних послуг у тих соціальних мережах, які досить насторожено ставляться до будь-якої явної і неприкритої реклами. SMM передбачає: створення спільнот у соціальних мережах; публікація цікавого та корисного контенту; взаємодія з аудиторією; підвищення впізнаваності бренду.

Такий вид інтернет-маркетингу викликає у потенційного споживача зацікавленість до туристичних продуктів, що просуваються і спонукає його до передачі інформації про туристичний продукт іншому користувачу на основі

репосту (викладення посилання). Основними інструментами Social Media Marketing є:

- таргетингова реклама – направлена на визначену групу цільових споживачів виходячи з їхнього віку, географічного положення, захоплень та інших індикаторів;

- компетентна участь в профільних дискусіях, тобто ініціювання нових обговорень в соціальних мережах, направлення дискусії у вигідне для туристичного підприємства русло, відкриття нової теми, акцентуючи увагу на визначеному туристичному продукті, що дозволяє поліпшити або зміцнити репутацію туристичного підприємства і вирішити ряд інших маркетингових завдань;

- створення контенту – публікація цікавих і корисних для Вашої аудиторії текстів, зображень, відео;

- моніторинг бренду передбачає аналіз відгуків споживачів про туристичне підприємство та його послуги у соціальних мережах і відповідна реакція на негативні відгуки, що сприяє удосконаленню іміджу.

Перевагами SMM є:

- широке охоплення аудиторії. Інтернет дає можливість охопити мільйони потенційних туристів по всьому світу;

- цільовий маркетинг. За допомогою онлайн-інструментів можна точно таргетувати рекламу;

- ефективність. Інтернет-маркетинг може бути дуже ефективним, адже він дозволяє відстежувати результати рекламних кампаній та вносити необхідні зміни;

- доступність. Існує багато безкоштовних та недорогих інструментів інтернет-маркетингу, які доступні для туристичного бізнесу;

- інтерактивність. Інтернет дає можливість спілкуватися з потенційними туристами, відповідати на їхні запитання та надавати їм всю необхідну інформацію;

- зручність. Туристи можуть бронювати подорожі онлайн, не виходячи з дому;

- персоналізація. Інтернет-маркетинг дає можливість персоналізувати досвід для кожного туриста, пропонуючи їм саме те, що їм цікаво;

- глобалізація. Інтернет дає можливість туристам з будь-якої точки світу знаходити інформацію про туристичний продукт та бронювати подорожі;

- конкурентна перевага. Використання інтернет-маркетингу може дати конкурентну перевагу на ринку;

- збільшення продажів.

Наступним напрямом інтернет-маркетингу є Social Media Optimization, тобто оптимізація веб-сайту у соціальних мережах. Такий вид маркетингу

передбачає застосування наступних інструментів:

1. Банерна (медійна) реклама – найцікавішим моментом в медійній рекламі є її візуальна привабливість та інтерактивність. Відреагувавши на банер, тобто натиснувши на нього, відвідувач миттєво переходить в інтернет-поле, на яке веде банер-посилання. Часто анімований банер спочатку залучає користувача в гру, в інтерактивне спілкування. Банер миттєво наближає користувача до рекламованого туристичного продукту або до інформації про цей продукт.

2. Вірусний маркетинг (Viral Marketing) – спосіб просування бренду туристичного підприємства в Інтернеті, коли інформацію про нього, або про туристичний продукт поширюють самі споживачі шляхом особистих рекомендацій. Споживачі пересилають або публікують посилання, якщо їм цікаво, якщо вони відчують, що їх ні до чого не примушують, якщо «спілкування» з брендом приносить радість і задоволення [8]. Вірусний маркетинг – це медіа навпаки. Це означає, що на відміну класичних медіа, де є одне загальне джерело інформації, яке читають всі, тут кожен користувач – це джерело інформації, який може поширювати повідомлення далі через своє особисте медіа (наприклад, через свій блог).

3. Партизанський маркетинг передбачає будь-які нестандартні рекламні ходи або акції у мережі Інтернет, також ґрунтується на концентрації зусиль туристичного підприємства на точному виборі рекламного майданчика, цільової аудиторії і часу проведення рекламної кампанії. Разом з цим, партизанський маркетинг передбачає оригінальний підхід до проведення рекламних акцій на основі застосування форумів, блогів соціальних мереж, новинних порталів, сайтів з тематичними статтями та RSS канали.

Одним із напрямів інтернет-маркетингу є Search Engine Optimization, що передбачає висвітлення посилання на веб-сайт туристичного підприємства у перших сторінках пошукових систем. Даний вид інтернет-реклами є найбільш ефективним з точки зору залучення нових споживачів. Для того щоб сайт туристичного підприємства піднявся у топ видачі пошукових систем, необхідно ретельно попрацювати над його структурою, матеріалами і тегами, а також створити якомога більше корисних посилань, так як вони враховуються пошуковими машинами при визначенні порядку відображення сайту в результатах пошуку [60]. Основною метою такого заходу є залучення на сайт масової цільової аудиторії і перетворення кожного потенційного клієнта в кінцевого покупця.

Різновидом SEO є контекстна реклама, тобто показ рекламних блоків і банерів на різних майданчиках Інтернету (пошукові системи, каталоги, портали) і тематичних майданчиках (тематичні веб-сайти), ці блоки прив'язані до ключових слів та словосполучень. Контекстна реклама є ефективним методом доведення інформації про туристичне підприємство до цільової аудиторії.

Перевагами контекстної реклами є:

- швидкий результат: оголошення з'являються відразу після налаштування кампанії;
- цільова аудиторія: оголошення показуються лише користувачам, які цікавляться товарами або послугами конкретного підприємства;
- гнучкість бюджету: можна встановити будь-який бюджет та контролювати витрати;
- прозорість: можна відстежувати результати рекламних кампаній та вносити необхідні зміни.

Email-маркетинг – це потужний інструмент інтернет-маркетингу, який дозволяє надсилати комерційні повідомлення потенційним та існуючим споживачам через електронну пошту. Він забезпечує:

- розсилку електронних листів з інформацією про акції, пропозиції та новини;
- підтримку зв'язків зі споживачами;
- стимулювання повторних продаж.

Дозволяє:

- підвищити впізнаваність бренду;
- підвищити лояльність;
- збільшити трафік на сайт;
- збільшити продажі;
- отримати відгуки.

Переваги email-маркетингу: висока окупність інвестицій (ROI); широке охоплення; цілеспрямованість; вимірюваність; доступність.

Основні типи email-розсилок:

- вітальні листи – вітання нових підписників та знайомство їх з брендом;
- інформаційні листи – надсилання корисної інформації, новин галузі, порад та інструкцій;
- промоційні листи – просування продукції чи послуг, пропонуючи знижки, акції та інші стимули;
- тригерні розсилки – автоматизовані листи, які надсилаються на основі дій користувачів, наприклад, нагадування про покинутий кошик або листівки до дня народження.

Content-маркетинг – це один із інструментів інтернет-маркетингу, який фокусується на створенні та розповсюдженні цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення та утримання певної чітко визначеної аудиторії.

Переваги content -маркетингу є:

- підвищення впізнаваності бренду через регулярно створений цікавий контент;
- залучення споживачів;

- підвищення лояльності через корисну інформацію та розважальний контент будується довіра та лояльність серед споживачів;
- лідогенерація через використання контенту для захоплення контактів потенційних споживачів та перетворення їх на покупців;
- збільшення продажів – ефективний контент-маркетинг може напряду впливати на рішення споживачів про покупку;
- покращення SEO – створення високоякісного контенту, оптимізованого під пошукові запити, покращує позиції сайту в результатах пошуку.

Види контент-маркетингу:

- блоги для опублікування інформативних і цікавих статей у блозі;
- відеоролики – захоплюючий формат контенту, який може використовуватися для демонстрації послуг, розповіді історій бренду, проведення навчальних програм тощо;
- інфографіка для візуальної презентації складної інформації за допомогою інфографіки для легшого сприйняття;
- соцмережі для публікації різноманітного контенту, спілкування з аудиторією та розширення впізнаваності бренду.
- подкасти для обміну думками та ідеями з аудиторією в форматі аудіозаписів;
- вебінари та онлайн-курси для навчання аудиторії та демонстрації їм цінності продуктів чи послуг;
- кейси та історії успіху споживачів для демонстрації ефективності продуктів чи послуг.

Відео-маркетинг застосовуються як інструмент інтернет-маркетингу з метою створення і розповсюдження відеороликів про туристичні продукти та послуги, демонстрації переваг турів і готелів, емоційного впливу на аудиторію. Це динамічний та захоплюючий спосіб залучення та утримання аудиторії.

Переваги відео-маркетингу є: висока залученість; емоційний зв'язок; підвищення впізнаваності бренду; генерація лідів; різноманіття форматів такі, як: відеореклама; експлейнер-відео; відео-відгуки; відео-інтерв'ю; відео-блоги; прямі трансляції.

Affiliate-маркетинг – це модель ведення бізнесу, що дозволяє заробляти гроші, рекламуючи товари чи послуги інших компаній. І передбачає співпрацю з веб-сайтами та блогерами; розміщення рекламних посилань на інших ресурсах; отримання комісії за приведених клієнтів.

1. Вибір партнерської програми. Спочатку потрібно знайти партнерську програму, яка відповідає тематиці та цільовій аудиторії. Існує багато мереж та окремих продавців, які пропонують партнерські програми.

2. Отримання партнерського посилання. Після реєстрації в партнерській програмі, отримаєте унікальне партнерське посилання. Це посилання містить спеціальний код, який дозволяє продавцю відстежувати споживачів, яких

направлено.

3. Просування партнерських товарів. Розміщення партнерського посилання на сайті, блозі, каналі на YouTube, в соціальних мережах тощо. Можна писати огляди продуктів / послуг, створювати відеоролики або використовувати інші методи для того, щоб зацікавити аудиторію продуктами чи послугами рекламодавця.

4. Здійснення покупки. При переході за партнерським посиланням та здійснення покупки, отримуєте комісію від суми продажу.

Способи просування партнерських продуктів чи послуг є: веб-сайт або блог; соціальні мережі; YouTube канал; email-маркетинг.

Виходячи із зазначеного, можемо стверджувати, що основними перевагами інтернет-маркетингу є оперативність, відносно невисока вартість (по відношенню до традиційних рекламних заходів) та орієнтація на значну цільову аудиторію активних користувачів мережі Інтернет. Переваги застосування інтернет-технологій в маркетингу туристичних підприємств наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги застосування інтернет-технологій в маркетингу туристичних підприємств

Елементи 4P	<i>ТУРОПЕРАТОР</i>	<i>ТУРАГЕНТ</i>
Комунікаційна політика	За наявності рекламної інформації в мережі Інтернет розміщеної на веб-сайті або розміщеної одним із видів інтернет-реклами, споживач безперешкодно отримує необхідну інформацію на місці. При цьому, знижуються витрати туристичного підприємства на друковану рекламну продукцію.	
	Підтримання зв'язку із споживачами засобами електронної пошти, програм-месенджерів, консультування у режимі реального часу.	
Продуктова політика	Можливість самостійного вибору туристичного продукту споживачем.	Легкість пошуку туристичного продукту в інтернет-каталозі туроператора.
Цінова політика	Висвітлення на веб-сайті спеціальних цінових пропозицій, формування бонусних програм для активних споживачів, що купують туристичні продукти через мережу Інтернет.	

Елементи 4P	ТУРОПЕРАТОР	ТУРАГЕНТ
Збутова політика	Зменшення потреби у турагентах через продаж власних туристичних продуктів у режимі реального часу.	Можливість співробітництва з необмеженою кількістю туроператорів за наявності в останніх інтернет-каталогу туристичних продуктів.
	Пошук потенційних постачальників туристичних послуг (готелі, транспортні підприємства тощо) шляхом участі у спеціалізованих інтернет-виставках.	Пошук потенційних партнерів (туроператорів) шляхом участі у спеціалізованих інтернет-виставках.
	Незалежність продажу у режимі реального часу від місця розташування туристичного підприємства та охоплення значної кількості цільової аудиторії в будь-якій точці світу.	
Брендинг	Інтернет дає можливість у режимі реального часу отримати дані щодо ставлення споживачів до брэнда, побудувати їхню систему переваг.	

Маркетинговий потенціал туристичного підприємства із використанням інтернет-технологій є значно більшим, оскільки розширюються межі маркетингового впливу на потенційних споживачів туристичного продукту. При реалізації комунікаційної політики використовуються різноманітні інтерактивні прийоми, що приваблюють увагу споживачів та формують позитивний імідж підприємства підвищуючи лояльність. Реалізація інших елементів маркетингового комплексу в мережі Інтернет сприяє підвищенню оперативності окремих функцій підприємства.

Значення інтернет-технологій в реалізації маркетингових бізнес-процесів туристичних підприємств важко переоцінити, так як технології нового рівня є першочерговими інструментами застосування яких забезпечує отримання конкурентних переваг. Оскільки одним із принципів управління бізнес-процесами є поєднання кількох операцій в одну, то доцільним є представлення варіативних рішень маркетингових бізнес-процесів (рис. 2.3).

З рис. 2.3 видно, що основним інструментом у даному випадку є веб-сайт, який слугує маркетинговим простором туристичного підприємства. Даний макет висвітлює основні напрямки використання можливостей веб-сайту у маркетингових цілях підприємства, при цьому не виникає необхідності у значних грошових ресурсах, що сприяє мінімізації маркетингових витрат

туристичного підприємства.

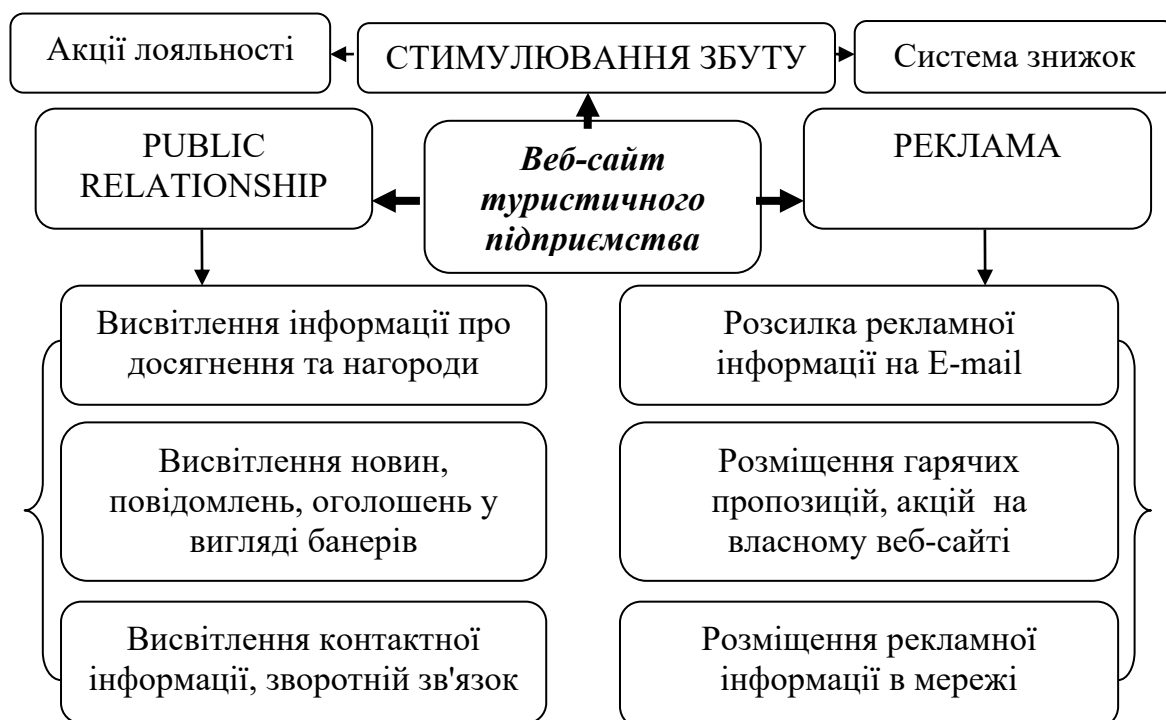


Рис. 2.3. Управління маркетинговою діяльністю на основі інтернет-технологій

Використання інтернет-маркетингу є вагомим напрямом для ефективного управління бізнес-процесами та дієвим інструментом розвитку маркетингу суб'єктів туристичної діяльності.

2.2. ГЛОБАЛЬНІ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Останнім часом все більшого розповсюдження набувають глобальні дистриб'юторські системи (Global Distribution Systems - GDS). Впровадження систем бронювання дозволило суттєво скоротити час на обслуговування клієнтів, забезпечити резервування в режимі он-лайн, знизити собівартість послуг, оптимізувати формування маршруту туристів за ціною, часом польоту і іншими цілями. Розповсюдження комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) пов'язане в першу чергу, зі збільшенням обсягів послуг та розширенням їх асортименту, скороченням вартості електронних послуг бронювання і резервування.

Головним фактором ефективної роботи туроператорських і турагентських компаній є кількість та якість продажів. Вплинути на них, покращити їх якість, максимально підвищити ефективність роботи можливо шляхом застосування у

діяльності підприємств туристичного бізнесу систем бронювання і резервування.

Глобальні дистриб'юторські системи – це комп'ютерні мережі, які використовуються для бронювання і продажу туристичних продуктів, таких як авіаквитки, готелі, оренда авто, екскурсії тощо. Вони дають можливість туроператорам, турагентам, авіакомпаніям, готельним мережам та іншим учасникам туристичної індустрії обмінюватися інформацією про доступність і ціни на туристичні продукти [62].

Бронювання являє собою:

- резервування частини ресурсів, засобів для їх подальшого використання в спеціальних цілях, в особливих ситуаціях певним колом осіб;
- попереднє закріплення за певним туристом (пасажиром) місць у готелях або на транспортних засобах, квитків у культурно-видовищних закладах на певну дату.

Бронювання готельних послуг на договорних умовах – це вид довготривалого співробітництва і партнерських відносин засобу розміщення з туроператорами, турагентами, корпоративними клієнтами на основі укладання взаємовигідних договорів, пов'язаний з такими поняттями, як "продаж за запитом" і "вільний продаж" [35].

Бронювання – процес замовлення замовником готелю основних і/або додаткових послуг у певному обсязі з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів [35].

Резервування (з латин. "зберігати") – це збереження ресурсів про запас в резерв; зберігання за собою права повернутись до будь-якого питання.

Динамічний розвиток комп'ютерної техніки, можливість вільного доступу до мереж, використання різноманітних новітніх інформаційних технологій у різних галузях економіки набули поширення комп'ютерні системи бронювання. *Комп'ютерна система бронювання* (КСБ) означає автоматизовану систему, яка містить інформацію про розклад польотів, пасажиромісткість повітряного транспорту, тарифи та супутні послуги, і за допомогою якої можна забронювати та/або придбати квитки, яка є доступною для туристичних агентів [23].

Поширення комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) пов'язане, в перше чергу, зі збільшенням обсягів послуг та розширенням їхнього асортименту, скороченням вартості електронних послуг бронювання і резервування.

Підприємства туристичного бізнесу активно застосовують різні GDS для просування своїх послуг, оскільки такі заходи дозволяють залучити значну кількість споживачів до співпраці, також однією із переваг таких систем бронювання є те, що вони не залежать від місця знаходження споживача, тобто споживач може скористатися послугами GDS у будь-якій точці світу за

наявності підключення до мережі Інтернет [12]. Комп'ютерні системи бронювання сьогодні об'єднані в глобальні розподільні системи, які протягом тривалого часу є найбільшими світовими мережами і використовуються готельними підприємствами як звичний робочий інструмент.

Глобальні розподільчі системи історично з'явилися на базі систем бронювання авіаквитків найбільших авіакомпаній в той період, коли з'явилася тенденція утворення спілок перевізників. Після злиття і придбань до початку нового століття склалися чотири основні системи – Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan. У зв'язку з глобалізацією ринків системи, раніше повністю належали авіакомпаніям, перетворилися на холдинги за участю представників різних сфер бізнесу, що мають відношення до подорожей. Сьогодні GDS мають прямий доступ в режимі реального часу до баз даних практично всіх судноплавних та авіакомпаній, залізниць, готельних ланцюгів, туристичних підприємств та інформаційних центрів, підприємств з прокату автомобілів тощо.

Такі системи дозволяють резервувати всі основні складові туристичної інфраструктури, тобто вони фактично утворюють загальну інформаційну систему, яка пропонує розподільчі мережі для всієї туристичної сфери.

Системи бронювання як своєрідні інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств представлено у Додатку Б.

Найбільшими комп'ютерними системами резервування (бронювання) на міжнародному ринку туризму є системи Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, Trust, SRS, Utell, Start та ін. [62].

Система *Amadeus*, яка була створена в 1987 році крупними європейськими авіакомпаніями Air France, Iberia, Lufthansa, SAS є однією із найбільш розповсюджених систем резервування. За обсягами міжнародних бронювань система є самою крупною в світі. Дана система включає ряд модулів по бронюванню: польотів (*Amadeus Air*); автомобілів (*Amadeus Car*); місць в готелях (*Amadeus Hotel*); квитків на спортивні і культурні заходи (*Amadeus tickets*), а також надає широкий набір послуг подорожуючим на паромі (*Amadeus Ferry*); забезпечує пошук готелю за вибраними визначними місцями (*Amadeus Pro Tempo*); виводить на екран монітору карту місцевості, визначено місце розташування готелю, яким зацікавився клієнт (*Amadeus Mapping*); забезпечує зв'язок між турагентами і споживачами (*Amadeus Videotext*); *Amadeus Service Fee Manager* – рішення по ефективному зберіганню даних, розрахунку і збору оплати за всі види послуг, які надаються в процесі продажу. Автоматичний розрахунок сервісних зборів і відображення в місцях продаж здійснюється на будь-якому етапі бронювання; *Amadeus Quality Control* – сервіс для підвищення продуктивності роботи агентства шляхом постійної автоматичної перевірки кожного отриманого при бронюванні PNR, підказок менеджеру про хід бронювання і про додаткові можливості при продажу; *E-Power* – програма для створення систем он лайн-бронювання на сайтах

агентств; Amadeus Worldwide Commission Manager – електронний продукт призначений для управління комісійними платежами при бронюванні готельних номерів.

Однією із крупних CRS в світі є система *Galileo*, заснована в 1987 році авіакомпаніями British Airways, Swissair, KLM та Covia. Дана система дозволяє забезпечувати туриста і турагента інформацією про туристичні продукти і послуги, автоматизувати процес бронювання авіаквитків, замовлення додаткових послуг, прямий обмін повідомленнями. Використовує платформу Travelport, яка орієнтована на надання дистрибутивів, технологій, платежів та інших рішень для туристичної сфери.

Не менш відома в світі система бронювання *Sabre*, яка створена в 1964 р. авіакомпанією American Airlines. Підсистема бронювання місць в готелях створена в 1976 р. Система забезпечує доступ до широкого спектру туристичних послуг, здійснює продаж туристичних продуктів, дистрибуцію і розробку технологічних рішень для туристичної сфери. Sabre забезпечує:

- інформування про надання послуг перекладачів, багатомовних гідів, оренди автомобілів, бронювання місць в готелях, організацію екскурсій, відвідування культурних заходів, прогноз погоди, курси валют і т.д.;

- спрощений пошук самих низьких цін за переліт (за допомогою запиту по критеріям);

- введення нової програми по бронюванню місць на залізничних шляхах, автобусах і пасажирських судах;

- демонстрацію географічних карт, відео місць відпочинку, готелів і визначних місць з використанням приблизно 150 критеріїв для вибору потрібного клієнту розміщення.

У складі глобальної дистрибутивної системи Sabre є програма MySabre Office Manager, яка автоматизує усі основні етапи роботи туристичної фірми, пов'язані з бронюванням авіаквитків, а також передбачає декілька корисних режимів для прискорення обслуговування клієнтів [48].

Комп'ютерна система бронювання *Worldspan* створена в 1990 р. в результаті злиття систем "Датас 11" і "Парс" авіакомпаній TWA і Delta Airlines і ввійшла в дію з 1993 року. Система здійснює резервування в основному на авіатранспорті, номерів в готелях, екскурсійних бюро, театрах та інших закладах дозвілля, компаніях по здачі в оренду автомобілів, надає довідкову інформацію, пов'язану з туризмом. На початку 21 століття *Worldspan* активно просуває туристичні Інтернет-технології в області електронної комерції. Програма *Dates&Destinations* дозволяє створити Internet Booking Engine - систему бронювання через *Worldspan* на сайті туристичного агентства в Інтернеті. В цьому випадку клієнт самостійно може вибрати авіарейс, готель і здійснити їх бронювання.

Популярними є також: Trust, SRS, Utell, Start. *Trust* – глобальна

розподільча система, яка в режимі реального часу може повідомляти і переорієнтувати дані про резервування та іншу інформацію між готелями, центрами резервування, турагентами, авіакомпаніями та іншими складовими світової туристичної інфраструктури.

SRS – всесвітньо відома розподільча система реального часу, яка може обмінюватись даними з усіма GDS: Amadeus, Galileo, Sabre. Вона пропонує спеціальні засоби для бронювання готелів та надає необхідну інформацію.

Utell – комп'ютерна система резервування і маркетингових послуг, основною спеціалізацією якої є бронювання місць в готелях та надання інформації щодо стратегічних напрямків розвитку послуг. Система взаємодіє з авіакомпаніями на всіх континентах. *Utell* включає програми по підготовці кадрів для готелів та додаткові програмні додатки, які дають можливість агентам отримувати повну попередню оплату за розміщення клієнта, а готелям виплачувати турагентам комісійні електронним шляхом по мережі із будь-якого місця в валюті турагента.

Start – крупна в Європі інтерактивна система реалізації туристичних послуг. Система надає інформацію про туристичні маршрути, забезпечує замовлення квитків на транспорт, культурні заходи, дозволяє заключати договір на туристичне страхування. *Start* підключена до Amadeus, що дає можливість забезпечувати доступ до цілого ряду додаткових послуг, замовлення авіаквитків, місць в готелях, оренди автотранспорту.

При виборі системи бронювання основним критерієм є співвідношення ціни та якості послуги. Практично всі глобальні системи бронювання пропонують різні варіанти підключення, доступні як за ціною, так і технічними можливостями.

Найбільш популярними послугами, що надає мережа Інтернет, є бронювання:

1) авіаквитків – належить до трьох найбільш популярних послуг. Відвідувач сайта вводить початковий і кінцевий пункти авіаперельоту і його дату та отримує інформацію про всі авіарейси, які відповідають заданим параметрам, після чого приймає рішення про бронювання;

2) номерів у готелях – при бронюванні в будь-якій системі відвідувачу надається опис готелю і тарифи на послуги;

3) автомобілів – один із популярних видів бронювання;

4) турів – поширена туристична послуга. Клієнти мають можливість самостійно сформуванати тур на свій смак: вибрати час, готель, спосіб проїзду, варіант харчування і додаткові послуги.

Технологія он-лайн бронювання ґрунтується на миттєвому відображенні реальної інформації про наявність місць за поточними тарифами з можливістю їхнього резервування. На практиці ці дві функції часто розмежовуються, адже миттєве бронювання можливо тільки після надання фінансових гарантій

оплати.

Враховуючи вищесказане, можна визначити переваги впровадження он-лайн системи для кожного учасника процесу:

- для клієнтів:

- а) з першого моменту одержує матеріальне підтвердження бронювання;
- б) швидке оформлення путівки;
- в) можливість одержати повну інформацію про своє замовлення в будь-який момент часу через Інтернет;
- г) можливість отримувати повідомлення про зміну стану свого замовлення електронною поштою або як SMS;

- для туроператора:

1. Скорочення витрат:

- а) вивільнення менеджера від функцій щодо введення заявок агентів у систему;
- б) усі тури, групові або індивідуальні, надходять через систему, що дозволяє отримати реальну картину їх продажів;
- в) повна автоматизація графікових турів;
- г) максимальна автоматизація індивідуальних турів;
- д) вивільнення менеджерів від необхідності повідомлення клієнтів про стан їхніх замовлень.

2. Збільшення продажів:

- а) вивільнення менеджерів за напрямками для роботи з індивідуальними турами;
- б) зменшення затримок передання інформації між підрозділами, а отже, прискорення проходження замовлення.

3. Аналітика:

- а) отримання актуальної інформації з продажів на будь-який момент часу;
- б) прозорість продажів, можливість простежити будь-яке замовлення в системі (як оброблене, так і відхилене).

4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів:

- а) більш швидка обробка замовлень клієнтів;
- б) наявність додаткових сервісів для клієнтів.

Перевагами глобальних дистриб'юторських систем є:

1. Економія часу та коштів:

- дозволяють туроператорам і турагентам швидко та легко знаходити і бронювати туристичні продукти;
- автоматизація процесів бронювання і продажу економить час та кошти;
- зниження витрат на персонал і рекламу.

2. Глобальне охоплення:

- доступні в усьому світі, що робить їх зручним інструментом для бронювання міжнародних подорожей;
- туристи можуть бронювати продукти будь-якою мовою та в будь-якій валюті;
- доступ до інформації про місцеві туристичні продукти та послуги.

3. Інформація про ціни та доступність:

- надають туроператорам і турагентам актуальну інформацію про ціни та доступність туристичних продуктів;
- туристи можуть бути впевнені, що вони отримують найкращу ціну на туристичні продукти;
- можливість відстежувати зміни цін і доступності.

4. Інші переваги:

- пропонують широкий спектр додаткових функцій, таких як онлайн-платежі, віртуальні асистенти та маркетингові інструменти;
- можуть допомогти туроператорам і турагентам покращити свою роботу та обслуговування клієнтів;
- зростання конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Застосування GDS у діяльності туристичних підприємств забезпечує:

- інтеграцію і зв'язок;
- покращання якості послуг;
- передачу великого обсягу інформації;
- збільшення швидкості обслуговування та ефективність діяльності;
- можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта;
- ефективний зворотній зв'язок.

Глобальні дистриб'юторські системи є важливим інструментом для туристичної індустрії, оскільки економлять час і кошти, надають доступ до широкого вибору продуктів, мають глобальне охоплення, надають актуальну інформацію про ціни та доступність, а також пропонують широкий спектр додаткових функцій.

Організація бізнес-процесів на основі сучасних інтернет-технологій забезпечує туристичному підприємству економію ресурсів, що необхідні для провадження основних бізнес-процесів.

2.3. СТВОРЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розвиток підприємницької діяльності тісно пов'язаний з новітніми технологіями, що дозволяють упорядкувати процес функціонування, зменшити час на обробку інформації та підвищити рівень ефективності управлінських рішень. Одним із інструментів ефективної діяльності туристичних підприємств є інтернет-технології.

Актуальність застосування інтернет-технологій в діяльності туристичних підприємств обумовлений швидким зростанням кількості активних користувачів мережі Інтернет, які вважають даний ресурс першочерговим джерелом отримання туристичної інформації.

Наявність широкого спектру можливостей мережі Інтернет дозволяє туристичним підприємствам оперативно реагувати на запити споживачів, своєчасно інформувати про послуги та забезпечувати ефективний процес комунікації із споживачем.

Одним із інструментів інтернет-технологій, що застосовується в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності є туристичний портал, який висвітлює інформацію туристичного характеру, що охоплює всі сфери туристичної діяльності призначені як для вітчизняних, так і для іноземних користувачів мережі Інтернет. Туристичний портал спрямований на популяризацію мережі Інтернет як першочергового інформаційного джерела.

На рис. 2.4 наведено авторське бачення структури туристичну порталу.



Рис. 2.4. Структура презентаційного туристичного порталу

Основні розділи туристичного порталу, що представлено на рисунку, запропоновано з урахуванням найпоширеніших запитів користувачів, які звертаються до мережі Інтернет з метою отримання конкретної туристичної інформації. Зміст розділів туристичного порталу представлена в Додатку В.

Розроблені блоки туристичного порталу охоплюють основні напрямки інформаційного забезпечення туристів. Перший блок характеризує основні функціональні можливості туристичного порталу, дозволяє швидко та ефективно знаходити необхідну інформацію кількома іноземними мовами. Другий блок призначений для висвітлення нормативно-правової інформації, що регламентує туристичну діяльність в Україні.

Метою третього блоку є інформування про послуги підприємств, що формують туристичну інфраструктуру. Каталог даних підприємств дозволить користувачам туристичного порталу оперативно знаходити необхідну туристичну інформацію. Схему пошуку туристичного продукту по туристичному порталу наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Схеми пошуку туристичного продукту по туристичному порталу

За пошуком туристичного продукту, що наведено на рис. 2.5, користувач може знаходити і бронювати послуги інших підприємств таких, як засоби тимчасового розміщення, підприємства ресторанного господарства, транспортні та дозвілєво-розважальні підприємства. Даний блок туристичного порталу дозволить підприємствам, що зареєстровані в каталогах збільшувати обсяги реалізації власних послуг та приваблювати потенційних споживачів, оскільки інформація про їх послуги буде доступна будь-якому користувачеві мережі Інтернет.

Четвертий блок туристичного порталу описує українські місця туристичної привабливості. Особливістю та новизною є формування переліку destinations за окремими напрямками туризму, наприклад історичний, релігійний,

пригодницький тощо. Каталог та графік проведення івентивних заходів наведений на туристичному порталі сприятиме розвитку івентивного туризму в Україні і відповідно збільшенню туристичних потоків як внутрішніх так і іноземних. Мультимедійний блок туристичного portalу призначений для розвитку комунікацій між користувачами, обміну туристичною інформацією.

Головною особливістю даного блоку є «конструктор маршрутів», що дозволяє користувачу туристичного portalу самостійно сформувати маршрут за заданими параметрами. Технологію формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів представлено на рис. 2.6 [46].



Рис. 2.6. Схема формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів

Відповідно до інформації розміщеної на туристичному порталі, користувач задає критерії за якими здійснюється пошук (місто, дестинація тощо). За обраними критеріями виводиться перелік альтернатив, одну з яких обирає користувач. Після вибору альтернативи користувач має можливість забронювати готель або квитки на транспорт, також роздрукувати карту маршруту, якщо подорож здійснюється власним транспортом.

Туристичний портал дозволить вивести туристичне позиціонування України на новий якісний рівень, оскільки інформаційне забезпечення та відповідне його представлення сприяють зростанню туристичної привабливості.

Туристичний портал є своєрідним інструментом, що формує

інформаційний зв'язок із споживачами туристичних продуктів на макрорівні, на рівні підприємств потужним комунікаційним засобом є наявність у туристичного підприємства власного веб-сайту.

Веб-сайт туристичного підприємства повинен повноцінно задовольняти інформаційні потреби споживачів туристичного продукту.

На основі проведеного опитування широкого кола споживачів туристичних послуг, що є активними користувачами мережі Інтернет, встановлено наступні вподобання щодо структури туристичного веб-сайту. Основна увага користувачів веб-сайту концентрується на каталогах, що містять інформацію про туристичні пропозиції та цінові пропозиції і відповідно контактну інформацію. Також велика частка користувачів скористалися б функціями бронювання та купівлі туристичного продукту у режимі реального часу.

Структуру веб-сайту туристичного підприємства, що буде відповідати запитам та очікуванням споживачів наведено в табл. 2.2. Створення інформаційних каталогів, які повноцінно описують основні туристичні напрямки на яких працює підприємство є необхідною умовою для забезпечення лояльності та зацікавленості споживачів, оскільки цікавий інформаційний опис є передумовою придбання споживачами певного туристичного продукту.

Таблиця 2.2

Пропонована структура веб-сайту туристичного підприємства

	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
КАТАЛОГИ	Інформація про підприємство та контакти (зворотній зв'язок)	Основні напрямки діяльності підприємства, адреса, телефонні номери, електронні контакти, сторінки в соцмережах.
	Здобутки, нагороди підприємства	Перелік основних нагород та здобутків підприємства у сфері туристичного обслуговування
	Новини	Каталог останніх новин, що описують тенденції розвитку туристичного ринку
	Розгалужені каталоги та рубрикатори	Загальний каталог пропозицій; каталог пропозицій по країнах; каталог пропозицій по видах туризму; каталог спеціальних пропозицій; каталог цінових пропозицій.
ІНФОРМАЦІЯ	Інформація про країни, тури до яких пропонуються	Короткий опис країни (географічне положення, валюта, релігія, традиції тощо). Відео про країну.
	Інформація про туристичні дестинації в країнах, тури до яких пропонуються	Короткий опис місць туристичної привабливості, які доцільно відвідати у тій чи іншій країні. Відео про туристичну дестинацію.
	Правила поведінки та візові формальності у різних країнах	Інформаційний каталог про: митні формальності; візові формальності; необхідні щеплення; адреси посольства та ін.

	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ	Функція он-лайн бронювання	Електронна форма он-лайн бронювання, що дозволяє споживачу самостійно обрати та зарезервувати туристичний продукт.
	Функція он-лайн продажу	Електронна форма он-лайн продажу, що дозволяє споживачам самостійно обирати та купувати на веб-сайті туристичного підприємства туристичний продукт за безготівковий розрахунок.
	Функція реєстрації	Дозволяє споживачам створювати власні профілі на веб-сайті туристичного підприємства.
МУЛЬТМЕДІА	Наявність фото галереї	Фото презентація основних DESTИНАЦІЙ у країнах тури до яких пропонуються.
	Наявність відео галереї	Відео презентація основних DESTИНАЦІЙ у країнах, тури до яких пропонуються, також формування віртуальних турів на основі відео файлів.
	Можливість проглядати веб-сайт кількома мовами	Дозволяє залучити до співробітництва як вітчизняних так і іноземних туристів.
	Підписка на розсилку новин (пропозицій)	Розсилка на електронні адреси зареєстрованих користувачів спеціальних пропозицій та акційних новин підприємства.
КОМУНІКАЦІЇ	Функція он-лайн консультування	Консультація потенційного споживача у режимі реального часу, що може здійснюватися засобами таких месенджерів як ICQ та Skype, Zoom та Google Meet або окремим чатом, що існує на веб-сайті.
	Наявність форуму	Інтерактивний засіб комунікації між користувачами веб-сайту туристичного підприємства, що дозволяє обмінюватись інформацією.
	Можливість залишати коментарі та пропозиції	Електронні форми, що знаходяться під описом окремого туристичного продукту або DESTИНАЦІЇ.
	Експрес-опитування користувачів веб-сайту	Електронні форми, що містять від 3 до 7 питань, знаходяться з боку веб-сайту і призначені для отримання підприємством оперативної інформації про якість обслуговування, побажання тощо.

Розміщення на веб-сайті туристичного підприємства загальної туристичної інформації про візові та митні формальності, основні DESTИНАЦІЇ у окремих країнах дозволяє забезпечити потенційного споживача необхідною інформацією та уникнути додаткових консультацій.

Особлива увага приділена функціональності веб-сайту, оскільки окремі

функції такі, як реєстрація дозволяють ефективно формувати клієнтську базу для подальшої співпраці. Функції бронювання та реалізації туристичних продуктів стимулюють зростання обсягів продажу та відповідно економічних вигод.

Широкі мультимедійні можливості веб-сайту туристичного підприємства є візуальними стимулами, що спонукають споживача до купівлі туристичного продукту. Також мультимедіа є інформаційним джерелом, яке характеризує туристичні напрямки, що пропонує підприємство.

Останнім блоком запропонованої структури веб-сайту є комунікації. Наявність у електронного ресурсу широкого переліку комунікаційних засобів дозволяє обмінюватись інформацією між споживачами та представниками туристичного підприємства зручним способом.

Розроблена структура веб-сайту характеризує даний інструмент інтернет-технологій як ефективний маркетинговий засіб та додатковий канал збуту.

Однією з форм он-лайн продажу туристичних продуктів є веб-сайти туристичних підприємств. Технологію реалізації туристичного продукту засобами веб-сайту наведено на рис. 2.7.

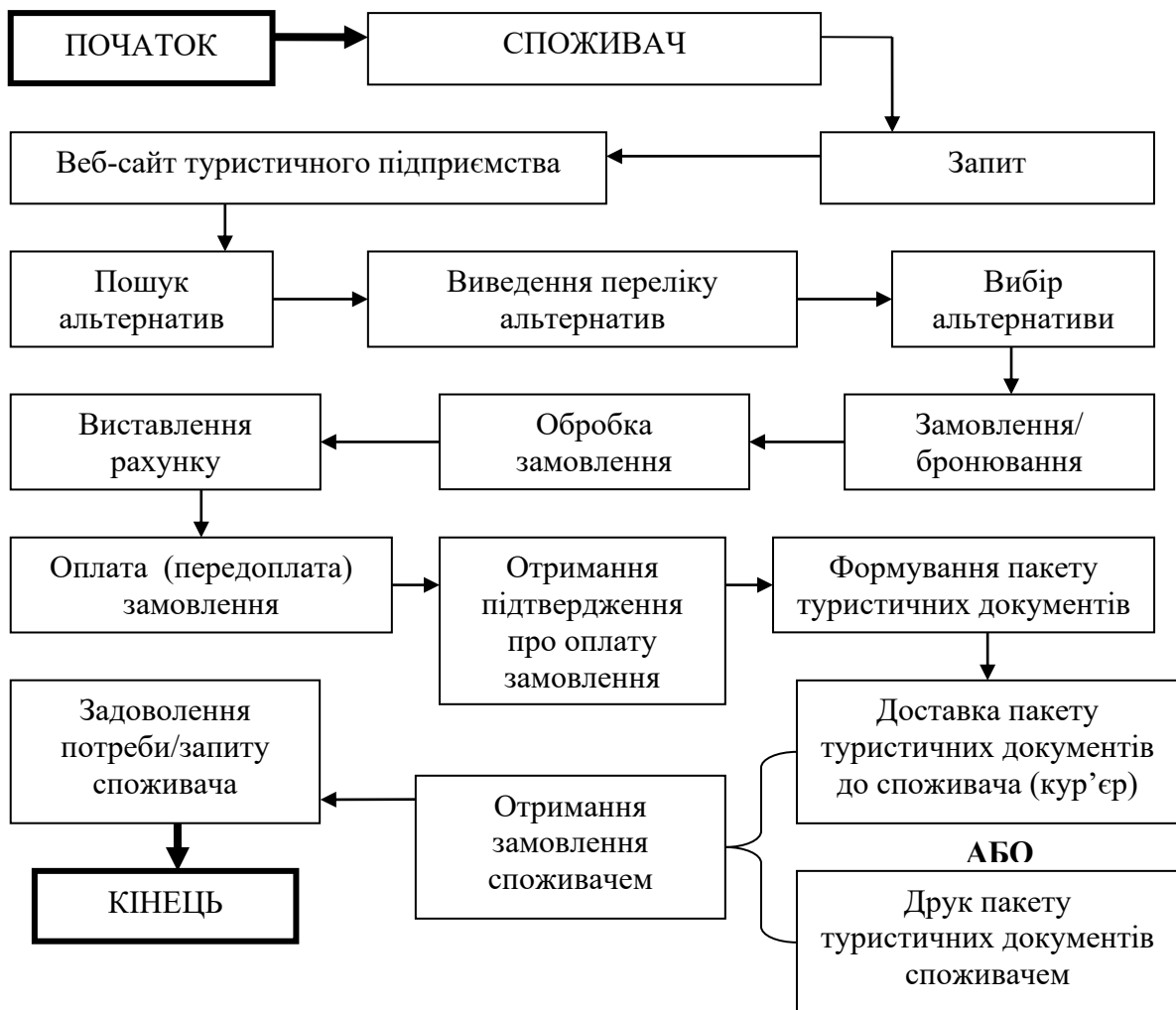


Рис. 2.7. Схема реалізації туристичного продукту через веб-сайт туристичного підприємства

Розвиток електронної комерції дозволяє безпечно здійснювати фінансові операції в мережі Інтернет, тому он-лайн продаж туристичних продуктів є одним із видів бізнес-операцій туристичного підприємства. Он-лайн розрахунки здійснюються багатьма способами, серед яких залишаються розрахунки електронними картками (VISA, MasterCard) або створення віртуальних гаманців таких як WebMoney, EasyPay тощо. В мережі Інтернет існують офіційні та безпечні системи проведення розрахунків такі, як Portmone.com, Приват-24 та інші.

Описані засоби он-лайн розрахунків створюють всі необхідні умови для ефективної реалізації туристичних продуктів у режимі реального часу. Тим більше, що в сучасних умовах мережі Інтернет існують та постійно створюються нові інтернет-магазини та аукціони, що активно реалізують товари та послуги у режимі реального часу.

На рис. 2.7 описано послідовність реалізації туристичного продукту, що не передбачає необхідності безпосередньої присутності споживача у місці придбання туристичних послуг. Відповідно не виключається можливість консультування споживача щодо вибору певного туристичного продукту за необхідності.

Доцільно зазначити, що вибір способів електронних розрахунків та систем їх забезпечення залишається за туристичним підприємством, оскільки безпосередньо підприємство повинно обирати зручні та безпечні засоби ведення електронних розрахунків.

Переваги он-лайн реалізації туристичних продуктів для підприємства:

- розширення каналів збуту туристичних продуктів;
- збільшення потенційних споживачів, що є активними користувачами мережі Інтернет;
- поширення маркетингового впливу серед широких верств користувачів мережі Інтернет;
- збільшення обсягів доходу (виручки) від реалізації туристичних продуктів.

Одним із інструментів інтернет-маркетингу є реєстрація профілю туристичного підприємства у соціальних мережах. Це дозволяє просувати послуги туристичних підприємств серед широких верств населення і залучати до співпраці різні сегменти споживачів.

Основні принципи комунікації за допомогою соціальних мереж представлено на рис. 2.8.

Користувачі мають можливість обмінюватись інформацією незалежно від місця знаходження, необхідною умовою залишається тільки доступ до мережі Інтернет.

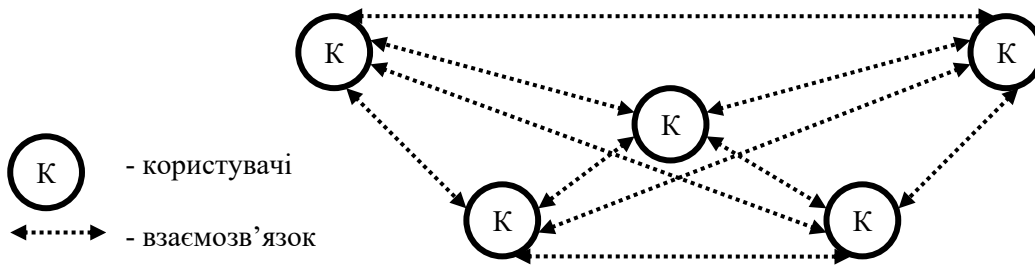


Рис. 2.8. Структура соціальної мережі

Наявність профілю туристичного підприємства в певній соціальній мережі є лише першим кроком до ефективного використання даного інструменту інтернет-технологій.

В табл. 2.3 наведено напрями використання туристичними підприємствами соціальних мереж [46].

Таблиця 2.3

Напрямки використання можливостей соціальних мереж в діяльності туристичних підприємств

№	Назва заходу	Можливі переваги
1.	Реєстрація профілю туристичного підприємства	Додатковий маркетинговий вплив на широке коло потенційних споживачів, що не обмежується окремими сегментами та є безкоштовним
2.	Завантаження фото та відео матеріалів про туристичні продукти	Заохочення споживачів до придбання певних туристичних продуктів, шляхом розміщення достовірних та цікавих мультимедійних матеріалів та цікавої інформації про різні туристичні дестинації, що відповідно стимулюватиме продаж
3.	Розсилка новин про гарячі тури або проведення акцій	Стимулювання продажу гарячих турів та акційних пропозицій за допомогою розміщення інформації доступної всім користувачам соціальної мережі
4.	Консультування	Консультування споживачів по окремих питаннях шляхом ведення переписки у режимі реального часу, або надання відповіді на залишені повідомлення
5.	Створення тематичних груп	Формування окремої від профілю сторінки в соціальній мережі, що присвячена певній темі (окремий туристичний напрямок, дестинації, перелік додаткових послуг туристичного підприємства тощо)

№	Назва заходу	Можливі переваги
6.	Формування тем для обговорення в межах окремої групи	Інформаційний блок за допомогою якого користувачі можуть обмінюватись інформацією у вигляді питання-відповідь або просто дискусії. Головна особливість полягає в тому, що абсолютно всі користувачі даної групи мають можливість брати участь у обговоренні та читати попередні повідомлення
7.	Розміщення відгуків споживачів на стіні профілю	Формує позитивний імідж туристичного підприємства на основі відгуків, які були залишені споживачами, що скористалися послугами даного туристичного підприємства

Створення профілю в соціальній мережі є певним прототипом веб-сайту туристичного підприємства, проте даний профіль не вимагає періодичного обслуговування і значних витрат, оскільки оновлення та актуалізація інформації може здійснюватися одним виконавцем.

Наявність профілю туристичного підприємства в певній соціальній мережі не зменшує необхідності розробки та впровадження власного веб-сайту, оскільки саме останній є першочерговим джерелом отримання необхідної інформації для споживача.

Застосування різноманітних інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності є передумовою розвитку та каталізатором ефективності функціонування, адже безперервне удосконалення та постійне осучаснення ділової активності туристичних підприємств забезпечує отримання відповідних економічних вигод.

2.4. МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Агресивність ділового середовища функціонування туристичних підприємств вимагає постійного удосконалення процесу управління, звідси виникає необхідність пошуку інноваційних та прогресивних управлінських парадигм, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку. Основними передумовами ефективної діяльності туристичних підприємств є злагоджене і раціональне управління бізнес-процесами, що здатне швидко та своєчасно адаптуватись до зміни ринкових умов господарювання.

Узгодженість між пріоритетними завданнями туристичного підприємства

та цілями загальної сукупності бізнес-процесів є неодмінною умовою ефективного та перспективного розвитку підприємства. Процес управління туристичним підприємством повинен ґрунтуватись на прийнятті виважених та осмислених управлінських рішень, що дозволить раціоналізувати та переглянути актуальність прийомів менеджменту, що активно застосовуються підприємством.

Ефективна модель управління туристичним підприємством повинна враховувати специфіку діяльності підприємств даної сфери, особливості туристичної пропозиції та відповідно нетрадиційну сукупність бізнес-процесів. Модель управління туристичним підприємством, що відповідає вище наведеним твердженням та дозволяє розглянути управління бізнес-процесами від «входу» до «виходу» наведено на рис. 2.9.

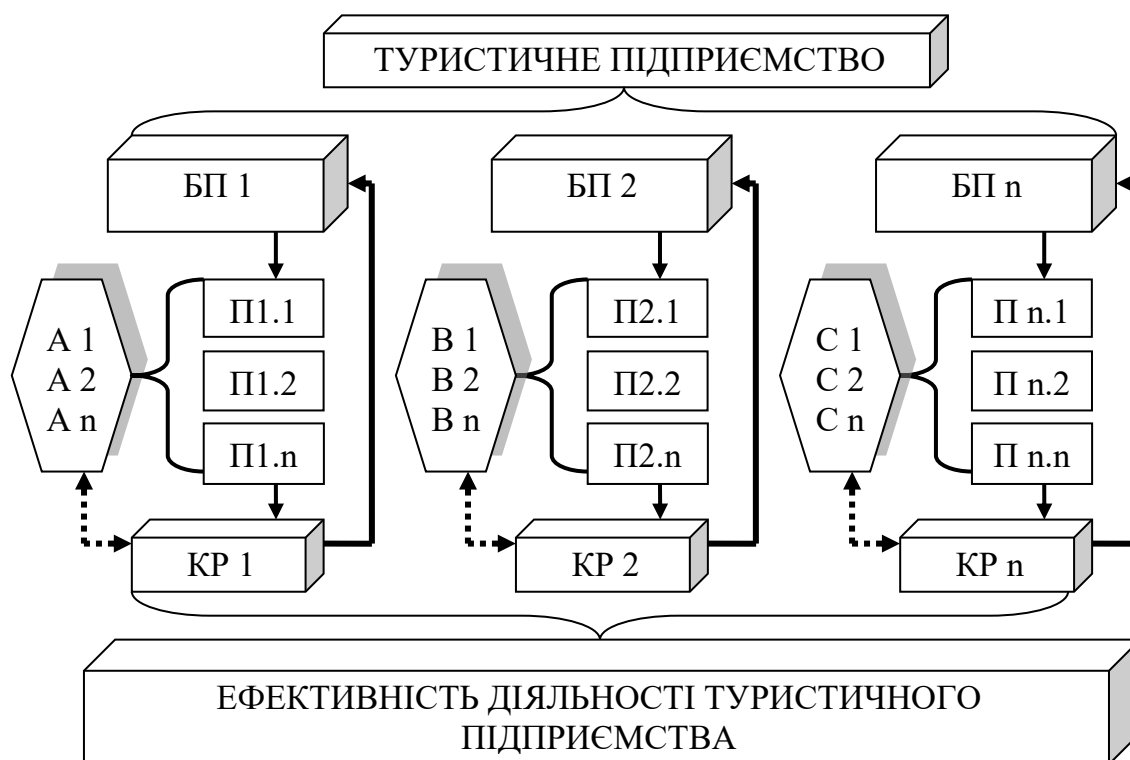


Рис. 2.9. Схема ефективного функціонування бізнес-процесів туристичного підприємства

$БП_{1,2...n}$ – сукупність бізнес-процесів туристичного підприємства;

$П_{1,2...n}$ – сукупність підпроцесів (дій, операцій, процедур) в межах окремого бізнес-процесу;

$A, B, C_{1,2...n}$ – сукупність факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність бізнес-процесу;

$КР_{1,2...n}$ – кінцевий результат окремого бізнес-процесу.

З рисунку видно, що кожний окремих бізнес-процес є декомпозицією і включає в себе певний перелік окремих операцій (підпроцесів, дій, процедур), які піддаються впливу факторів фонового та ділового оточення, що в свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність кінцевого результату бізнес-процесу. Урахування мінливості багатокритеріальних факторів впливу, як внутрішніх так і зовнішніх та наявність високого рівня гнучкості бізнес-процесу дозволяє максимально ефективно забезпечити необхідні показники кінцевих результатів.

Специфіка діяльності туристичного підприємства полягає у приналежності даного типу підприємств до сфери послуг, тому фактори досягнення ефективності бізнес-процесів повинні відповідати критеріям ділової активності туристичного підприємства за всіма напрямками.

Фактори досягнення ефективності процесу (ФДЕ) [46]:

1. Собівартість. Вартісний показник, що задовольняє наявним і прогнозованим фінансовим можливостям туристичного підприємства, та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня ціни туристичного продукту.

2. Чистий прибуток. Реалізація бізнес-процесу, що дозволяє коригувати рівень чистого прибутку, що в свою чергу забезпечує необхідний рівень рентабельності та сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

3. Рівень витрат. Формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витратовіддачі та витратоємності.

4. Якість. Кожна операція на всіх етапах реалізації неодмінно повинна регулюватись для забезпечення максимально можливого рівня якості з метою отримання прогнозованого обсягу економічних вигод.

5. Інноваційність. Реалізація операцій, що ґрунтуються на творчому та креативному підходах збалансовує увесь бізнес-процес, оскільки знижує вірогідність невідповідності кінцевого результату початковим цілям або завданням.

6. Задоволеність споживача. Цілю будь-якого бізнес-процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій таким чином, щоб на виході ймовірність задоволеності кінцевим результатом не була нижчою за очікуваний рівень.

7. Доцільність. Обґрунтованість тієї чи іншої операції, що дозволяє осмислено приймати рішення щодо її необхідності.

8. Вартість для споживача. Особливого значення набуває дана складова, оскільки саме прийнятність цінової політики туристичного підприємства в першу чергу спонукає споживача до купівлі певного туристичного продукту.

9. Зацікавленість споживачем. Оскільки, основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу.

10. Рівень ризику. Врахування даної складової ефективності процесу, дозволяє обґрунтовано та виважено підходити до реалізації окремих ділових операцій, що забезпечує зниження ймовірності отримання збитків.

Наведений перелік факторів досягнення ефективності бізнес-процесу дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності туристичного підприємства, оскільки враховує багатокритеріальність та специфічність кожного окремого бізнес-процесу.

Фактори досягнення ефективності застосовуються для оцінки окремих бізнес-процесів. Процеси діляться за тризонною матрицею стратегічної важливості процесу, що дозволяє сформувати стратегічно орієнтований та конкурентний набір бізнес-процесів підприємства.

Метод оцінки ефективності бізнес-процесів полягає в концентрації уваги на окремих операціях в межах конкретного бізнес-процесу, що дозволяє комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного ефекту реалізації даних операцій. Основні етапи оцінювання ефективності бізнес-процесів наведено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Етапи оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств

Відповідно до першого етапу аналізу, оціночна шкала включає багатокритеріальні градації для чіткого визначення рівня ефективності бізнес-процесу, а саме [46]:

- PE – (effectively) – ефективно, цілковите задоволення результатами бізнес-процесу;
- RW – (pretty well) – дуже добре, задоволення результатами бізнес-процесу;
- RW – (relatively well) – відносно добре, задоволення результатами бізнес-процесу, проте очікувались дещо вищі кінцеві показники;
- AC – (acceptable) – прийнятно, відповідність результатів бізнес-процесу мінімальним очікуванням;
- AD – (adequately) – адекватно, кінцевий результат бізнес-процесу, що забезпечує мінімальний рівень рентабельності;
- ST – (satisfactorily) – задовільно, кінцевий результат бізнес-процесу, що є критичною межею і задовольняє показникам у точці беззбитковості;
- NE – (not effectively) – неефективно, витрати на досягнення кінцевого результату бізнес-процесу є значно вищими за показники дохідності;
- IP – (inappropriately) – невідповідно, кінцеві результати бізнес-процесу не узгоджуються із жодними показниками, що очікувались;
- US – (unsatisfactorily) – незадовільно, кінцевий результат бізнес-процесу не становить цінності для його одержувача;
- PB – (pretty badly) – дуже погано, абсолютна незадоволеність кінцевим результатом бізнес-процесу.

Дана шкала дозволяє критично оцінити рівень ефективності бізнес-процесу і визначити пріоритети подальшого функціонування окремого бізнес-процесу.

Другим етапом аналізу є формування 4-рівневої матриці, що характеризує ступінь ефективності бізнес-процесів ґрунтуючись на кількості врахованих факторів досягнення ефективності при реалізації окремого підпроцесу (рис. 2.11). Спроектвана матриця має градацію на чотири основні зони, що відповідають наявному стану бізнес-процесу та визначають необхідність і масштаби удосконалення / перепроєктування окремих підпроцесів для забезпечення в перспективі максимально ефективного кінцевого результату.

Матричні рівні враховують загальну кількість факторів, що є пріоритетним напрямом дослідження, оскільки визначається ступінь наповненості бізнес-процесу ключовими елементами ефективного функціонування.

1-й рівень відображає підпроцеси, що є ефективними або максимально наближеними до очікуваного рівня ефективності. Група підпроцесів даного рівня є раціональними та вдало спроектованими операціями, що не вимагають жодних змін, оскільки повноцінно задовольняють очікуваний кінцевий результат.

2-й рівень характеризує підпроцеси, яким притаманна не досконала поетапність їх реалізації, як наслідок виникає необхідність модифікації даних

підпроцесів з метою усунення недоліків та забезпечення очікуваного рівня ефективності.

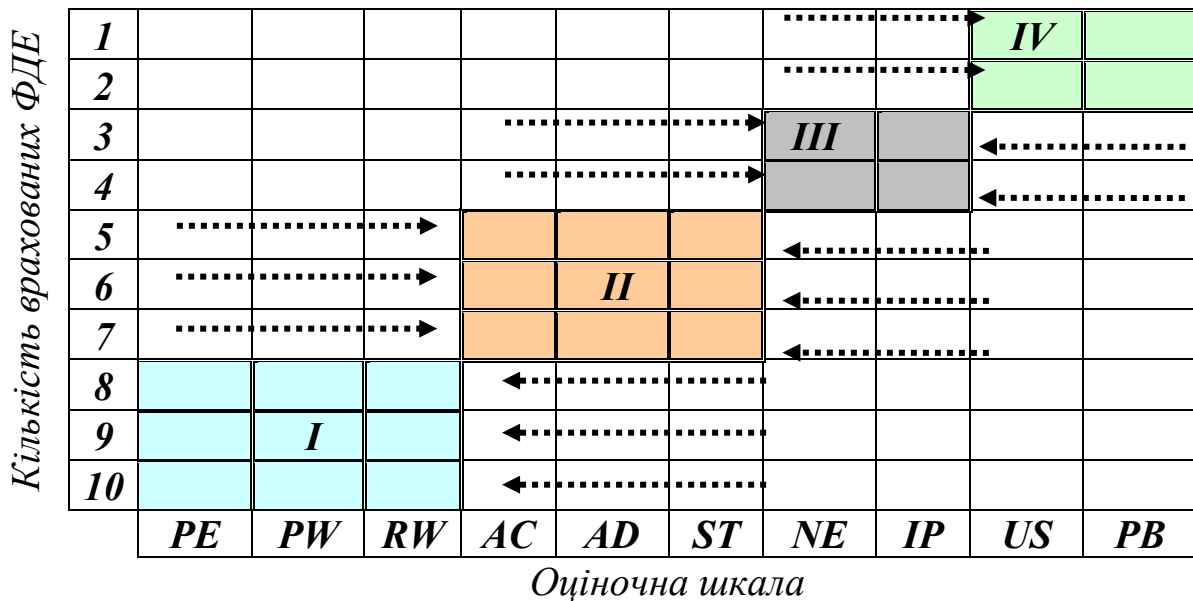


Рис. 2.11. Чотирирівнева матриця ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств

I PE, PW, RW = 8-10 ФДЕ – ефективні бізнес-процеси

II AC, AD, ST = 5-7 ФДЕ – необхідна часткова модифікація

III NE, IP = 3-4 ФДЕ – пріоритетне усунення недоліків реалізації підпроцесів

IV US, PB = 1-2 ФДЕ, вимагає абсолютного переосмислення та перепроєктування

◄.....► перехідні зони

3-й рівень поєднує підпроцеси, які враховують незначну кількість факторів досягнення ефективності, що обумовлює підвищення ймовірності негативного результату. Підпроцеси даної групи вимагають переосмислення і визначення пріоритетів їх подальшої реалізації, що дозволить усунути недоліки за умови узгодження максимально можливої кількості факторів досягнення ефективності з основними операціями даних підпроцесів.

4-й рівень охоплює підпроцеси не спроможні задовольнити очікуваний результат за жодним параметром, що відображається на ефективності окремого бізнес-процесу і підлягають абсолютному переосмисленню та перепроєктуванню, тобто реалізація даних підпроцесів повинна ґрунтуватись на

новітніх та прогресивних технологіях, щоб компенсувати негативний вплив на загальний кінцевий результат.

У розробленій матриці наявні перехідні зони, що характеризують ризик переходу окремих підпроцесів з одного рівня на інший (нижчий). Проте, дані зони також означають, що при модифікації підпроцесів вони мають можливість перейти на вищий рівень, що дозволить підвищити ступінь ефективності кінцевого результату бізнес-процесу в цілому.

Наступним етапом аналізу є розподіл бізнес-процесу на окремі підпроцеси (дії, операції) з метою їх детального аналізу. Прикладом може бути бізнес-процес «Формування туристичного продукту» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підпроцеси бізнес-процесу «Формування туристичного продукту»

№	Зміст підпроцесу
П1	Ведення переговорів з постачальниками послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсійні бюро та ін.)
П2	Узгодження проєктів договору з постачальниками
П3	Формування туристичних напрямків (країни перебування)
П4	Розробка туристичних маршрутів, екскурсійних програм
П5	Бронювання послуг (місця в засобах розміщення, квитки на транспорт, екскурсійні програми)
П6	Формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту (основні, додаткові, супутні)
П7	Формування класів обслуговування (standard, economy, VIP)
П8	Визначення собівартості туристичного продукту
П9	Формування кінцевої ціни туристичного продукту
П10	Виведення на ринок нового туристичного продукту

При розподілі бізнес-процесу на окремі операції, особливу увагу слід звернути саме на етапи реалізації підпроцесів з метою деталізації всіх операцій, що дозволить максимально об'єктивно оцінити ефективність досліджуваного бізнес-процесу. Процес розподілу повинен виглядати наступним чином:

ПОЧАТОК (вхід) ⇒ П₁ ⇒ П₂ ⇒ П₃ ⇒ ... ⇒ П_n ⇒ КІНЕЦЬ (вихід)

Четвертим етапом аналізу ефективності окремого бізнес-процесу є визначення кількості врахованих факторів досягнення ефективності, оцінка ступеня ефективності за розробленою шкалою та занесення отриманих даних до 4-рівневої матриці.

Приклад. Розглянемо на прикладі діяльності туристичного підприємства «У» [46].

Таблиця

Визначення кількості врахованих факторів досягнення ефективності при реалізації бізнес-процесу «формування туристичного продукту»

	ФДЕ ₁	ФДЕ ₂	ФДЕ ₃	ФДЕ ₄	ФДЕ ₅	ФДЕ ₆	ФДЕ ₇	ФДЕ ₈	ФДЕ ₉	ФДЕ ₁₀	ΣФДЕ	Шкала
П ₁			+	+			+	+		+	5	ST
П ₂	+		+				+			+	4	NE
П ₃	+	+		+				+	+		5	ST
П ₄	+	+	+				+	+	+		6	AD
П ₅	+			+			+			+	4	NE
П ₆	+					+	+				3	IP
П ₇	+			+		+	+	+	+	+	7	AC
П ₈	+	+	+					+	+	+	6	AD
П ₉	+	+	+			+	+	+	+		7	AC
П ₁₀		+	+	+	+		+	+	+	+	8	RW
	PE	PW	RW	AC	AD	ST	NE	IP	US	PB		

Після визначення кількості врахованих факторів заносимо результати аналізу у матрицю і визначаємо рівень ефективності підпроцесів.

1												
2												
3									П6			
4								П2, П5				
5						П1, П3						
6					П4, П8							
7				П7, П9								
8			П10									
9												
10												
	PE	PW	RW	AC	AD	ST	NE	IP	US	PB		

Рис. Матриця ефективності бізнес-процесу «формування туристичного продукту» для туристичного підприємства «У»

З матриці видно, що переважна більшість підпроцесів належить до 2-го рівня і характеризується необхідністю часткової модифікації, проте третя частина підпроцесів знаходиться у зоні пріоритетного перепроєктування, що відповідним чином впливає на ефективність даного бізнес-процесу досліджуваного підприємства.

З урахуванням приналежності одного підпроцесу (П10) до 1-го рівня, загальний

ступінь ефективності бізнес-процесу спрямованого на формування туристичного продукту можна оцінити як мінімально задовільний. Проте слід уточнити рівень ефективності ґрунтуючись на пріоритетності кожного окремого фактору досягнення ефективності, що дозволить деталізувати передумови забезпечення ефективності бізнес-процесу.

Наступним етапом аналізу є визначення пріоритету кожного окремого фактору досягнення ефективності з метою виокремлення критично необхідних факторів, що задовольнятимуть очікуваний кінцевий результат бізнес-процесу. Визначення пріоритетності факторів досягнення ефективності здійснюватиметься на основі методу аналізу ієрархій (МАІ) [46].

Даний метод є замкненою логічною конструкцією, що дозволяє вирішити задачі із великою кількістю параметрів, що не обов'язково пов'язані між собою. Доцільність застосування МАІ обумовлена тим, що весь процес вирішення поставленої задачі піддається перевірці на кожному етапі, що дозволяє оцінити якість отриманих результатів.

Оснoву МАІ становить процес формування матриці попарних порівнянь, що виглядає наступним чином:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \quad (2.1)$$

Елементи аналізу порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на загальну для них характеристику. Безпосередній процес порівняння відбувається відповідно до шкали відносної важливості Саатті, що відображає ступінь переваги одного елемента над іншим:

Шкала відносної важливості Саатті

- 1 – рівна важливість
- 3 – помірна перевага одного елемента над іншим
- 5 – значна перевага одного елемента над іншим
- 7 – сильна перевага одного елемента над іншим
- 9 – абсолютна перевага одного елемента над іншим
- 2, 4, 6, 8 – проміжні значення

При порівнянні n-ї кількості елементів результати їх попарних порівнянь

заносяться в матрицю переваг. Матриця є обернено симетричною, тому відповідний елемент знаходиться за умови:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \text{ де} \quad (2.2)$$

a_{ij} - показує перевагу i -го елементу на j -м.

При порівнянні елемента із самим собою він відповідно дорівнює 1. Таким чином, матриця попарних порівнянь матиме вигляд:

$$\begin{pmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & 1/a_{3n} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (2.3)$$

Для визначення відносної цінності кожного окремого елемента необхідно розрахувати середнє геометричне за формулою:

$$\omega_i = \sqrt[n]{a_{i1} \times a_{i2} \times a_{i3} \times \dots \times a_{in}} \quad (2.4)$$

Середня геометрична величина дає найбільш вірний за змістом результат, оскільки рівномірно віддаляє значення від максимального та мінімального.

Наступним етапом є безпосереднє визначення ваги пріоритету кожного окремого елемента, що здійснюється шляхом нормалізації отриманих показників, тобто визначення нормуючих коефіцієнтів, що розраховується за формулою:

$$W_{ij} = \frac{\omega_{ij}}{\sum \omega_{ij}} \quad (2.5)$$

Особливого значення набуває індекс узгодженості (ІУ), оскільки характеризує достовірність суджень наведених у матриці попарних порівнянь:

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.6)$$

$$\lambda_{\max} = \left(\frac{a_i}{a_j} + \dots + \frac{a_i}{a_n} \right) \times W_i \quad (2.7)$$

Для визначення наскільки точно індекс узгодженості відображає достовірність суджень його необхідно порівняти із випадковим індексом узгодженості, який відповідає матриці із випадковими судженнями:

N	BI	N	BI	N	BI
1	0,0	6	1,24	11	1,51
2	0,0	7	1,32	12	1,54
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,90	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

Таким чином, відношення узгодження розраховується як:

$$BU = \frac{IU}{BI} \quad (2.8)$$

Значення відношення узгодженості, що знаходиться в межах 0,10 – 0,20 вважається прийнятним і свідчить про високу достовірність суджень. Етапи попарних порівнянь факторів досягнення ефективності зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура та етапи попарних порівнянь факторів досягнення ефективності [46]

Фактори досягнення ефективності бізнес-процесу (S)						Середня геометрична величина (ω)	Вектор пріоритетів (W)
	S_1	S_2	S_3	...	S_{10}	$\omega_{ij} = \sqrt[n]{\frac{S_i}{S_j} \times \dots \times \frac{S_i}{S_n}}$	$W_{ij} = \frac{\omega_{ij}}{\sum \omega_{ij}}$
S_1	$\frac{S_1}{S_1}$	$\frac{S_1}{S_2}$	$\frac{S_1}{S_3}$...	$\frac{S_1}{S_{10}}$	$\omega_1 = \sqrt[10]{1 \times \frac{S_1}{S_2} \times \dots \times \frac{S_1}{S_{10}}}$	$W_1 = \frac{\omega_1}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
S_2	$\frac{S_2}{S_1}$	$\frac{S_2}{S_2}$	$\frac{S_2}{S_3}$...	$\frac{S_2}{S_{10}}$	$\omega_2 = \sqrt[10]{\frac{S_2}{S_1} \times \dots \times \frac{S_2}{S_{10}}}$	$W_2 = \frac{\omega_2}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
S_3	$\frac{S_3}{S_1}$	$\frac{S_3}{S_2}$	$\frac{S_3}{S_3}$...	$\frac{S_3}{S_{10}}$	$\omega_3 = \sqrt[10]{\frac{S_3}{S_1} \times \dots \times \frac{S_3}{S_{10}}}$	$W_3 = \frac{\omega_3}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
...
S_{10}	$\frac{S_{10}}{S_1}$	$\frac{S_{10}}{S_2}$	$\frac{S_{10}}{S_3}$...	$\frac{S_{10}}{S_{10}}$	$\omega_{10} = \sqrt[10]{\frac{S_{10}}{S_1} \times \dots \times \frac{S_{10}}{S_9} \times 1}$	$W_{10} = \frac{\omega_{10}}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$

Таблиця 2.6

Матриця попарних порівнянь факторів досягнення ефективності [46]

	ΦDE_1	ΦDE_2	ΦDE_3	ΦDE_4	ΦDE_4	ΦDE_6	ΦDE_7	ΦDE_8	ΦDE_9	ΦDE_{10}
ΦDE_1	1	3	3	1/2	1/4	1/5	1	2	1/4	1/5
ΦDE_2	1/3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
ΦDE_3	1/3	1/3	1	1/3	1/2	1/4	1/2	5	1/6	1/3
ΦDE_4	2	1/3	3	1	3	1/2	3	1/2	1/3	1/4
ΦDE_4	4	1/3	2	1/3	1	1/5	1/4	1/7	1/6	1/2
ΦDE_6	5	1/3	4	2	5	1	4	1	1/5	1/2
ΦDE_7	1	1/3	2	1/3	4	1/4	1	1/3	1/4	1/2
ΦDE_8	1/2	1/3	1/5	2	7	1	3	1	5	1/2
ΦDE_9	4	1/3	6	3	6	5	4	1/5	1	1/2
ΦDE_{10}	5	1/3	3	4	2	2	2	2	2	1

Виходячи з наведених розрахунків, відношення узгодження дорівнює 0,2, що свідчить про високу достовірність суджень наведених в матриці попарних порівнянь факторів досягнення ефективності бізнес-процесу.

Середня геометрична величина (ω)

$$\omega_1 = 0,684$$

$$\omega_2 = 2,135$$

$$\omega_3 = 0,479$$

$$\omega_4 = 0,905$$

$$\omega_5 = 0,469$$

$$\omega_6 = 1,387$$

$$\omega_7 = 0,624$$

$$\omega_8 = 1,033$$

$$\omega_9 = 1,760$$

$$\omega_{10} = 1,906$$

Вектор пріоритетів (W)

$$W_1 = 0,060$$

$$W_2 = 0,188$$

$$W_3 = 0,042$$

$$W_4 = 0,080$$

$$W_5 = 0,041$$

$$W_6 = 0,044$$

$$W_7 = 0,055$$

$$W_8 = 0,091$$

$$W_9 = 0,155$$

$$W_{10} = 0,167$$

$$\sum \omega_{ij} = 11,38$$

$$\lambda_{\max} = 12,679$$

$$IV = 0,298$$

$$BV = 0,2$$

Загальний коефіцієнт ваги пріоритетів факторів досягнення ефективності для ефективного бізнес-процесу повинен дорівнювати 1.

Показники пріоритетності факторів досягнення ефективності та їх розподіл представлено на рис. 2.12.

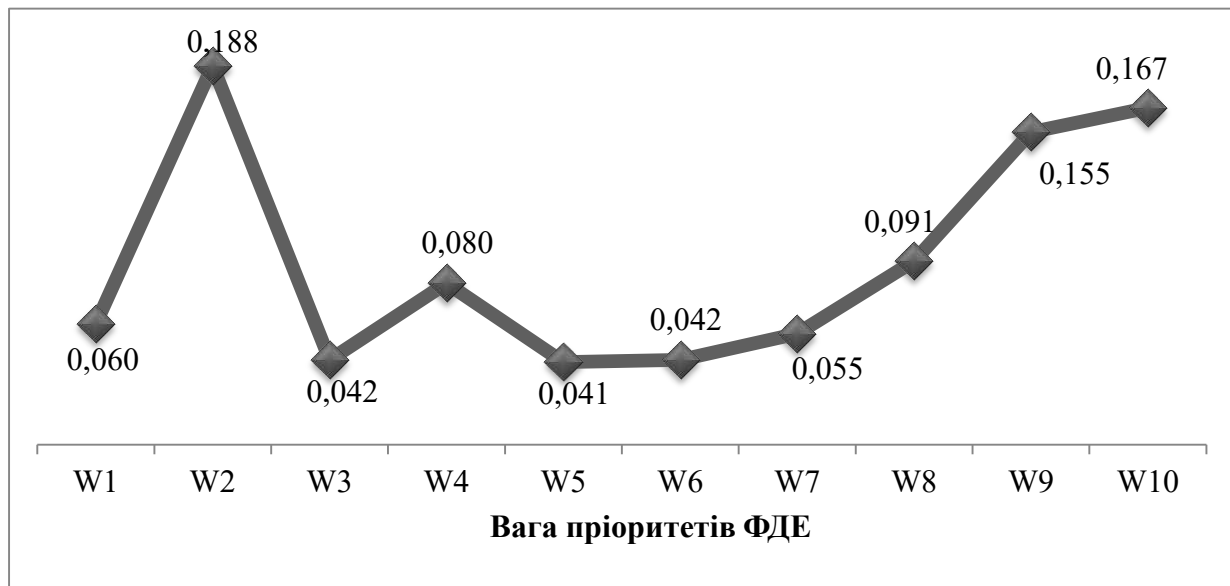


Рис. 2.12. Вага пріоритетів факторів досягнення ефективності (ФДЕ) бізнес-процесу туристичних підприємств [38]

Як видно з рис. 2.12, при формуванні ефективного бізнес-процесу найбільший пріоритет належить такому фактору досягнення ефективності як чистий прибуток (0,188), зацікавленість споживачем (0,155) та рівень ризику (0,167). При врахуванні даних факторів досягнення ефективності в процесі реалізації бізнес-процесу – коефіцієнт ефективності становитиме 0,51 [46].

Приклад. Повернемось до 4-рівневої матриці сформованої для туристичного підприємства «У» та визначимо коефіцієнти ефективності окремих підпроцесів ґрунтуючись на пріоритетності факторів досягнення ефективності:

$$\Pi_1 = W_3 + W_4 + W_7 + W_8 + W_{10} = 0,435 \approx 0,44$$

$$\Pi_2 = W_1 + W_3 + W_7 + W_{10} = 0,324 \approx 0,32$$

$$\Pi_3 = W_1 + W_2 + W_4 + W_8 + W_9 = 0,47$$

$$\Pi_4 = W_1 + W_2 + W_3 + W_{17} + W_8 + W_9 = 0,591 \approx 0,6$$

$$\Pi_5 = W_1 + W_4 + W_7 + W_{10} = 0,362 \approx 0,36$$

$$\Pi_6 = W_1 + W_6 + W_7 = 0,156 \approx 0,16$$

$$\Pi_7 = W_4 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9 + W_{10} = 0,67$$

$$\Pi_8 = W_1 + W_2 + W_3 + W_8 + W_9 + W_{10} = 0,703 \approx 0,7$$

$$\Pi_9 = W_1 + W_2 + W_3 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9 = 0,635 \approx 0,64$$

$$\Pi_{10} = W_{21} + W_3 + W_4 + W_5 + W_7 + W_8 + W_9 + W_{10} = 0,819 \approx 0,82$$

Структуру ефективності підпроцесів представлено на рисунку.



Рис. Коефіцієнт ефективності підпроцесів з урахуванням ваги пріоритетів ФДЕ

Як видно з рисунку найвищий коефіцієнт ефективності належить підпроцесу «Виведення на ринок нового туристичного продукту» ($\Pi_{10} = 0,82$), «Визначення собівартості туристичного продукту» ($\Pi_8 = 0,7$) та «Формування класів обслуговування» ($\Pi_7 = 0,67$). При цьому, найнижчий коефіцієнт належить підпроцесу «Формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту» ($\Pi_6 = 0,16$). Розрахуємо загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу:

$$\begin{aligned}
 \text{БП}_{\text{ефективність}} &= \sqrt[n]{\Pi_1 \times \Pi_2 \times \Pi_3 \times \dots \times \Pi_n} & (1.9) \\
 \text{БП}_{\text{ефективність}} &= \sqrt[10]{0,44 \times 0,32 \times 0,47 \times 0,6 \times 0,36 \times 0,16 \times 0,67} = \\
 &= \sqrt[10]{\times 0,7 \times 0,64 \times 0,82} = 0,49
 \end{aligned}$$

Таким чином, загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу «Формування туристичного продукту» розглянутого на прикладі туристичного підприємства «У», становить 0,49, що свідчить про недосконалість його реалізації та наявність значних відхилень в діяльності туристичного підприємства. Такий коефіцієнт показує, що ефективна реалізація окремих підпроцесів не забезпечує необхідний рівень кінцевого результату в цілому і відповідно відображається на результатах всієї сукупності бізнес-процесів підприємства.

Даний метод оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств дає змогу виокремити операції в межах окремого бізнес-процесу, що є неефективними і впливають на загальні результати діяльності. За допомогою даного методу можливо формувати ефективний та конкурентоспроможний набір підпроцесів, що забезпечать реалізацію бізнес-процесу на високому рівні.

Вищезазначений метод може застосовуватись для аналізу бізнес-процесів

як туристичних операторів так і туристичних агентів, оскільки ґрунтується на врахуванні факторів досягнення ефективності притаманних туристичній сфері в цілому. Його адаптивність полягає у тому, що при розподіленні бізнес-процесу на окремі підпроцеси підприємство описує свої власні унікальні операції притаманні лише йому, що дозволяє всебічно оцінити ефективність бізнес-процесу із різним набором підпроцесів.

2.5. ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

Цифровізація туристичного бізнесу передбачає переосмислення бізнес-процесів на основі використання цифрових технологій суб'єктами з метою збільшення доходів та створення нових цінностей для зацікавлених сторін.

Цифрові технології в туристичному бізнесі – це система формальної та неформальної мережевої взаємодії споживачів туристичних послуг; це електронні інструменти, пристрої та ресурси для зберігання, аналізу та передачі цифрових даних про учасників бізнес-процесів.

Цифровізація туристичного бізнесу є результатом синергії цифрової та сервісної економік, які створюють реальну можливість для розвитку туризму з новими можливостями і ринками, видами господарювання та бізнес-процесами.

Основні елементи цифровізації в туризмі включають системи, технології та платформи взаємодії зі споживачами, партнерами, місцевими органами влади, державними установами; бізнес-процесами суб'єктів ринку.

Процеси суб'єктів туристичної діяльності трансформуються відповідно до динаміки розвитку цифрових технологій таких, як: електронна комерція та дистрибуція, інтернет-маркетинг, мобільні додатки, соціальні мережі, системи та технології розпізнавання зображень, біометричні технології, обробка великих обсягів даних та ін. Використання цих елементів суттєво впливає на конкурентоспроможність як суб'єктів туристичного ринку.

Цифровізація є рушієм інноваційних змін та сприяє розвитку туризму, оскільки змінює структуру бізнес-процесів суб'єктів туристичного ринку, трансформуючи та змінюючи організаційну структуру підприємства та систему управління ним. Цифрові технології є інструментом не тільки вдосконалення бізнес-процесів, а й фактором організаційних змін.

Суб'єкт туристичної діяльності для реалізації бізнес-процесів застосовують різні цифрові технології:

- великі бази даних (Big Data) – це великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється. Ця інформація занадто велика, складна або швидко зростає, тому не може бути обробленою за допомогою традиційних методів [52];

- хмарні технології (Cloud Computing) – це можливість отримання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу;

- соціальні медіа – це сукупність інтернет сервісів та платформ, які надають можливість користувачам здійснювати комунікацію, споживати, створювати й розповсюджувати контент [19];

- інтегровані пошукові та комунікаційні системи – включають комплексне об'єднання обладнання, програмного забезпечення та процедур, які дозволяють обробляти, зберігати, передавати та отримувати інформацію. Ці системи можуть включати комп'ютери, мережеве обладнання, програмне забезпечення, бази даних та інші компоненти, що використовуються для забезпечення функціонування суб'єктів туристичної діяльності;

- блокчейн – це децентралізована технологія зберігання інформації, що використовується в криптовалютах та інших онлайн-додатках. Вона реалізується у вигляді ланцюжка блоків, кожен із яких містить набір транзакцій та підписів, а також хеш від попереднього блоку. Це робить блокчейн незмінним та захищеним від внесення змін без згоди всіх учасників мережі [54];

- фінансові технології (FinTech) – це інноваційні технології, які використовуються фінансовими інститутами, органами державного управління, торговельними організаціями, суб'єктами туристичної діяльності для задоволення потреб споживачів фінансових, адміністративних послуг та продуктів в умовах розвитку економіки споживання [25];

- віртуальні туристичні продукти та ін.

Під віртуальним туризмом розуміють технологію візуалізації бажаної подорожі без фактичного переміщення споживача послуги. Він розглядається у кількох основних аспектах:

1. Маркетинговий інструмент – технологія просування туристично-рекреаційних послуг та продуктів на основі попереднього показу в умовах віртуальної та доповненої реальності, що сприяють купівлі певного туру, набору послуг, бронювання готельного номера.

2. Елемент туристично-рекреаційного продукту, який доповнює основний набір послуг, наприклад, віртуальна екскурсія, що є доцільною при наявності великої черги, відсутності часу тощо, що дозволяє раціонально розподілити попит.

3. Самостійний вид комерційної діяльності, спрямований на отримання прибутку та орієнтований на задоволення запитів споживачів, пов'язаних з безпекою, доступністю, економічністю, свободою вибору та відсутністю тимчасових обмежень, подолання проблем зі здоров'ям та інших обмежень, внаслідок яких подорож у реальній дійсності є важкою чи неможливою.

Функції бізнес-процесів, які зумовлені використанням цифрових технологій, призводять до трансформації змісту бізнес-процесів за рахунок набуття ними гнучкості, модульності, мобільності, динамічності, як всередині підприємства так і у відносинах із зацікавленими сторонами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Функції бізнес-процесів, зумовлені використанням цифрових технологій [59]

Функція	Основна характеристика
Стабільності	Визначає здатність протистояти неочікуваним ударам шляхом утворення нового аналога.
Прогностична	Дозволяє прогнозувати стан системи.
Гнучкості	Визначає здатність швидко адаптуватися та масштабувати бізнес у відповідь на зміни зовнішнього середовища.
Ефективності	Дає можливість використовувати цифрові ресурси, які створюють більшу цінність для споживачів, співробітників і власників.
Вибірковості	Визначає здатність генерувати інформацію про стан бізнесу та споживачів, якою володіє, що посилює конкурентоспроможність, ефективність та стійкість.
Регулювання взаємних стосунків	Регулює інтерактивні відносини зі суб'єктами системи, що є основою для розвитку інноваційного формату відносин з партнерами (технології блокчейн).
Глобалізації	Зумовлює зростання інтенсивності зв'язків між соціально-економічними системами.
Адаптивності	Забезпечує швидку адаптацію до вимог бізнес-середовища
Освітня	Позитивно впливає на бажання підвищити рівень кваліфікації, що якісно покращує людський капітал, підтримує соціальну стабільність, заохочує до саморозвитку.
Інноваційності	Створює нові цінності для соціально-економічної системи.
Стимулювання	Створення робочих місць нового типу.
Постановка мети	Активізує цілі, формує їх зміст, розширює цілі управлінської діяльності, визначає оптимальні.
Комунікативності	Виступає засобом і суб'єктом комунікацій, забезпечує обмін і взаємодію учасників комунікаційного процесу на основі цифрових платформ.
Інтегративна	Об'єднує суб'єктів системи при вирішенні економічних і соціальних завдань.

Цифрові технології є найпотужнішим механізмом адаптації до зовнішніх

викликів в умовах значного зниження споживчого попиту. До п'ятірки цифрових технологій, які найбільше використовуються суб'єктами господарювання, що беруть участь у формуванні туристичного продукту входять: «безконтактні платежі», «чат-боти», «мобільні додатки», «мобільна реєстрація» та «VR» [59].

Переваги використання цифрових технологій у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу:

1) Маркетинг полягає в перетворенні ментальності споживача через поширення віртуальної реальності, віртуальні подорожі, соціальні мережі, спрощення зберігання інформації та зміна споживчих уподобань.

2) Економічність, яка проявляється через ефективність ведення бізнесу та зниження витрат; оцифрування активів, що включає інтеграцію інформаційної системи з ефективним управлінням; функціонування у вигляді багатоцільового засобу, зокрема, як засіб для нівелювання ризиків збиткової діяльності, зниження вартості надання послуг, збільшення обсягів продажів тощо; поліпшення бізнес-моделей на основі мобільних додатків, індивідуальний онлайн підхід до споживача, персональна реклама; агрегування та забезпечення доступу до інформації про діяльність суб'єктів туристичного ринку та зворотнього зв'язку учасників взаємодії.

3) Інноваційність виражається у створенні передумов для впровадження інновацій, нових продуктів з урахуванням споживчих властивості, споживчих цінності та бізнес-процесів; внесення змін у бізнес-моделі та взаємодію окремих суб'єктів бізнес-процесів.

4) Екологічність сприяє зменшенню надмірної експлуатації природних і людських ресурсів, сприяє досягненню цілей сталого розвитку туризму.

5) Сервісність полягає у спрощенні та вдосконаленні процесів обслуговування і взаємодії зі споживачами, встановлення контактів з потенційними споживачами (цифрове співробітництво), моніторинг рівня задоволення попиту, масштабування бізнесу.

6) Конфігураційність забезпечує оперативне налаштування управлінських рішень щодо максимального використання ресурсного потенціалу, зміцнення керованості через нові організаційні форми бізнес-процесів (віртуальні, розумні, цифрові).

Приклад. Ви плануєте чергову відпустку. Використання цифрових технологій дозволить:

- Персоналізувати свою подорож вказавши уподобання, бюджет та бажані дати подорожі.
- Забронювати за кілька кліків: переліт, готель, трансфер, екскурсії.
- Отримувати інформацію в режимі реального часу: про погоду, затори, зміни в розкладі рейсів і т. д.

- *Спілкуватися з віртуальним асистентом, який допоможе знайти кращі ресторани, магазини, заклади відпочинку та дозвілля, а також дасть поради, як краще провести час у місці перебування.*

- *Відвідати віртуальні турами: завдяки 360-градусним панорамам і віртуальній реальності можна побути в готелі, музеї чи іншому туристичному об'єкті.*

- *Використовувати перекладач у режимі реального часу, щоб спілкуватися з місцевими жителями.*

- *Отримати персональну знижку бронюючи тур, завдяки аналізу її попередніх подорожей.*

Туроператори та турагентства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, активно впроваджують інновації, використовуючи онлайн-платформи, мобільні застосунки, штучний інтелект, віртуальну та доповнену реальність, соціальні мережі та інші інструменти.

Онлайн-платформи та мобільні додатки стають основними каналами комунікації зі споживачами. Завдяки їм туроператори можуть:

- *Представити свою пропозицію.* Детальні описи турів, фото- та відеоматеріали, відгуки споживачів в один клік.

- *Привернути нових споживачів.* SEO-оптимізація, контекстна реклама, таргетинг у соціальних мережах дозволяють досягти ширшої аудиторії і залучити нових клієнтів.

- *Забезпечити онлайн-бронювання.* Зручний інтерфейс та інтеграція з платіжними системами роблять процес бронювання швидким і простим.

- *Надавати інформацію та підтримку.* Чат-боти та віртуальні асистенти можуть відповідати на питання споживачів, надавати інформацію про тури та послуги, а також допомагати вирішувати проблеми.

- *VR та AR, відкривають нові горизонти у туризмі.* VR також може використовуватися для створення вражаючих віртуальних турів, які дозволяють людям відвідувати навіть найвіддаленіші або недоступні місця. Можливості застосування VR- та AR-технологій у туризмі необмежені:

- демонстрація об'єктів показу в AR-просторі на виставках, у музеях для того, щоб показати додаткові властивості об'єкта чи можливості його застосування у реальному світі;

- використання VR-технологій для здійснення віртуальних турів з метою оцінки інфраструктури та дестинації;

- використання AR-технологій в аеропортах, засобах розміщення, пунктах харчування для отримання необхідної інформації (наприклад, за допомогою QR-кодів);

- використання AR-технологій при створенні мобільних гідів за туристськими дестинаціями дозволяє туристам не лише отримати необхідну інформацію, а й подивитися на дестинацію у різні періоди її існування;

- використання VR-технологій, як окремого атракціону у туристській дестинації.

- *Аналітика даних і штучний інтелект* допомагають туроператорам: розуміти попит на туристичні послуги; оптимізувати ціни та маркетингові стратегії; прогнозувати тенденції на ринку; персоналізувати пропозиції для кожного споживача; покращувати обслуговування клієнтів.

- *Соціальні мережі* стають потужним інструментом для просування туристичних продуктів, взаємодії зі споживачами, створення спільноти лояльних споживачів, збору відгуків та рекомендацій.

Цифровізація – це сучасна світова тенденція, яка проявляється через застосування цифрових технологій у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ

Питання для самоконтролю

1. Інтернет-технології у маркетинговій діяльності підприємств туристичної сфери.
2. Інструменти інтернет-маркетингу, які використовуються туристичними підприємствами.
3. Маркетингові заходи в мережі Інтернет.
4. Види рекламних заходів у мережі Інтернет.
5. Основні інструменти Social Media Marketing.
6. Інструментарій Social Media Optimization.
7. Характеристика виду інтернет-реклами Search Engine Optimization.
8. Переваги контекстної реклами.
9. Email-маркетинг та його характеристика.
10. Content -маркетинг та його переваги.
11. Переваги застосування інтернет-технологій в маркетингу туристичних підприємств.
12. Управління маркетинговою діяльністю на основі інтернет-технологій.
13. Дефініція «глобальні дистриб'юторські системи».
14. Бронювання та резервування.
15. Характеристика найбільших комп'ютерних систем резервування (бронювання) на міжнародному ринку туризму.
16. Глобальні розподільчі системи та їх характеристика.
17. Послуги мережі інтернет.
18. Туристичний портал як один із інструментів інтернет-технологій, що застосовується в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності.
19. Технологія формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів.
20. Веб-сайт туристичного підприємства та його структура.
21. Схема реалізації туристичного продукту через веб-сайт туристичного підприємства.
22. Переваги он-лайн реалізації туристичних продуктів для підприємства.
23. Напрями використання туристичними підприємствами соціальних мереж.
24. Ефективна модель управління туристичним підприємством.
25. Фактори досягнення ефективності процесу.
26. Методи оцінки ефективності бізнес-процесів туристичного підприємства.
27. Етапи оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств.

28. Характеристика підпроцесу бізнес-процесу «Формування туристичного продукту».
29. Цифрові технології в туристичному бізнесі.
30. Види цифрових технологій в туристичному бізнесі та їх характеристика.
31. Віртуальний туризм.
32. Функції бізнес-процесів, зумовлені використанням цифрових технологій.
33. Переваги використання цифрових технологій у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.
34. Онлайн-платформи та мобільні додатки як один із каналів комунікації зі споживачами.
35. Переваги онлайн-платформ і мобільних додатків для туристичного оператора.
36. Хмарні технології та їх можливості.
37. Блокчейн у туристичному бізнесі.
38. Фінансові технології в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.
39. Основні елементи цифровізації в туризмі.
40. Вплив цифровізації на розвиток туристичного бізнесу.

Тестові завдання

1. Систематизоване дослідження потреб споживачів і реалізація відповідних маркетингових заходів на основі застосування передових інтернет-технологій – це:
 - а) інтернет-реклама;
 - б) інтернет-маркетинг;
 - в) інсайт-бренд.

2. Social Media Marketing (SMM) направлений на:
 - а) просування веб-сайту туристичного підприємства з використанням потенціалу соціальних мереж, он-лайн товариств та блогів;
 - б) показ рекламних блоків і банерів на різних майданчиках Інтернету;
 - в) розсилку електронних листів з інформацією про акції, пропозиції та новини.

3. Спосіб просування бренду туристичного підприємства в Інтернеті, коли інформацію про нього, або про туристичний продукт поширюють самі споживачі шляхом особистих рекомендацій – це:
 - а) вірусний маркетинг;
 - б) партизанський маркетинг;
 - в) банерна реклама.

4. Висвітлення посилання на веб-сайт туристичного підприємства у перших сторінках пошукових систем є:

- а) Social Media Marketing;
- б) Search Engine Optimization;
- в) Content-маркетинг.

5. Content-маркетинг – це:

- а) потужний інструмент інтернет-маркетингу, який дозволяє надсилати комерційні повідомлення потенційним та існуючим споживачам через електронну пошту;
- б) модель ведення бізнесу, що дозволяє заробляти гроші, рекламуючи товари чи послуги інших компаній;
- в) один із інструментів інтернет-маркетингу, який фокусується на створенні та розповсюдженні цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення та утримання певної чітко визначеної аудиторії.

6. Affiliate-маркетинг – це:

- а) інструмент інтернет-маркетингу для створення і розповсюдження відеороликів про туристичні продукти та послуги, демонстрації переваг турів і готелів, емоційного впливу на аудиторію;
- б) оригінальний підхід до проведення рекламних акцій на основі застосування форумів, блогів соціальних мереж, новинних порталів, сайтів з тематичними статтями та RSS канали;
- в) модель ведення бізнесу, що дозволяє заробляти гроші, рекламуючи товари чи послуги інших компаній.

7. Показ рекламних блоків і банерів на різних майданчиках Інтернету і тематичних майданчиках є:

- а) контекстна реклама;
- б) email-маркетинг;
- в) відео-маркетинг.

8. Глобальні дистриб'юторські системи – це:

- а) канали розповсюдження інформації;
- б) комп'ютерні мережі, які використовуються для бронювання і продажу туристичних продуктів;
- в) мережі обміну інформацією.

9. Попереднє закріплення за певним туристом (пасажиром) місць у готелях або на транспортних засобах, квитків у культурно-видовищних закладах на певну дату – це:

- а) бронювання;
- б) резервування;
- в) тарифікація.

10. Резервування частини ресурсів, засобів для їх подальшого використання в спеціальних цілях, в особливих ситуаціях певним колом осіб – це:

- а) інтеграція;
- б) резервування;
- в) бронювання.

11. Однією з глобальних розподільчих систем є:

- а) Amadeus;
- б) Utell;
- в) Worldspan;
- г) усі відповіді вірні.

12. Одним із інструментів інтернет-технологій, що застосовується в управлінні бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності, який висвітлює інформацію туристичного характеру, що охоплює всі сфери туристичної діяльності призначені як для вітчизняних, так і для іноземних користувачів мережі Інтернет є:

- а) туристичний каталог;
- б) туристичний портал;
- в) веб-сторінка.

13. Он-лайн бронювання:

- а) миттєве відображення реальної інформації;
- б) збереження ресурсів про запас у резерв;
- в) відображення реальної інформації із затримкою в часі.

14. Види бронювань:

- а) вільний продаж;
- б) невільний продаж;
- в) усі відповіді вірні.

15. Офф-лайн бронювання:

- а) відображення реальної інформації із затримкою в часі;
- б) миттєве відображення реальної інформації;
- в) збереження ресурсів про запас в резерв.

16. Миттєве відображення реальної інформації про наявність місць за поточними тарифами з можливістю їхнього резервування – це:

- а) он-лайн бронювання;
- б) офф-лайн бронювання;
- в) глобальна розподільча система.

17. До глобальних розподільчих систем відноситься:

- а) Sabre;
- б) BS Integrator;
- в) TurWin MultiPro.

18. Взаємодія зі споживачем туристичних послуг за допомогою ІТ полягає в:

- а) взаємодії за допомогою послуг Інтернет систем резервування і бронювання;
- б) взаємодії через універсальні програмні продукти;
- в) взаємодії через спеціалізовані програмні продукти.

19. Правила поведінки та візові формальності у різних країнах представлено у розділі веб-сайту туристичного підприємства:

- а) інформація;
- б) каталоги;
- в) мультмедіа.

20. Розділ функціональність веб-сайту туристичного підприємства передбачає реалізацію функції:

- а) планування;
- б) організації;
- в) реєстрації.

21. Наявність відео галереї на веб-сайті туристичного підприємства представлено в розділі:

- а) мультмедіа;
- б) комунікації;
- в) каталог.

22. Однією з форм он-лайн продажу туристичних продуктів є:

- а) каталог;
- б) аукціон;
- в) веб-сайт.

23. Одним із факторів досягнення ефективності процесу є:

- а) собівартість;

- б) рівень витрат;
- в) чистий прибуток;
- г) усі відповіді вірні.

24. Одним із факторів досягнення ефективності процесу є:

- а) інноваційність;
- б) якість;
- в) рівень ризику;
- г) усі відповіді вірні.

25. Обґрунтованість тієї чи іншої операції, що дозволяє осмислено приймати рішення щодо її необхідності є:

- а) доцільність;
- б) інноваційність;
- в) зацікавленість споживача.

26. Концентрація уваги на окремих операціях в межах конкретного бізнес-процесу, що дозволяє комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного ефекту реалізації даних операцій є сутністю методу:

- а) аналізу;
- б) оцінки ефективності бізнес-процесів;
- в) планування.

27. Електронні інструменти, пристрої та ресурси для зберігання, аналізу та передачі цифрових даних про учасників бізнес-процесів є:

- а) цифровими технологіями;
- б) інтернет-технології;
- в) інформаційні технології;
- г) усі відповіді вірні.

28. Великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється є:

- а) хмарні технології;
- б) великі бази даних (Big Data);
- в) соціальні мережі.

29. Соціальні медіа – це:

- а) сукупність інтернет сервісів та платформ, які надають можливість користувачам здійснювати комунікацію, споживати, створювати й розповсюджувати контент;
- б) можливість отримання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання

даних за принципом сервісу;

в) великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється.

30. Хмарні технології – це:

а) комплексне об'єднання обладнання, програмного забезпечення та процедур, які дозволяють обробляти, зберігати, передавати та отримувати інформацію;

б) можливість отримання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу;

в) інноваційні технології, які використовуються фінансовими інститутами.

31. Децентралізована технологія зберігання інформації, що використовується в криптовалютах та інших онлайн-додатках – це:

а) блокчейн;

б) FinTech;

в) Big Data.

32. Сукупність інтернет сервісів та платформ, які надають можливість користувачам здійснювати комунікацію, споживати, створювати й розповсюджувати контент – це:

а) віртуальні тури;

б) хмарні технології;

в) соціальні медіа.

33. Візуалізація бажаної подорожі без фактичного переміщення споживача послуги – це:

а) віртуальний тур;

б) великі бази даних;

в) інтегровані пошукові системи.

34. Однією з функцій бізнес-процесів, зумовлені використанням цифрових технологій є:

а) ефективність;

б) стимулювання;

в) глобалізація;

г) усі відповіді вірні.

35. Швидку адаптацію до вимог бізнес-середовища забезпечує функція:

а) вибірковості;

б) адаптивності;

- в) гнучкості;
- г) усі відповіді вірні.

36. Об'єднання суб'єктів системи при вирішенні економічних і соціальних завдань забезпечує функція:

- а) інтегративна;
- б) комунікативності;
- в) стабільності.

37. Здатність генерувати інформацію про стан бізнесу та споживачів є функцією:

- а) постановки мети;
- б) вибіркості;
- в) ефективності.

38. Створення робочих місць нового типу є функцією:

- а) стимулювання;
- б) адаптивності;
- в) гнучкості.

39. Переваги використання цифрових технологій у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу:

- а) екологічність;
- б) сервісність;
- в) конфігураційність;
- г) усі відповіді вірні.

40. Методом стимулювання продажів цільової Інтернет-аудиторії на основі рекомендацій є:

- а) крауд-маркетинг;
- б) бенчмаркінг;
- в) блокчейн.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практична ситуація 1. *Опанувати практичні навички визначення бізнес-напрямів та побудови дерева бізнес-процесів туристичної компанії; обґрунтування стратегічних напрямів діагностики бізнес-процесів, які потребують удосконалення [38, 40].*

Традиційний британський консерватизм, і як наслідок – нездатність пристосуватися до нових умов і нових конкурентів, помножений на об'єктивні геополітичні і кліматичні проблеми, плюсом практично вголос заявлене сучасним британським урядом небажання рятувати "історичний символ країни" – такі основні причини краху туроператора Thomas Cook позначили експерти, пише портал TourProm.

"Контора Кука" існувала без перебільшення стільки, скільки існує сам організований туризм: найперше туристичне агентство в світі з'явилося в 1841 році, організував його англієць Томас Кук, що служив раніше на місіонерському поприщі. А крах 178-річний Thomas Cook зазнав якраз за 5 днів до чергового галузевого свята – Дня туризму.

Будучи баптистом, Томас Кук оголосив війну англійським алкоголікам, спробувавши використовувати подорожі для залучення співгромадян до тверезого способу життя. А вийшло це так: в 1840 році після відкриття залізничної гілки між містами Дербі з Рагбі, Кук вирішив, що такий винахід, як залізниця, найкраще підходить для пропаганди тверезого способу життя. У підсумку 5 липня 1841 р. Томас Кук в рамках антиалкогольної кампанії здійснив перевезення близько 600 місцевих пияків на залізницею. Комплекс туристичних послуг включав в себе не тільки 20-мильну поїздку, але й чай з сендвічами в дорозі, а також духовий оркестр. Поїздка обійшлася кожному учаснику в один шилінг.

Далі – влітку 1845 р. Кук організував перше виключно розважальну подорож без будь-яких проповідей, і видав до її початку невеликий путівник з розповіддю про всі визначні пам'ятки, які туристи зможуть побачити. Успіх підприємства перевершив найоптимістичніші очікування. Ще під час рекламної кампанії попит на квитки був такий високий, що довелося найняти два потяги замість одного. Освоївши маршрути по Шотландії, Ірландії, Північному Уельсу і на острів Мен, Кук пішов ще далі. Він запропонував кільком великим землевласникам центральної Англії відкрити їх замки і парки простим людям для огляду, зрозуміло, за деяку плату. Одночасно Кук розробив маршрути по багатьох європейських містах. Що цікаво, освоєння закордонних маршрутів, і в першу чергу "відкриття" для британських туристів Швейцарії, врятувало

турфірму від першого в її історії банкрутства, яке мало не сталося ще за життя самого Кука.

Далі в 1865 році Томас Кук відкрив для співвітчизників Новий Світ, а для американців – батьківщину їх предків. Діяльність вже здійснювалася через турагентство "Томас Кук і син" – першої контори, що спеціалізується на організації туристичних поїздок. Одним з перших американських клієнтів фірми став знаменитий письменник Марк Твен.

До цього часу "імперія Томаса Кука", що існувала вже 178 років, налічувала 563 офісу по всьому світу і близько 21 тис. співробітників, з яких 9 тис. працювали тільки у Великобританії; власну авіакомпанію з флотом в 94 літака, а також власну круїзну компанію. Приблизно по 600 тисяч туристів одночасно по всьому світу перебували на відпочинку по лінії "Томаса Кука". Так, що ж трапилося з цим гігантом?

Експерти відзначають кілька причин краху. В першу чергу, мова йде про внутрішній консерватизм компанії, який взагалі характерний для гігантів, що «загрузили» в бюрократії. Thomas Cook просто не встиг за стрімко мінливим світом туризму: всі роки свого існування компанія пропонувала традиційний масовий пакетний туризм, який колись сама винайшла. Найбільш активно пакетний туризм почав розвиватися в 60-х роках минулого століття, а пік припав на дев'яності-нульові – після запуску на Заході кредитної стимуляції приватного попиту. Турист приходив до "контори Кука" та отримував "повний пакет послуг", при цьому власні літаки і власні готелі на найпопулярніших курортах дозволяли туроператору тримати дуже привабливі ціни, що й сприяло зростанню обороту і процвітанню компанії.

Але в кінці нульових світ став активно переходити в цифровий формат інтернету, з'явилося безліч онлайн-сервісів з бронювання авіаквитків, готелів, а потім і турпакетів, які відібрали у Кука величезний "шматок пирога". Причому самі ці інтернет-проекти не обтяжені ніякою власністю типу готелів, літаків і пароплавів: їм не треба витрачається на утримання цього активу, немає ніяких політичних або погодних ризиків. Конкурентна перевага Кука поступово перетворилася в його недолік.

"Вони дійсно не змогли пристосуватися до сучасної тенденції бронювати все онлайн, до затребуваності складних і змішаних маршрутів, до того, що туристи окремо бронюють рейси, готелі, активності, автомобілі, екскурсійні поїздки", – оцінив британський економіст Френсіс Коппола. За його словами, Thomas Cook продовжував підтримувати свої офіси продажів – "дорогі магазини на Хай-Стріт". "Але хто зараз заходить в магазин на головній вулиці, щоб забронювати собі відпустку? Та й навряд чи хто про них взагалі зараз знає", – заявив він. Активний розвиток сервісів бронювання, а також стрімке зростання лоукост-авіакомпаній, що доставляють європейців на курорти за якісь десятки євро, привело до того, що від "гіганта" фактично цілком "пішов"

ринок молодіжного туризму. Приклад, як відзначають експерти, варто врахувати і всім іншим туристичним імперіями – зараз доводиться "бігти", щоб бути хоча б трохи попереду потреб туриста і зацікавити їх.

Наступним пунктом, що завдало удару "імперії Томас Кука", стала політика, а саме – проблема Брексита. Європейські курортні напрями такі, як Іспанія та Греція складала суттєву частку в обсязі продажів і перевезення цього туроператора. У наявному розкладі брексита "євробюрократія" могла створити серйозні проблеми для туріндустрії Туманного Альбіону, фактично "закривши небо" для туроператорів. Тим більше не треба забувати, що європейська авіагалузь і так "сиплеться" через проблеми з вартістю палива – авіакомпанії йдуть з ринку десятками, а Thomas Cook ще до краху робив спроби оптимізувати даний актив, але безуспішно.

Серед причин банкрутства "Кука" додають і кілька років нестерпної спеки в Європі через, що найбільш масовий клієнт в кращому випадку бронював тури в останній момент, а в гіршому – сідав у власну машину та їхав на найближчі британські курорти, не вдаючись до послуг туроператора.

В результаті борги "Томаса Кука" досягли 1.7 млрд фунтів стерлінгів (приблизно 2.2 млрд євро), а його акції подешевшали на фантастичні 95%. І хоча компанії вдалося домовитися про реструктуризацію в розмірі 900 млн фунтів (1.1 млрд євро) зі своїм китайським акціонером, в останній момент банки-кредитори зажадали знайти ще 200 млн фунтів для безперебійної роботи в низькому зимовому сезоні. І тут в справу вступив ще один фактор – сучасний британський ліберальний уряд фактично прямим текстом відмовилося "рятувати легенду туризму" та один із символів самої Британії: туроператор звернувся до уряду Бориса Джонсона з проханням про субсидії в розмірі 150 млн фунтів стерлінгів (187 млн євро), але отримав відмову, мотивовану можливим повторенням таких прохань з боку інших компаній.

Вся абсурдність цього рішення в тому, що рятувальна операція з евакуації британських туристів на батьківщину (у т.ч. задіяна військова авіація) в результаті обійшлася уряду майже в 4 рази дорожче, ніж сума, яка була необхідна для порятунку компанії! І це не враховуючи мук приблизно для 600 тисяч клієнтів туроператора, втрати роботи для 21 тисячі співробітників Кука, загрози банкрутства безлічі готелів та обслуговуючих турфірм по всьому світу, яким Кук заборгував як мінімум 600 млн євро, а можливо і більше.

Завдання.

1. Визначити бізнес-напрями та побудувати дерево бізнес-процесів туристичної компанії.

2. Визначити ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства, які потребували нагального стратегічного коригування протягом життєвого циклу компанії Thomas Cook.

3. Сформулювати стратегічний пакет «санації» бізнес-напрямів та бізнес-процесів туристичної компанії Thomas Cook, вказавши хронологію виконання коригувальний дій.

4. Зобразити у вигляді блок-схеми пропозиції щодо удосконалення бізнес-напрямів та бізнес-процесів туристичної компанії Thomas Cook.

Практична робота 2. *Опанувати напрями удосконалення бізнес-процесів методом оцінювання ключових факторів успіху (CSF) суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу [38].*

Виконавчий директор групи компаній «354», розповідає, на що звернути увагу при запуску власного бізнесу, і пояснює, чому ні в якому разі це не можна робити на останні гроші.

При створенні нового бізнесу дуже важливо пам'ятати, що ваш продукт або послуга унікальна. Унікальна не тому, що подібного товару немає, а тому, що у кожного бізнесу і його засновника унікальні умови. І кожен бізнес має різні цілі.

Наприклад, хтось хоче відкрити свою справу, довести його до певного рівня і продати в найближчі кілька років. Хтось хоче створити бренд і готується до довгострокового розвитку та побудові мережі. Подібні стратегічні цілі вимагають різних тактичних рішень. Але якою б не була мета, важливо, що бізнес – це завжди ризик. Не існує жодної гарантованої бізнес-моделі, в яку можна вкласти гроші та отримати прибуток.

Важливо врахувати фактори, які впливають на бізнес.

Побудова бізнес-моделі.

Все починається з побудови бізнес-моделі, в якій слід прописувати три сценарії розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і реалістичний. Песимістичний – коли ви замислюєтеся над новим проєктом, то необхідно розуміти чим він може зацікавити. Оптимістичний полягає в орієнтації на вашу мету. Реалістичний пов'язаний з аналізом необхідні для досягнення мети інструменти та ресурсів.

Прикладом може бути проєкт True Cost (система розрахунку з вхідним квитком у ресторан за певну ціну, де страви та напої пропонуються за собівартістю). На ринку нічого подібного не було, тому емпіричних даних і можливостей для порівняння теж не було. Для цього проєкту було написано 40 бізнес-моделей з різними змінними. Коли було зрозуміло, що основна частина з них рентабельна, відкрили ресторан. Проєкт успішно стартував, мережа розвивається, продаються франшизи.

Вивчити конкурентів.

Оцінка конкурентного ринку є обов'язковою складовою на етапі

планування. Якщо локація вибрана, то необхідно скласти карту території та здійснити розрахунок споживачів, які відвідують конкурентів. Дані для аналізу завжди відкриті, наприклад пішохідний трафік. Чим більше буде даних на самому початку, тим більша ймовірність, що цифри, які будуть закладені в бізнес-модель відповідають дійсності. Завжди існує фактор інсайдерської інформації. У туристичному та готельно-ресторанному бізнесі працівники досить добре спілкуються. Постійна взаємодія і спільні проекти допомагають оцінити ситуацію на ринку.

Крім цього, необхідно залучити співробітників front-office. Працівники бачать речі, яких не знає або не бачить керівництво. Вони завжди знають, де є неочевидні проблеми або складнощі, де втрачаються ресурси. Варто запитати їх про зміни, які необхідно здійснити в компанії. Дякуючи отриманим відповідям можна значно покращити бізнес-план.

Останні гроші.

Ніколи не можна відкривати бізнес на останні гроші.

Наприклад. Підприємець хоче відкрити ресторан. Він порахував кошторис, взяв кредит або гроші партнера. Далі відбувається згубна для бізнесу ситуація – все пішло не за планом.

Ресторатор запланував місяць або два на «розкачку», але цього часу не вистачило, гроші закінчилися і бізнес потрапляє в дуже важку ситуацію: з одного боку, потрібно витратити додаткові гроші на вдосконалення концепції, а з іншого, немає коштів на забезпечення елементарних локальних потреб.

Нічим виплатити заробітну плату, у результаті демотивований персонал, немає на, що купувати продукти. У підсумку, бізнес починає захлинатися, пожирає сам себе.

Завдання.

1. Обґрунтувати сутність удосконалення бізнес-процесів методом оцінювання ключових факторів успіху (CSF) суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

2. Сформулювати та охарактеризувати ключові фактори успіху (CSF) суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

3. Вказати, за рахунок яких ключових факторів успіху було досягнуто позитивних результатів в описаному вище кейсі.

Практична робота 3. Сплануйте власну подорож під час відпустки до Італії (екскурсії по м. Риму та відпочинок у м. Формія) використовуючи цифрові технології:

- вкажіть уподобання, бюджет та бажані дати подорожі;
- забронювати за кілька кліків: переліт, готель, трансфер;
- розробити програму екскурсій по Риму з урахуванням

місцерозташування, доступності до об'єкту, завантаженості, ціни, «напливу» туристів та ін.;

- отримати інформацію в режимі реального часу: про погоду, зміни в розкладі рейсів і т. д.;

- поспілкуватись з віртуальним асистентом, який допоможе знайти кращі ресторани, магазини, заклади відпочинку, музеї та дозвілля, а також дасть поради, як краще провести час у місці перебування;

- відвідати віртуальні тури: завдяки 360-градусним панорамам і віртуальній реальності побути в готелі, який обрали для відпочинку, об'єктах (місцях), які запланували відвідати під час екскурсій;

- оцінити існуючі мобільні додатки-перекладачі у режимі реального часу, щоб спілкуватися з місцевими жителями;

- взяти участь у програмах лояльності, отримати персональну знижку бронюючи тур, завдяки аналізу попередніх подорожей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес ідеї для малого бізнесу в Україні. URL: <http://ua.prostobiz.ua>.
2. Бізнес форум України. URL: <http://biznet.kiev.ua>.
3. Бізнес-конструктор – майданчик для створення бізнесу. URL: <http://www.constructor.biz.ua>.
4. Бізнес-моделювання. URL: http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business_models.pdf
5. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM.
6. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/325/314>.
7. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
8. Вірусний маркетинг. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/viral-marketing>.
9. Власний бізнес. Етап генерування бізнес-ідей. URL: <http://business-territory.com>.
10. BPM-система: візьміть бізнес-процеси під контроль. URL: https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wklEAAAYAiAAEgInkFD_BwE.
11. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>.
12. Глобальна система розподілу. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83_\(GDS\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83_(GDS))
13. Господарський кодекс України. URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-42.htm
14. Довідник термінів по бізнес-інжинірингу та менеджменту. URL: <http://www.bankiram.pro/>
15. Етапи розвитку концепції TQM. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-9793.html>
16. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic synergy. 2022. № 4. С. 82-91. DOI:

<https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>.

17. Загальна характеристика інтернету. URL: <https://buklib.net/books/23130/>

18. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>.

19. Каплуненко В.О., Бондаренко С.В. Основні підходи до визначення поняття соціальні медіа (огляд зарубіжних та вітчизняних досліджень). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/9274-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-18522-1-10-20201124.pdf>

20. Карантин і ресторани: п'ять порад, як врятувати бізнес. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/restorani-v-karantin-p-yat-porad-yak-utrimati-biznes-vid-dimi-borisova-50082985.html>.

21. Кожухівська Р. Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 185–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-185-190>.

22. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>.

23. Кулик Ю.І. (2012). Використання інформаційних технологій в сфері туризму / Актуальні засади сучасних технологій : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36606/2/MNPK_2021v2_Kulyk_Y-Use_of_information_technologies_91-92.pdf

24. Кулиняк І., & Корпало О. (2023). Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 4 (110), 100-106. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>.

25. Мазаракі А., Волосович С. (2018). FinTech у системі суспільних трансформацій. Scientia fructuosa. 118, 2, С. 5–18.

26. Маркетплейси – що це таке простими словами. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-marketplejsy> (дата звернення 05.12.2024)

27. Мельниченко С.В., Бондарев Б.В. (2025). Електронна комерція та її вплив на бізнес-середовище. Маркетинг і цифрові технології. Одеса. № 1.

28. Методологія функціонального моделювання SADT. URL: https://stud.com.ua/87183/ekonomika/metodologiya_funktsionalnogo_modelyuvanny_a_sadt

29. Мистецтво бізнес-презентацій. URL: <http://www.mgn.com.ua>.

30. Обслуговуючи бізнес-процеси. URL: <https://manageable.com.ua/obslugovuyuchi-biznes-protsezy-shho-tse-take-ta-yak-yih-opysuvaty/>

31. Онлайн-магазини. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0>

%BD%D0%B5%D1%82-

%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD.

32. Основні відомості про методологію ARIS. URL: https://stud.com.ua/87189/ekonomika/osnovni_vidomosti_metodologiyu_aris

33. Основні поняття та категорії електронної комерції. URL: <https://www.studocu.com/uk/document/kiivs%D1%8Ckiy-natsional%D1%8Cniy-universitet-imeni-tarasa-shevchenka/menedzhment-innovatsiynoi-diyal%D1%8Cnosti/osnovni-kategorii-ta-instrumentarii-elektronnoi-komertsii/89015171> (дата звернення 06.12.2024)

34. Планета бізнесу. URL: <http://ua.euronews.com/programs/business-planet>.

35. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>.

36. Програмне забезпечення Само-тур. URL: <https://tourismpro.com.ua/samo-tour-soft/>

37. Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.В. (2020). Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, (1 (70), 115-126. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-115-126>.

38. Расулова А.М. Управління бізнес-процесами : збірник ситуаційних вправ (кейсів). – К. : КНТЕУ, 2020. – 35 с.

39. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. URL: <https://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>

40. Світ змінився, а вони цього не зрозуміли. Причини краху Thomas Cook. URL: <https://turist.delfi.ee/statja/87575911/mir-izmenilsya-a-oni-etogo-ne-ponyali-prichiny-kraha-thomas-cook>

41. Система ТІТБІТ для автоматизації туроператорів. URL: <http://www.titbit.com.ua/>

42. Система управління готелем. URL: <https://ultra-company.com/ru/hotel/>

43. Система управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf

44. Топ-9 платіжних систем в Україні. URL: <https://rates.fm/ua-uk/payment-systems/top-9-platizhnih-sistem-v-ukrayini/>

45. ТОП-10 маркетплейсів України. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/top-10-marketplaces-of-ukraine/> (дата звернення 06.12.2024)

46. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.

47. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151.

48. Характеристика глобальної дистрибутивної системи Sabre. URL: http://4ua.co.ua/sport/rb3bd78b4c53b88421216c36_0.html

49. Цифрові товари: що це, різновиди, де продавати. URL:

<https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-digital-products/>

50. Чорна п'ятниця. У Rozetka розповіли, наскільки зріс середній чек, що купують українці та скільки загалом товарів пропонує маркетплейс. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/shcho-kupuuyut-u-rozetka-v-chornu-p-yatnicyu-ta-skilki-tovariv-predstavleno-na-platformi-50470545.html>

51. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 2021. № 38. С. 226-235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>.

52. Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data>

53. Що таке блог. URL: https://teache-inf.blogspot.com/p/blog-page_24.html

54. Що таке блокчейн? URL: <https://blog.whitebit.com/uk/what-is-blockchain-technology/>

55. Що таке SMM і як працює маркетинг у соціальних мережах. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-smm-i-yak-pratsyue-marketing-u-sotsial-nikh-merezhakh-gayd-dlya-pochatkivtsiv/>

56. Яковенко А. Промоція туристичного продукту засобами віртуальної реальності. Магістерська робота. Київ. НУБіП України. – 100 с.

57. Andrianto T., Koseoglu M.A., King B. A business model innovation process for tourism: findings from a literature review. Tourism Recreation Research. 2022. № 47(5-6). Pp. 583- 590. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1878654>.

58. 9 Benefits of Business Process Management (BPM). URL: <https://www.process.st/benefits-of-bpm-business-process-management>.

59. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., Stopchenko, Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine // Problems and Perspectives in Management, 2022, 20(4), P. 24–41

60. Search Engine Optimization. URL: <https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide>

61. SERVIO – зміцнюємо готельно-ресторанний бізнес України. URL: <https://serviosoft.com/uk/pro-kompaniyu>

62. Transforming the Global Distribution System. URL: <https://www.sabre.com/transforming-global-distribution-system/>

ГЛОСАРІЙ

А

Аналітичні бізнес-процеси – спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Аналітичні системи – дають можливість підприємствам ефективно зберігати, обробляти та аналізувати дані, отримувати інформацію про поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній і продажів, забезпечують візуалізацію результатів, надають звіти та статистику.

Б

Бізнес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод.

Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, що трансформує ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід) створюючи цінність для споживача. Послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату. Це сукупність взаємопов'язаних операцій, в межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача.

Бізнес-процес туристичного підприємства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію, для задоволення туристичного попиту.

Блоги – це короткі записи (пости) тимчасової значущості, які містять особисті думки та матеріали автора.

Блокчейн – це децентралізована технологія зберігання інформації, що використовується в криптовалютах та інших онлайн-додатках. Вона реалізується у вигляді ланцюжка блоків, кожен із яких містить набір транзакцій та підписів, а також хеш від попереднього блоку.

Бронювання – процес замовлення замовником готелю основних і/або додаткових послуг у певному обсязі з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів.

В

Великі бази даних (Big Data) – це великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно

оновлюється.

Відео-маркетинг – це інструмент інтернет-маркетингу для створення і розповсюдження відеороликів про туристичні продукти та послуги, демонстрації переваг турів і готелів, емоційного впливу на аудиторію.

Віртуальний туризм – це технології візуалізації бажаної подорожі без фактичного переміщення споживача послуги.

Вірусний маркетинг (Viral Marketing) – спосіб просування бренду туристичного підприємства в Інтернеті, коли інформацію про нього, або про туристичний продукт поширюють самі споживачі шляхом особистих рекомендацій.

Виробничі бізнес-процеси – безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і відповідно формують основний потік економічних вигод.

Г

Глобальні дистриб'юторські системи – це комп'ютерні мережі, які використовуються для бронювання і продажу туристичних продуктів, таких як авіаквитки, готелі, оренда авто, екскурсії тощо. Вони дають можливість туроператорам, турагентам, авіакомпаніям, готельним мережам та іншим учасникам туристичної індустрії обмінюватися інформацією про доступність і ціни на туристичні продукти.

Д

Допоміжні бізнес-процеси – підтримують протікання основних бізнес-процесів (матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом).

Дропшипінг – модель бізнесу, спосіб продажу товарів посередником, де він приймає замовлення від клієнта та передає деталі замовлення постачальнику, який відправляє товари безпосередньо споживачеві. Посередник отримує прибуток від різниці між оптовою та роздрібною ціною товару.

Е

Електронна комерція стосується всіх форм використання цифрових інформаційних і комунікаційних технологій, призначених для підтримки або підвищення ефективності підготовчого етапу, а також етапів переговорів і реалізації процесу продажу.

Електронний аукціон – аналог класичного аукціону з використанням Інтернет-технологій.

Електронний бізнес – економічна діяльність, спрямована на здійснення основних бізнес-процесів з використанням інформаційних і телекомунікаційних

технологій з метою отримання вигод.

Електронний каталог - надає детальну інформацію про товари або послуги (можливо з поточними цінами) різних виробників.

Електронний магазин – це комплекс комп'ютерів, програм і баз даних, які здійснюють в інформаційній мережі рекламу і продаж товарів або послуг.

Електронний маркетинг передбачає виконання функцій, які описуються алгоритмами і реалізуються апаратним та програмним забезпеченням систем, локальних, регіональних і глобальних мереж.

Електронний універмаг – аналог звичайного універмагу, де різні фірми виставляють свій товар, а головним є товарний бренд.

Електронні платіжні системи – дозволяють проводити фінансові операції (електронні транзакції) різного напрямлення та складності за участі безготівкових грошей через Інтернет, забезпечують конфіденційність та захист інформації про платника.

Еталонне тестування (бенчмаркінг) – такий вид перебудови бізнес-процесів підприємства, при якому вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів.

3

Забезпечувальні бізнес-процеси – покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів.

I

Інтернет – це велика, розгалужена (розподілена) мережа, що включає комп'ютерні вузли, розміщені по всьому світу; інфраструктура, мережі якої можуть надавати доступ до інформаційних ресурсів, послуг зв'язку (електронна пошта, інформаційні табло, комп'ютерні конференції, архіви даних, загальне програмне забезпечення, коректування документів, інтерактивні бібліотеки, передача файлів тощо).

Інтернет-маркетинг – це систематизоване дослідження потреб споживачів і реалізація відповідних маркетингових заходів на основі застосування передових інтернет-технологій; це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на просування туристичних продуктів та послуг у мережі Інтернет.

Інтернет-реклама – це інструмент, використання якого є необхідною умовою успіху і популярності будь-якої Інтернет-сировини, ефективного створення і підтримки іміджу компанії, просування торговельної марки на ринку тощо.

Інтернет-технології – це комплекс взаємопов'язаної наукової,

технологічної, виробничої і комунікаційної діяльності з накопичення, управління, зберігання і передачі інформації за даними алгоритмами на значні відстані за короткий проміжок часу; сукупність послідовних процедур, дій, операцій з обробки, зберігання та передачі інформації такими засобами мережі Інтернет, як гіпертексти та електронні сторінки (веб-сайти).

Інформаційна технологія – це сукупність технологічних елементів для збору, зберігання, обробки і передачі актуальної інформації з метою забезпечення ефективного функціонування інформаційних систем.

К

Каталог – всеохоплююча база даних, яка містить анотації з гіперпосиланнями.

Керуючі бізнес-процеси – є основоположними, що керують функціонуванням системи, тобто бізнес-процеси від наряду яких залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та стратегічні цілі.

Комерція на основі передплати – бізнес-модель, при якій споживачі підписуються на регулярні поставки товарів або послуг.

Комп'ютерна система бронювання – це автоматизована система, яка містить інформацію про розклад польотів, пасажиромісткість повітряного транспорту, тарифи та супутні послуги, і за допомогою якої можна забронювати та/або придбати квитки, яка є доступною для туристичних агентів.

Контекстна реклама – полягає в розміщенні текстових або графічних рекламних оголошень з оплатою за кількість кліків (переходів) або показів.

Контент-маркетинг – це один із інструментів інтернет-маркетингу, який фокусується на створенні та розповсюдженні цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення та утримання певної чітко визначеної аудиторії.

Контролюючі бізнес-процеси – здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень.

Краудфандинг (гуртове фінансування) – платформи для добровільного залучення грошей чи інших ресурсів з метою фінансування проєктів, стартапів або допомога благодійним організаціям залучати фінансування.

М

Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing – SMM) – направлений на просування веб-сайту туристичного підприємства з використанням потенціалу соціальних мереж, он-лайн товариств та блогів. Це комплекс заходів, спрямованих на просування бренду, товару або послуги через соціальні мережі.

Маркетинговий інструмент – це технологія просування туристично-рекреаційних послуг та продуктів на основі попереднього показу в умовах віртуальної та доповненої реальності, що сприяють купівлі певного туру, набору послуг, бронювання готельного номера.

Маркетингові інструменти – сприяють просуванню товарів та послуг в Інтернеті, залученню нових споживачів та утриманню існуючих.

Маркетплейс – електронні майданчики для торгівлі товарами або послугами, які виконують роль посередника між продавцем та покупцем. Вони приймають заявки та передають їх продавцю, наводять трафік для постачальників, відповідають за процеси аналітики, забезпечують підтримку у маркетинговій сфері. Маркетплейс це поширений інструмент e-commerce, який достатньо популярний серед продавців.

О

Обслуговуючі бізнес-процеси – підтримують функціонування основних бізнес-процесів, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання (постачання матеріальних ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, забезпечення фінансовими ресурсами).

Однорангова торгівля – обмін товарами, послугами або грошима без посередництва роздрібних продавців (платформи для обміну використаними товарами, коворкінгові простори або платформи для підготовки отримання додаткового доходу).

Онлайн-магазини – власні віртуальні магазини підприємців, в яких вони розміщують товари або послуги. Торгові платформи використовуються для розміщення замовлень (покупок / продажів) фінансових продуктів, показують ринкові ціни в реальному часі, за якими користувачі можуть торгувати, і можуть надавати додаткові торгові інструменти.

Операційні бізнес-процеси – являють собою основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутків підприємства.

Основні бізнес-процеси – беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача (виробництво, проектування, маркетинг, збут).

П

Партизанський маркетинг – це нестандартні рекламні ходи або акції у мережі Інтернет, що ґрунтуються на концентрації зусиль туристичного підприємства на точному виборі рекламного майданчика, цільової аудиторії і часу проведення рекламної кампанії.

Партнерський маркетинг – це модель ведення бізнесу, що дозволяє заробляти гроші, рекламуючи товари чи послуги інших компаній. І передбачає

співпрацю з веб-сайтами та блогерами; розміщення рекламних посилань на інших ресурсах; отримання комісії за приведенних клієнтів.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підтримуючі бізнес-процеси – забезпечують безперервність та ефективність керуючих та операційних груп бізнес-процесів. Вони покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

Планування ресурсів підприємства - ERP – це інтегрована сукупність методів, процесів, технологій і засобів, яка сприяє їх оптимізації.

Планування ресурсів, синхронізоване зі споживачами – CSRP - при плануванні й управлінні підприємством можна і потрібно враховувати не тільки основні виробничі і матеріальні ресурси, а і допоміжні, або накладні.

Процес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод.

Р

PR в Інтернеті – це цілий комплекс заходів, які необхідно здійснити для того, щоб отримати позитивні відгуки про компанію або сайт.

Резервування – це збереження ресурсів про запас в резерв; зберігання за собою права повернутись до будь-якого питання.

Реінжиніринг – це метод реконструювання діяльності підприємства спрямований на раціональну перебудову бізнес-процесів на основі прогресивних інформаційних технологій, в результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості бізнес-процесів та відповідно підвищується конкурентоспроможність підприємства.

Реорганізація підприємства – процес зміни організаційно-правової структури підприємства у формі злиття, поділу, виділення і перетворення.

Реструктуризація – це перебудова організаційної структури управління підприємством, тобто зміна, об'єднання або ліквідація окремих структурних підрозділів внаслідок зміни умов діяльності підприємства.

Річ-медіареклама - це мультимедійні флеш-анімовані банери або схожі з ними рекламні носії. Тобто, до неї належать використовувані в банерній рекламі анімації, звукове супроводження, інтерактивні засоби взаємодії з користувачами.

Розвідка даних - DM – процес виявлення кореляції, тенденцій, шаблонів, зв'язків і категорій, який виконується шляхом детального дослідження даних з використанням технологій розпізнавання шаблонів, а також статистичних і

математичних методів.

С

Суб'єкти туристичної діяльності – відкриті системи, які залежать від складових елементів зовнішнього оточення і вимушені пристосовуватись до них, щоб вижити в конкурентних умовах.

Система управління ефективністю бізнесу – CRM - дозволяє автоматизувати процеси планування, фінансового аналізу й управлінської звітності, бюджетування, підпорядковуючи їх стратегічним завданням розвитку підприємства.

Система управління підприємством - це сукупність функціональних процесів, що знаходяться у взаємовідносинах один з одним і охоплюють діяльність будь-якого підприємства.

Системи управління взаємодією з клієнтами – забезпечує автоматизацію взаємодії зі споживачами, дозволяє підприємствам збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що сприяє встановленню та підтримці ефективних стосунків з ними, покращенню якості обслуговування.

Системи управління вмістом – дозволяє підприємствам керувати структурою сайту, додавати нові товари, відстежувати та аналізувати популярність контенту, створювати, редагувати та публікувати вміст на своїх веб-сайтах та онлайн-магазинах.

Системи управління логістикою – дозволяють підприємствам ефективно керувати всіма процесами постачання товарів, включаючи планування, організацію, координування, контроль та нагляд за матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, управління запасами, відправку, доставку і відстеження.

Соціальні медіа – це сукупність інтернет сервісів та платформ, які надають можливість користувачам здійснювати комунікацію, споживати, створювати й розповсюджувати контент.

Стратегічні бізнес-процеси – формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей та стимулюють проектування нових цілей, визначають пріоритети розвитку.

Т

Тотальне управління якістю – TQM – передбачає використання необхідного програмного забезпечення для збору й аналізу зовнішніх даних щодо вимог і потреб клієнтів стосовно якості послуг та виявленням зв'язків між організацією і технологією надання туристичних послуг і задоволенням клієнта та ринку в цілому.

Туристична послуга “включає послуги суб'єктів туристичної діяльності по

розміщенню, харчуванню, транспортному, інформаційно-рекламному обслуговуванню, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг і т.д., спрямовані на задоволення потреб туристів”.

У

Управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо.

Управління бізнес-процесами – це процес застосування специфічних прийомів, методів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на функціонування бізнес-процесу, а саме забезпечення ефективної реалізації сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод.

Управління бізнес-процесами туристичного підприємства – це управлінський вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, що забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту.

Управління взаємовідносинами з клієнтами – маркетинг взаємовідносин – CRM – дозволяють “інтегрувати” клієнта у сферу організації – фірма отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потреби і, виходячи із цих даних, будує свою організаційну стратегію, яка стосується всіх аспектів діяльності: виробництва, реклами, продажу, дизайну, обслуговування і тощо.

Управління за цілями – МВО – базується на тому, що на початку звітного періоду підрозділам, відділам, працівникам визначаються чіткі завдання, від вирішення яких залежить їх премія.

Управління знаннями – КМ – спрямоване на вчасне надання знань тим працівникам, яким ці знання необхідні для підвищення ефективності своєї діяльності.

Управління персоналом – HRM – це комплекс заходів з пошуку, планування і відслідковування кар'єри, навчання, мотивації і оцінки персоналу. Основне завдання систем – зробити використання кадрових ресурсів максимально ефективними.

Управління потоками робіт – Workflow – технологія, основана на процесному підході до управління підприємством. Це автоматизація бізнес-процесу, коли документи, інформація або завдання передаються для виконання необхідних дій від одного учасника до іншого відповідно до набору процедурних правил.

Управління проектом – методологія, методи і засоби координації і

управління людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами, а також функціональними й організаційними діями упродовж усього циклу здійснення проекту, спрямовані на ефективне досягнення його цілей.

Управління ресурсами і взаємовідносинами підприємства – концепція, що спрямована на автоматизацію зовнішніх зв'язків і створення віртуального підприємства.

Управління якістю послуг - це процес, який ґрунтується на системному підході до вирішення багатьох питань та розглядається як сукупність елементів зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства.

Управління якістю туристичних послуг - це управлінський процес, який спрямований на координацію дій усіх суб'єктів туристичної діяльності по забезпеченню та поліпшенню якості туристичних послуг в межах системи.

Управляючі бізнес-процеси – основною функцією є управління з метою уникнення хаотичної реалізації інших процесів.

Ф

Фінансові технології (FinTech) – це інноваційні технології, які використовуються фінансовими інститутами, органами державного управління, торговельними організаціями, суб'єктами туристичної діяльності для задоволення потреб споживачів фінансових, адміністративних послуг та продуктів в умовах розвитку економіки споживання.

Ц

Цифрові продукти – продукти, які завантажуються у електронному (цифровому) форматі, купуються та передаються покупцю в онлайн-режимі, зберігаються на електронних носіях або в хмарному сховищі (музика, фільми, програмне забезпечення, онлайн-курси та інші).

Цифрові технології в туристичному бізнесі – це система формальної та неформальної мережевої взаємодії споживачів туристичних послуг; це електронні інструменти, пристрої та ресурси для зберігання, аналізу та передачі цифрових даних про учасників бізнес-процесів.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Аналітичні бізнес-процеси – 14, 67

Аналітичні системи – 64

Б

Бізнес – 7, 8

Бізнес-процес – 8, 9, 10

Бізнес-процес туристичного підприємства – 11

Блоги – 65

Блокчейн – 124

Бронювання – 95

В

Великі бази даних (Big Data) – 123

Відео-маркетинг – 91

Віртуальний туризм – 124

Вірусний маркетинг – 89

Виробничі бізнес-процеси – 14

Г

Глобальні дистриб'юторські системи – 95

Д

Допоміжні бізнес-процеси – 13, 14

Дропшипінг – 62, 63

Е

Електронна комерція – 60, 61, 62

Електронний аукціон – 62

Електронний бізнес – 59, 60

Електронний каталог – 62

Електронний магазин – 61

Електронний маркетинг – 90

Електронний універмаг – 62

Електронні платіжні системи – 63

Еталонне тестування – 30, 31

З

Забезпечувальні бізнес-процеси – 14

I

- Інтернет – 59**
- Інтернет-маркетинг – 85, 86**
- Інтернет-реклама – 85, 89**
- Інтернет-технології – 64**
- Інформаційна технологія – 41, 43, 58**

K

- Каталог – 104**
- Керуючі бізнес-процеси – 12**
- Комерція на основі передплати – 63**
- Комп'ютерна система бронювання – 95, 97, 98**
- Контекстна реклама – 89, 90**
- Контент-маркетинг – 90, 91**
- Контролюючі бізнес-процеси – 14**
- Краудфандинг (гуртове фінансування) – 63**

M

- Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – 87, 88**
- Маркетингові інструменти – 64**
- Маркетплейс – 63**

O

- Обслуговуючі бізнес-процеси – 14**
- Однорангова торгівля – 63**
- Онлайн-магазини – 63**
- Операційні бізнес-процеси – 13**
- Основні бізнес-процеси – 13**

П

- Партизанський маркетинг – 87, 89**
- Партнерський маркетинг – 91**
- Підприємництво – 8**
- Підтримуючі бізнес-процеси – 13**
- Планування ресурсів підприємства – 19, 34**
- Планування ресурсів, синхронізоване зі споживачами – 19, 34**
- Процес – 7**

P

- PR в Інтернеті – 67, 88, 92**

Резервування – 95
Реінжиніринг – 25-30, 35-39, 42, 53
Реорганізація підприємства – 29
Реструктуризація – 28, 29
Річ-медіареклама – 86
Розвідка даних – 86

С

Суб'єкти туристичної діяльності – 45, 126
Система управління ефективністю бізнесу – 34, 40
Система управління підприємством – 45
Системи управління взаємодією з клієнтами – 63
Системи управління вмістом – 63
Системи управління логістикою – 64
Соціальні медіа – 124
Стратегічні бізнес-процеси – 14

Т

Тотальне управління якістю – 32
Туристична послуга – 107

У

Управління – 15, 16
Управління бізнес-процесами – 15, 16
Управління бізнес-процесами туристичного підприємства – 17
Управління взаємовідносинами з клієнтами – 34
Управління за цілями – 34
Управління знаннями – 34
Управління персоналом – 19, 35, 57
Управління ресурсами і взаємовідносинами підприємства – 19
Управління якістю послуг – 19, 32
Управління якістю туристичних послуг – 19
Управляючі бізнес-процеси – 14

Ф

Фінансові технології (FinTech) – 124

Ц

Цифрові продукти – 63
Цифрові технології в туристичному бізнесі – 123, 126

ДОДАТКИ

Додаток А

Спеціалізовані програмні продукти автоматизації бізнес-процесів суб'єктів туристичної індустрії

Програмний продукт	Характеристика
<i>Для туристичних операторів</i>	
«САМО-Тур» [36]	<p>Автоматизована система для формування власних туристичних послуг із подальшим вивантаженням їх на сайт для продажу партнерам і фізичним особам. Програмне забезпечення сприяє комплексному вирішенню щодо створення готового туристичного пакету або туристичної послуги. Програмний комплекс містить довідники та класифікатори, розрахунок цін, квотування, документообіг між усіма ланцюжками, вивантаження пропозицій в онлайн, робота із заявками з сайту, фінансовий та управлінський облік, статистика, нагадування та ін.</p> <p>САМО-тур складається з двох частин – бази даних (внутрішня робоча програма) та онлайн модуля (на сайт). Обидві частини є доповненням одна одної і вся інформація в онлайн підтягується з робочої бази. Програма дає можливість створювати свої пакети, перепродавати тури (спецпропозиції) сторонніх туристичних операторів, вести облік готелів (у програмі є можливість додати додаткові послуги: готелі, транспорт, екскурсії, будь-які побажання клієнтів), додавати прайс-листи до програми, вести документообіг компанії. Для керівника – великий аналітичний блок для проведення аналізу діяльності компанії загалом, роботи менеджерів і багато іншого. Через систему можна продавати пакетні тури з авіаперельотом, автобусні та залізничні тури, окремі розміщення (готелі), окремо авіаквитки та додаткові послуги.</p>

«TiTBiT» [41]	<p>Система для автоматизації технологічних процесів туроператорського бізнесу, включно з онлайн-бронюванням.</p> <p>Бек-офіс передбачає: розрахунки цін, їх автоматична актуалізація в онлайні; облік замовлень, взаєморозрахунків, база клієнтів; формування списків, документів, аналітика продажів.</p> <p>Онлайн-бронювання: бронювання туристичних пакетів та квитків на транспорт; диференціація цін та комісійних по категоріям агентів; кабінети агентів (історія замовлень, оплат, документи).</p> <p>Інтеграція: імпорт цін/стоїв готелів через додаткові модулі та ін.</p>
<i>Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу</i>	
ULTRA Готель [42]	<p>Програма призначена для таких закладів, як готелі, хостели та готельно-ресторанні комплекси. Програма для готелів – це рішення для поєднання необхідних інструментів для автоматизації робочих місць із потужним функціоналом, який дає змогу успішно управляти всім закладом за декілька дій.</p> <p>Забезпечення зручної і продуктивної роботи співробітників рецепції з гостем, завдяки постачанню програмою необхідного функціоналу.</p> <p>Створення цілісної системи для роботи персоналу з кожного підрозділу (бухгалтерії, рецепції, ресторану, розважального комплексу).</p> <p>Управлінський облік у програмі ULTRA.</p> <p>Синхронізація роботи спеціального обладнання та необхідних програм (електронний замок, принтер чекодруку, сканер штрих-кодів, грошовий ящик).</p> <p>Змога друкувати потрібну документацію з логотипом закладу безпосередньо з допомогою програми.</p> <p>Отримання нагоди слідкувати не лише за роботою працівників, але й контролювати використання матеріалів для прибирання, супутніх товарів та грошових коштів, що витрачаються на них.</p>
SERVIO HMS [61]	<p>Програмний web-модуль, який дозволяє здійснити ефективну автоматизацію підприємств готельного бізнесу, а також поєднати всі технічні процеси в єдиному інформаційному середовищі.</p>

	<p>Включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизацію всього процесу обслуговування клієнта – від бронювання то виселення; - інтелектуальний модуль управління номерним фондом; - ведення детальної картки клієнта та його анкети; - робота з каналами продажів; - гнучкі настроювання прейскурантів та спец. тарифів, квоти.
--	---

Додаток Б

Види глобальних дистриб'юторських систем (системи бронювання)

Характеристика	
<i>Amadeus</i>	Одна з найбільш розповсюджених систем резервування. Система включає ряд модулів по бронюванню польотів (Amadeus Air); автомобілів (Amadeus Car); місць в готелях (Amadeus Hotel); квитків на івент-заходи (Amadeus tickets), а також надає широкий набір послуг подорожуючим на паромі (Amadeus Ferry); забезпечує пошук за вибраними визначними місцями (Amadeus Pro Tempo); виводить на екран карту місцевості, де визначено дестинацію, якою зацікавився клієнт (Amadeus Mapping); забезпечує зв'язок між турагентами і споживачами.
<i>Galileo</i>	Система розповсюджена в понад 100 країнах світу і дозволяє забезпечувати туриста і турагента інформацією про туристичні продукти і послуги, автоматизувати процес бронювання авіаквитків, замовлення додаткових послуг, прямий обмін повідомленнями.
<i>Sabre</i>	Система забезпечує доступ до широкого спектру туристичних послуг, здійснює продаж туристичних продуктів, дистрибуцію і розробку технологічних рішень для туристичної сфери. Sabre забезпечує: інформування про надання послуг перекладачів, багатомовних гідів, оренди автомобілів, бронювання місць в готелях, організацію екскурсій, відвідування культурних заходів, прогноз погоди, курси валют і т.д.; спрощений пошук самих низьких цін за переліт (за допомогою запиту по критеріям); введення нової програми по бронюванню місць на залізничних шляхах, автобусах і пасажирських судах; демонстрацію географічних карт, відео та фотознімків місць відпочинку, готелів і визначних місць з використанням приблизно 150 критеріїв для вибору потрібного клієнту розміщення.
<i>Worldspan</i>	Система здійснює резервування в основному на авіатранспорті, номерів в готелях, екскурсійних бюро, театрах та інших підприємствах культури, компаніях по здачі в оренду автомобілів, надає довідкову інформацію, пов'язану з туризмом. Worldspan активно просуває туристичні Інтернет-технології в області електронної комерції. Програма Dates&Destinations дозволяє створити Internet Booking Engine - систему бронювання через Worldspan на сайті туристичного агентства в Інтернеті. В цьому випадку клієнт самостійно може вибрати авіарейс, готель і здійснити їх бронювання.

Trust	Глобальна розподільча система, яка в режимі реального часу може повідомляти і переорієнтувати дані про резервування та іншу інформацію між готелями, центрами резервування, турагентами, авіакомпаніями та іншими складовими світової туристичної інфраструктури.
SRS	Всесвітньо відома розподільча система реального часу, яка може обмінюватись даними з усіма GDS: Amadeus, Galileo, Sabre. Вона пропонує спеціальні засоби для бронювання готелів та надає інформацію про можливості проведення телеконференцій і про наявність аудіо- та відео устаткування.
Utell	Комп'ютерна система резервування і маркетингових послуг, основною спеціалізацією якої є бронювання місць в готелях та надання інформації щодо стратегічних напрямків розвитку послуг. Система взаємодіє з авіакомпаніями, які нараховують до 500 тис. терміналів на всіх континентах. Utell включає програми по підготовці кадрів для готелів та додаткові програмні додатки, які дають можливість агентам отримувати повну попередню оплату за розміщення клієнта, а готелям виплачувати турагентам комісійні електронним шляхом по мережі із будь-якого місця у валюті турагента.
Start	Крупна в Європі інтерактивна система реалізації туристичних послуг. Система надає інформацію про туристичні маршрути, забезпечує замовлення квитків на транспорт, культурні заходи, дозволяє заключати договір на туристичне страхування. Start підключена до Amadeus, що дає можливість забезпечувати доступ до цілого ряду додаткових послуг, замовлення авіаквитків, місць в готелях, оренди автотранспорту.
BeGlobal	Система бронювання туристичних послуг BeGlobal дозволяє знайти і забронювати в режимі реального часу будь-якій тур, відслідкувати зміни статусу заявок, друкувати звіти і документи по здійсненим операціям. В системі можлива реалізація схеми "агент-субагент", перевагами якої є різні рівні доступу для агента і субагента та детальна система контролю заявок. Додатковими модулями системи виступають: модуль по бронюванню авіаційних і залізничних квитків, модуль готелі.

Структура та зміст розділів туристичного порталу

<i>Розділи порталу</i>	<i>Характеристика та зміст розділу</i>	<i>Переваги та можливості</i>
БЛОК 1	ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	
Пошук по ресурсу	Зручна навігація по ресурсу забезпечує швидке виведення результату на запит	Оперативне отримання необхідної інформації
Перегляд кількома мовами	Представлення туристичного порталу (окрім української) кількома інтернаціональними мовами, такими як російська, англійська, французька	Дозволяє збільшити аудиторію користувачів порталу, приваблюючи іноземних користувачів
Мапа веб-сайту	Представлення порталу у вигляді структурно-логічної схеми із швидким переходом до необхідного розділу (каталогу)	Одночасний перегляд всіх каталогів та рубрика торів порталу, що забезпечить оперативне отримання необхідної інформації
БЛОК 2	НОРМАТИВНО ПРАВОВА БАЗА	
Законодавчі акти	Каталог нормативних документів, що регламентують туристичну діяльність (закони, програми розвитку, постанови).	Отримання достовірної нормативної інформації
Туристичні організації	Каталог туристичних організацій метою яких є регулювання туристичної діяльності та розвиток туризму.	Ознайомлення з діяльністю туристичних організацій
Статистична інформація	Інформаційна база відкритої статистичної інформації: <ul style="list-style-type: none"> - динаміка туристичних потоків по видах туризму; - структура туристичних потоків по країнах; - динаміка кількості ліцензіатів (туроператори, турагентства); - динаміка та структура закладів тимчасового розміщення; - обсяги надходжень від туристичної діяльності, тощо. 	Оперативне отримання достовірної публічної туристичної інформації
Каталог корисних посилань	Каталог електронних посилань розподілених на наступні розділи: <ul style="list-style-type: none"> - органи державного та місцевого управління; - інформаційно-тематичні каталоги; - регіональні туристичні портали. 	Можливість швидкого переходу до необхідних туристичних веб-ресурсів відповідного змісту

БЛОК 3	ТУРИСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	
Каталог туристичних підприємств	Каталог туристичних агентів та туристичних операторів, сформований по містах України та по видам туризму (виїзний, в'їзний, внутрішній).	Ефективний пошук користувачем туристичного продукту та вибір оптимальної пропозиції
Каталог засобів тимчасового розміщення	Каталог готельних підприємств розподілених по містах України, за типами (готелі, мотелі, флотелі і т.д.) та категоріями (зірко вість).	Оперативний пошук необхідного закладу розміщення
Каталог закладів ресторанного господарства	Каталог підприємств ресторанного господарства сформований по містах України та за категорійністю (кафе, ресторан, ЗШО, бістро, бар тощо).	Дозволяє іноземним туристам швидко знайти необхідний заклад ресторанного господарства
Каталог дозвілєво-розважальних закладів	Каталог закладів сформований по містах України за наступними категоріями: - історичні та краєзнавчі музеї; - арт-центри; - театри, кінотеатри; - тематичні парки; - розважальні центри.	Пошук тематичний дозвілєвих та розважальних закладів, що дозволяє розширити перелік місць туристичної привабливості як для іноземних так і для внутрішніх туристів. Сприяє розвитку екскурсійного туризму.
Каталог транспортних засобів	Каталог руху транспорту міжміського сполучення сформований по видах (авіап перевезення, залізничний транспорт, автобусні перевезення, водний транспорт) та міського сполучення (маршрутне таксі, трамваї, тролейбуси, приватні таксі).	Пошук транспортних засобів за допомогою яких можливо дістатися необхідної дестинації.
БЛОК 4	МІСЦЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ	
Каталог дестинацій	Каталог місць туристичної привабливості, що сформовано відповідно до видів туризму (історичний, релігійний, зелений і т.д.).	Дозволяє швидко знайти дестинацію, яка цікавить користувача відповідно до напряму туристичної зацікавленості
Фото та відео галерея	Каталог презентаційних матеріалів, що висвітлюють привабливість туристичних об'єктів	Дозволяє попередньо ознайомитись з призначенням дестинації та охарактеризувати її привабливість
Віртуальні тури	Презентаційний відео опис найвідоміших дестинацій України	Сприяє збільшенню туристичної привабливості окремих регіонів
Івент-заходи	Перелік івентивних заходів у різних містах України із коротким описом тематики заходу та дати проведення	Сприяє збільшенню туристичної привабливості окремих регіонів

БЛОК 5	МУЛЬТИМЕДІЙНІ ФУНКЦІЇ	
Туристичний форум	Каталог тем для обговорення які користувачі порталу створюють самостійно для спілкування з іншими користувачами. Також метою є отримання відповіді на поставленні питання від адміністрації порталу (он-лайн консультація)	Дозволяє користувачам активно обмінюватись інформацією, обговорювати туристичні дестинації та залишати відгуки
Рекомендації	Каталог місць туристичної привабливості розподілений по містах України, що надає перелік основних туристичних дестинацій які доцільно відвідати	Представлення переліку найвідоміших дестинацій, що мають найбільшу туристичну привабливість
Туристичні новини	Каталог туристичних новин, які повинні виводитись на головній сторінці порталу та формуватися в архіви (по місяцях та по роках)	Інформування користувачів порталу про останні тенденції розвитку вітчизняного та світового туризму
Конструктор маршруту	Автоматизована форма, що взаємодіє з всіма інформаційними каталогами порталу і допомагає користувачам самостійно розробити туристичний маршрут	Дозволяє користувачам самостійно формувати туристичний маршрут за обраним туристичним напрямом