****

**Управління бізнес-процесами в туризмі**

***КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ***

**Вінниця**

**ВНАУ**

**2019**

**ЗМІСТ**

**Лекція 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

1.1. Бізнес-процеси туристичних підприємств: сутність та класифікація 9

1.2. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств 21

1.3. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств 34

1.4. Праксеологічні аспекти управління бізнес-процесами туристичних підприємств 51

**Лекція 2. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

2.1. Науково-теоретичний базис реінжинірингу бізнес-процесів 81

2.2. Практичний інструментарій застосування реінжинірингу бізнес-процесів туристичними підприємствами 103

2.3. Методика імплементації реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах 121

**Лекція 3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

3.1. Інтернет-технології в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств 136

3.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами 161

3.3. Аналіз інтернет-технологій в системі управління туристичним підприємством 173

3.4. Формування інструментарію застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств 195

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 212

**ДОДАТКИ** 229

**Лекція 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*1.1.Бізнес-процеси туристичних підприємств: сутність та класифікація*

В умовах ринкових відносин забезпечення конкуренто­спроможності суб’єктів господарювання є можливим на основі раціонального управління бізнес-процесами. Ця проблема постійно знаходиться у полі зору науковців та спеціалістів, однак нині не йдеться про її цілковите вирішення. Більшість наукових досліджень концентрується на вирі­шенні дискусійних питань управління бізнес-процесами саме підприємств промислово-виробничої сфери і лише незначна частка таких досліджень припадає на підприємства сфери послуг, куди безпосередньо входить туристична індустрія.

Діяльність будь-якого окремого туристичного підприємства є сукупністю бізнес-процесів різного рівня. Проте формування понятійного апарату цієї проблематики для туристичної сфери вимагає дослідження генезису поняття «бізнес-процес».

Поняття «бізнес-процес» складається з двох термінів - бізнес та процес. Поява поняття «процес» супроводжувалася виникненням загальної теорії процесів, що вивчає процеси будь-якої природи. Вона виникла наприкінці 60-х років та вважалася новим якісним етапом розвитку системної теорії [16]. Термін «процес» перекладається як процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього поняття процесу є багатогранним й неоднозначним. Щодо підприємства процес є послідовністю дій для отримання кінцевого результату.

Вважається, що вперше поняття «процес» було введено Г. Плехановим та П. Тимофєєвим як фундаментальна власти­вість системи управління [16].

Т. Давенпорт визначає процес як специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів та виходів. У цьому визначенні автор наголошує на чіткості процесу, його злагодженості, що вимагає конкретизації часових проміжків його перебігу [176].

Процес - це пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і (або) інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо вста­новлених правил [183]. Процес - це логічна послідовність дій у часі, що спричинює послідовну зміну проміжних станів системи, у якій цей процес відбувається, перетворюючи вхідні ресурси в кінцеві (вихідні) результати [110]. Процес - це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [179].

Підходи до тлумачення поняття «процес», запропоновані переважною більшістю науковців, характеризуються безу­мовною єдністю, адже наведені вище визначення містять такі невід’ємні критерії означення процесу, як послідовність, періодичність, трансформація (переробка) та завершеність (кінцевий результат). Вагомою ознакою процесу є чітко вста­новлені параметри його перебігу, тобто визначення окремої специфічної технології реалізації процесу, що адаптує це поняття до будь-якого виду діяльності.

У перекладі з англійської мови термін «бізнес» (business) означає справу, підприємництво, комерційну діяльність, ділову активність, тощо. В економічній літературі цей термін розгля­дається як будь-який вид діяльності, спрямований на отри­мання прибутку і передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення грошових коштів [5].

Бізнес як економічна категорія є предметом постійних наукових дискусій, що тривають кілька останніх століть. Вагомий внесок у дослідження сутності, функцій та особли­востей цього поняття зробили А. Сміт, Й. Шумпетер, Д. Ліндсей, К. Макконелл, Дж. Долан та ін.

На нашу думку, 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 має законодавче підґрунтя. Відповідно до цього Законом України «Про підприємництво» від 23.02.2006 встанов­лено, що підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб’єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [107]. Отже, можна зробити висновок, що поняття «бізнес» та «підприємництво» є взаємозамінними, 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 терміна «бізнес-процес», але докладний переклад при цьому означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності, що спричинює дискусійність цієї проблеми науковій літературі не існує загальноприйнятого ви­значення поняття бізнес-процесу, підходи до його тлумачення варіюються залежно від приналежності бізнес-процесів до певного виду діяльності. При цьому деякі автори підходів надають узагальнене визначення бізнес-процесу, але не при­в’язують його до підприємницької сфери. Розглянемо детальніше наукові підходи до визначення дефініції бізнес-процес з метою їх критичної оцінки та виокремлення ключових харак­теристик, що відображають сутність бізнес-процесу як еконо­мічної категорії. Варіативність визначення поняття «бізнес- процес» представлено у дод. А.

М. Хаммер визначає бізнес-процес як 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 [154]. Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес - це логічний, послідовний, взаємопов язании набір заходів. Він споживає ресурси, створюючи цінність для споживача [155]. Б. Андерсен зазначає, що бізнес-процес - це 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 [4].

За визначенням П. Кутельова [64], бізнес-процесом називаються згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють та орієнтовані на конкретного користувача. У визначенні А. Масаловича [78] бізнес-процес - це потік дій (функцій), що мають цінність для клієнтів, які переходять від одного виконавця до іншого, а стосовно більших бізнес- процесів - від одного структурного підрозділу до іншого. Е. Зіндер [43] наголошує на тому, що бізнес-процес - це 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. К. Івлєв визначив бізнес-процес як горизонтальну ієрархію внутрішніх та взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції / послуг. Г. Калянов [48] ствер­джує, що бізнес-процес - це пов’язана сукупність функцій, у ході виконання якої споживаються певні ресурси і створю­ється продукт, що є цінністю для споживача бізнес-процесами туристичних підприємств.

Найбільш широке визначення поняття бізнес-процесу, на нашу думку, запропоновано О. Виноградовою [16], яка харак­теризує його як циклічну сукупність взаємопов’язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього). М. Портер дає найбільш лаконічне визначення поняття бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створю­ється продукт, який має цінність для споживача [182]. На підставі цих визначень бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але при цьому прослідковується переважна єдність у тлумаченні терміна, адже автори визначають його як послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату.

З метою детального аналізу підходів до визначення сут­ності бізнес-процесу та формулювання узагальненого визначення цього терміна за основу візьмемо методику семантичного аналізу К. Безгіна [5]. Підґрунтям аналітичного огляду слугува­тимуть ключові елементи визначень, притаманних переважній більшості авторів:

1. Сукупність послідовних взаємопов’язаних видів діяль­ності (функцій, процедур, операцій).

2. Трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу).

3. Наявність входу та виходу.

4. Повторюваність у часі (періодичність, циклічність).

5. Створення цінності для споживача.

6. Ціль - задоволення потреб споживача.

7. Ціль - задоволення потреб підприємства.

Результати аналізу наведено у дод. А табл. А 2.

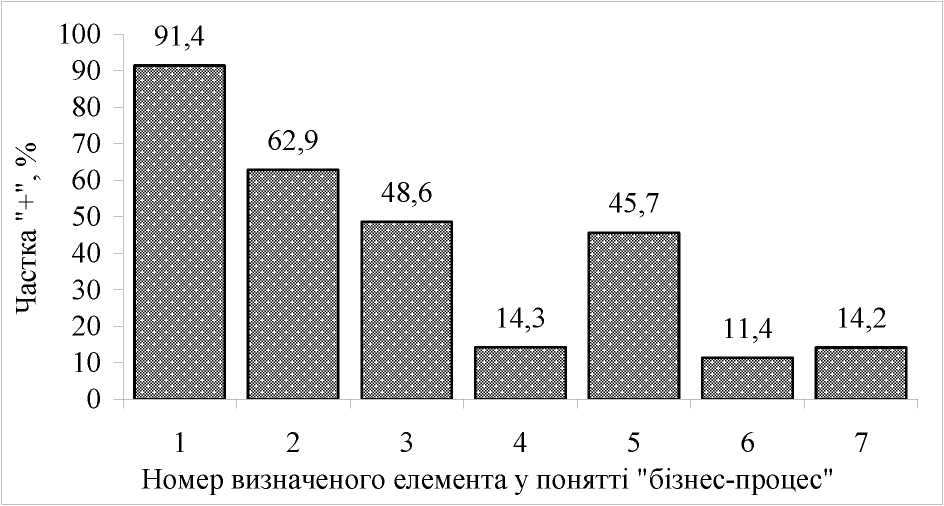


Рис. 1.1. Ключові елементи поняття «бізнес-процес» у визначеннях різних авторів

Отже, з рис. 1.1 випливає, що більшість авторів схиляю­ться до твердження, що бізнес-процес - це насамперед послі­довність взаємопов’язаних видів діяльності, яка трансформує ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід), створюючи цінність для споживача. Таке твердження добре прослідковується при графічному зображенні окремих елементів бізнес-процесу (рис. 1.2).

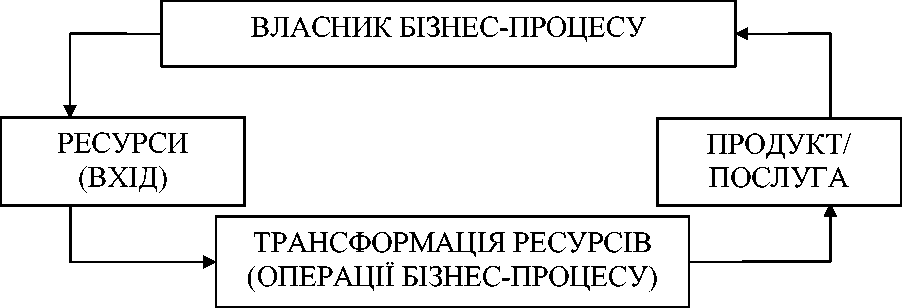


Рис. 1.2. Основні елементи бізнес-процесу

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 перебігу та результативність бізнес- процесу; у 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 щодо туристичного під­приємства є ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформа­ційні), що забезпечують сам процес трансформації і, зрештою, якісний кінцевий продукт (послугу).

Дослідивши природу походження терміна «бізнес-процес» та проаналізувавши підходи до його визначення, ми пропону­ємо більш широке визначення: бізнес-процес - це сукупність взаємопов’язаних операцій у 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 зрештою забезпечує реалізацію запиту (цілі), для якого бізнес-процес сформовано. Кінцевим споживачем може бути як безпосередньо зовнішній споживач (покупець продукту/послуги), так і внутрішній (отримувач доходу/виручки від реалізації).

Оскільки туристична сфера є частиною сфери послуг, то для виокремлення та розвитку бізнес-процесів цієї сфери існує низка критеріїв (рис. 1.3).

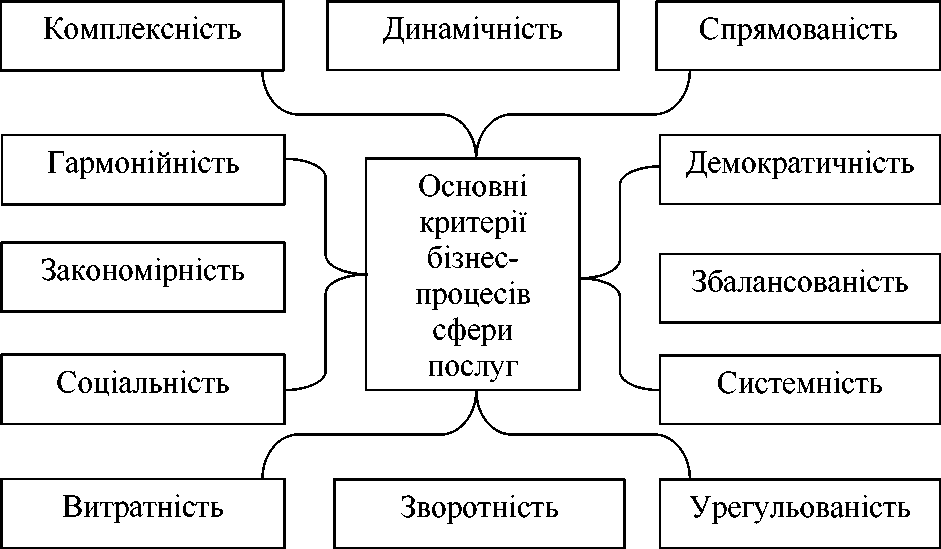


Рис. 1.3. Основні критерії бізнес-процесів підприємств

сфери послуг [82]

Особливого значення для туризму набуває такий критерій, як динамічність, оскільки цей вид економічної діяльності перебуває у стані інтенсивного розвитку. Також доцільно ви­окремити 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. Ці властивості розкривають природу бізнес-процесу саме туристичного підприємства, структурують розглянуті вище ключові ознаки. О. Виноградова вирізняє загальні властивості бізнес- процесу [16] і ідентифікує його як: 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.

Проаналізувавши широкий перелік загальних властивос­тей бізнес-процесу, описаних у наукових літературних джере­лах, та ґрунтуючись на зазначених особливостях туристичної галузі, можемо виокремити основні сутнісні властивості бізнес-процесу туристичного підприємства, що характеризують його як набір взаємопов язаних операцій:

- організаційність - бізнес-процеси є високоорганізованими і включають певну кількість підпроцесів (операції, дії,окремі види робіт);

- взаємозалежність - виключає можливість незалежності перебігу 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 під- процесу всередині окремого бізнес-процесу;

- дискретність - під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів встановлені вихідні параметри бізнес-процесу можуть змінюватись відповідно до існуючих умов, що забезпечує його гнучкість.

Для узагальнення бізнес-процесів та об’єднання їх у групи застосовують низку підходів до їх класифікації. Серед авторів підходів до класифікації бізнес-процесів слід згадати Е.А. Уткіна, К.Е. Цайнінгера, В.А. Івлєва, І.В. Мельника, М.С. Дороніну, С.В. Рубцова, О.В. Виноградову. Критерії до класифікації бізнес-процесів також визначено у міжнародній системі 180 9001:2000 та ІСО/МЕК/ТО 15504.

Специфіка дослідження вимагає розгляду кількох під­ходів до класифікації бізнес-процесів для визначення їх оптимальних параметрів (критеріїв). У переважній більшості наукових джерел пропонується групувати або класифікувати бізнес-процеси на три групи. Таким чином, 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 безпосередньо залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та страте­гічні цілі.

Операційні - бізнес-процеси, що в сукупності становлять основну діяльність підприємства і спрямовані на основний потік 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.

Підтримувальні - це 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. Вони покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

О. Виноградова пропонує систематизувати різні види бізнес-процесів за ступенем складності, напряму та чинника прояву залежно від того, який стосунок вони мають до організації .Така класифікація є досить структуро- ваною, послідовною та широкою, і може бути адаптованою до бізнес-процесів будь-якого підприємства без суттєвих модифікацій.

Існують и інші підходи до групування бізнес-процесів, що об’єднують їх за певними ознаками та характеристиками нашу думку, слід розглянути підхід до класифікації бізнес-процесів, який пропонує Л. Ліпич. Він розподіляє бізнес-процеси за такими групами: головні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача (виробництво, проектування, маркетинг, збут); допоміжні , що підтримують перебіг основних (матеріально- технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом); обслуговуючі - підтримують функціонування основних, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання (постачання матеріальних ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, забезпечення фінансовими ресурсами) [68].

Вважаємо, що усі підходи до класифікації бізнес-проце- сів мають бути враховані. Також вони можуть поєднуватися та модифікуватися залежно від їх застосування. На підставі цього слід уточнити та розмежувати певні групи бізнес- процесів туристичних підприємств. Автор пропонує класифі­кувати бізнес-процеси з урахуванням їх сутності, а не важли­вості, як пропонується у розглянутих вище підходах. Таким чином, доцільно застосувати таку класифікаційну ознаку за функціональним призначенням. Запропонований нами підхід до класифікації бізнес-процесів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Наймену­  вання | Характеристика | Приклад бізнес- процесу |
| 1 | Стратегічні | Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприєм­ства, визначають засоби досяг­нення поставлених цілей, 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 завдань |
| 3 | Виробничі | Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво про­дукції (послуги) і, відповідно, формують основний потік еконо­мічних вигод (отримання прибутку) | 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 | Забезпечу­  вальні | 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 цієї сфери підприєм­ництва, оскільки виокремлені види бізнес-процесів є прита­манними безпосередньо туристичним підприємствам.

Стратегічні бізнес-процеси визначають, на яких турис­тичних напрямах 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 управлінську групу бізнес-процесів. До такої групи безпосе­редньо належить управління фінансовими ресурсами підпри­ємства, їх розподіл та оптимізація з метою забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Натомість, контро­люючі бізнес-процеси забезпечують дотримання стандартів якості туристичних продуктів та обслуговування споживачів туристичного підприємства.

*1.2.Особливості управління та моделювання бізнес-процесів* *туристичних підприємств*

Управління бізнес-процесами є складним процесом, оскіль­ки основною метою управління є забезпечення високого рівня реалізації бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на результатах діяльності підприємства. Таким чином, вини­кає необхідність дослідження такого поняття, як управління бізнес-процесами.

Управління, як відомо, виникло водночас із появою людини, усвідомленої праці, а як самостійний вид діяльності склалося у процесі розподілу праці [17]. 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 [87].

Управління є способом взаємодії систем, при якому одна система (суб’єкт управління) впливає на іншу (об’єкт управ­ління) з метою викликати відповідну реакцію, необхідну для адаптації до умов зовнішнього середовища [149]. М. Мескон вважає, що управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування та досягнення цілей організації [88].

За визначенням П. Друкера, управління - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану групу [181]. І. Подгорний, Ю. Трофіменко стверджують, що управління - це процес упорядкування елементів системи для ефективного досягнення заздалегідь запланованого позитивного результату [102].

У найширшому розумінні поняття управління - це вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [93].

Основою управління є орієнтація на досягнення відпо­відної мети, визначення шляхів і способів її реалізації, розробка програми прийняття рішення щодо певної реальної ситуації (завдання), що дозволяє контролювати взаємодію всіх ланок та елементів організаційно-економічного механізму діяльності підприємства [63].

Отже, управління - це вплив на колектив, який спрямо­ваний 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; наикращии роз­поділ ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Всі перераховані елементи в сукупності, у нерозривному зв’язку та взаємодії є складовими управління [44] переважній більшості наукових підходів до визначення сутності управління прослідковується єдність тверджень, що управління є безпосереднім впливом на об’єкт. Цей вплив здійснюється на основі реалізації сукупності заходів, що в кінцевому рахунку змінюють стан об’ єкта управління.

Таким чином, результати аналізу підходів до тлумачення сутності дефініцій «управління» та «бізнес-процес» дозволя­ють сформувати визначення управління бізнес-процесами.

На нашу думку, 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.

У запропонованому визначенні увага концентрується на злагодженому функціонуванні операцій у межах окремих бізнес-процесів, що забезпечується встановленням певних параметрів та здійсненням контролю за їх дотриманням.

Для виокремлення специфіки бізнес-процесів саме туристичного підприємства та специфічних рис управління ними слід розглянути особливості цього виду діяльності.

Питання теорії та методології формування механізму управління такою складною сферою економіки, якою є туризм, залишаються предметом наукових досліджень і науково- практичних дискусій [144]. Основна увага звертається на те, що туристична сфера є насамперед невиробничою сферою, пропозиція туристичного підприємства складається з комп­лексного переліку послуг, що попередньо формуються у туристичний продукт.

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 всередині 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).

Специфічність бізнес-процесу, спрямованого на реалізацію туристичного продукту, проявляється у розмежуванні турис­тичних підприємств на туристичних операторів та туристич­них агентів. Перші, у 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 виокремлення його властивостей, можемо стверджувати, що управління бізнес-процесами туристичного підприємства - це управлінський влив 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 підставі визначених особливостей реалізації бізнес- процесів туристичних підприємств можна сформувати 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 виокремлено тільки найважливіші, що забезпечують діяльність підприємства в цілому. У разі потреби перелік бізнес-процесів може зміню­ватися, вони можуть вилучатися і додаватися залежно від специфіки діяльності та розмірів туристичного підприємства.

Таблиця 1.2

Перелік основних бізнес-процесів туристичного підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бізнес-процеси | | Підпроцеси (дії, операції) |
| 1. Розробка стратегії | 1.1. Аналіз  зовнішнього  середовища | 1.1.1. Дослідження економічної ситуації  1.1.2. Моніторинг нормативно-правової бази  1.1.3. Оцінювання сильних і слабких сторін |
| 1.2. Визначення пріоритетів розвитку | 1.2.1. Вибір сегменту ринку  1.2.2. Формування стратегічних цілей  1.2.3. Визначення концепції розвитку |
| 2. Аналіз ринку і потреб споживачів | 2.1. Визначення потреб споживачів | 2.1.1. Анкетування споживачів  2.1.2. Аналіз фокус-груп |
| 2.2. Дослідження ринку | 2.2.1. Моніторинг цінової політики на ринку  2.2.2. Моніторинг існуючої пропозиції туристичних послуг  2.2.3. Моніторинг переваг конкурентів |
| 3. Формування туристичного продукту | 3.1. Укладання договорів з постачаль­никами послуг | 3.1.1. Ведення переговорів щодо можливості постачання послуг  3.1.2. Узгодження проектів договору щодо постачання послуг |
| 3.2. Формування туристичних напрямів | 3.2.1. Розробка туристичних маршрутів  3.2.2. Розробка екскурсійних програм |
| 3.3. Визначення пакету послуг | 3.3.1. Розробка переліку послуг  3.3.2. Розробка класів обслуговування |
| 3.4. Формування вартості туристичного продукту | 3.4.1. Визначення собівартості продукту  3.4.2. Формування кінцевої вартості туристичного продукту  3.4.3. Планування знижок та цінових акційних пропозицій |
| 4. Управління персоналом | 4.1. Підбір персоналу | 4.1.1. Визначення вимог щодо кваліфікації персоналу  4.1.2. Визначення джерел набору персоналу |
| 4.2. Навчання персоналу | 4.2.1. Підвищення кваліфікації персоналу  4.2.2. Організація проведення, тренінгів, семінарів |
| 4.3. Розвиток персоналу | 4.3.1. Службове підвищення  4.3.2. Ротація персоналу |

Закінчення табл. 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бізнес-процеси | | Підпроцеси (дії, операції) |
| 5. Управління фінансовою діяльністю | 5.1. Управління  фінансовими  ресурсами | 5.1.1. Планування витрат  5.1.2. Планування джерел прибутку  5.1.3. Управління фінансовими ризиками |
| 5.2. Ведення  бухгалтерського  обліку | 5.2.1. Забезпечення зовнішньою фінансовою інформацією  5.2.2. Забезпечення внутрішньою фінансовою інформацією  5.2.3. Здійснення фінансових й облікових операцій  5.2.4. Формування фінансової звітності |
| 6. Забезпечення ресурсами | 6.1. Планування ресурсів | 6.1.1. Пошук можливих постачальників  6.1.2. Оцінка вартості необхідних ресурсів  6.1.3. Укладання договорів із постачаль­никами туристичних послуг |
| 6.2. Управління ресурсами | 6.2.1. Розподіл ресурсів  6.2.2. Оптимізація ресурсів |
| 7. Контроль за ефективністю діяльності | 7.1. Проведення внутрішнього аудиту | 7.1.1. Виявлення причин відхилень від встановлених оптимальних параметрів  7.1.2. Розробка заходів усунення відхилень |
| 7.2. Управління якістю туристичних послуг | 7.2.1. Оцінювання якості розроблених турів та якості обслуговування туристів  7.2.2. Розробка заходів підвищення якості |

Доцільним є розподіл та уточнення бізнес-процесів відповідно до виду діяльності туристичних підприємств. Ось чому бізнес-процеси, описані у табл. 1.2 (за винятком 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.

Розглянемо основні відмінності формування туристич­ного продукту для туристичних агентів, зображені на рис. 1.6.

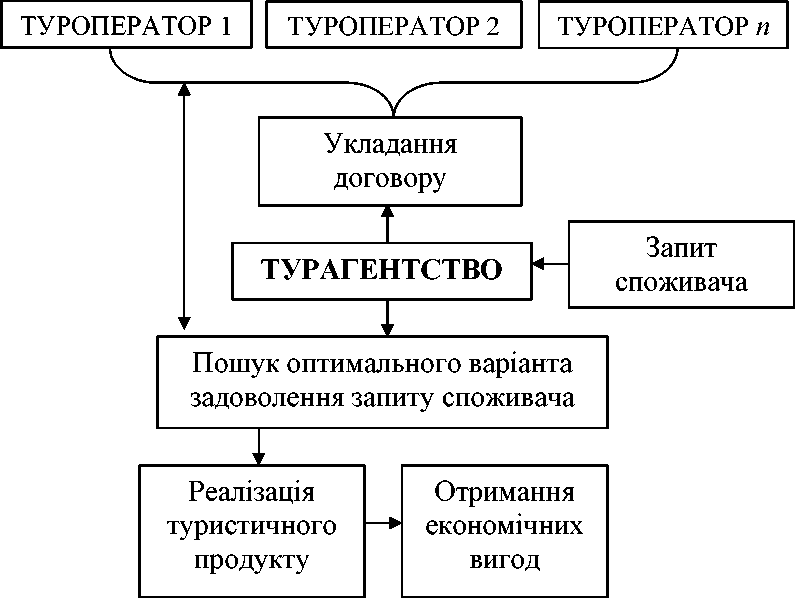


Рис. 1.6. Реалізація основних бізнес-процесів туристичних агентств

Отже, з рис. 1.6 випливає, що туроператори є постачаль­никами туристичних продуктів для туристичних агентств, останні, у 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 цього типу підприємства.

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 проектів реінжинірингу бізнес-процесів і створення масштабних систем програмного забезпечення [97].

Для моделювання бізнес-процесів застосовується кілька методів, основою яких є структурний та об’єктивно орієнто­ваний підхід до моделювання [89]. Розглянемо кілька методів моделювання бізнес-процесів, що є найбільш придатними для специфіки роботи туристичного підприємства.

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique), розробником якого є Д. Росс, вважається класичним методом процесного підходу до управління [89]. Основний принцип методу полягає у структуризації діяльності підприємства з урахуванням його бізнес-процесів і без урахування організа­ційної структури. Метод SADT є сукупністю параметрів, призначених для опису функціональної моделі бізнес-процесу, тобто опису основних операцій та їх взаємозв’язку.

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

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

2-й рівень описує основні види діяльності підприємства та їх взаємозв’язок;

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

4-й рівень 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 такого методу для побудови бізнес-моделі туристичного підприємства виявляється у можливості деталізації окремих бізнес-функцій, оскільки цей принцип забезпечує упорядкованість виконання окремих операцій та попереджує їх хаотичність.

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

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.

Як і попередній, метод ЛИЯ складається із сукупності діаграм, елементами яких є певні блоки, що описують конк­ретні об’єкти. Кожному об’єкту системи ЛИЯ притаманні атрибути, які забезпечують можливість деталізації окремих процесів. Перелік об’єктів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Перелік об’єктів системи ARIS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Найменування  об’єкта | Опис (призначення) |
| 1 | Функція | Слугує для опису функцій (робіт, процедур), що виконуються підрозділами/персоналом підприємства |
| 2 | Подія | Є описом 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», той, що виключає «АБО»), що визначає зв’язок між подіями та функціями у межах процесу, дозволяє описати розгалуження процесу |

Отже, цей метод дозволяє створити бізнес-модель під­приємства, що пов’язує між собою ланки, які при звичайному описі є несуміжними.

Застосування описаних вище методів моделювання бізнес- процесів у діяльності туристичних підприємств забезпечить такі переваги:

- упорядкованість бізнес-процесів туристичного підприємства;

- чіткий розподіл 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.

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 [16]. Одним із основних факторів забезпечення ефективності такої структуризації є розподіл відповідальності між виконавцями процесу. Кожний вид робіт у межах 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, символьним) описом бізнес-процесу, відображаючи реально існуючий або можливий кінцевий результат.

На практиці для аналізу бізнес-процесу застосовують складні моделі, що будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення. Ось чому 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. 1.7). Отже, пропонуємо таку послідовність опису бізнес- процесу:

1. Встановлення початкових параметрів, тобто визначення мети та основних завдань 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 є описом

переліку операцій та процедур, що в сукупності формують

окремий бізнес-процес. Такий опис дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації бізнес-процесу, що в подальшому дає можливість 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. Саме 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 подання 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 - це визначення та встановлення необхідного рівня ефекту, що стимулюватиме пошук відповідних шляхів реалізації операцій у межах окремого бізнес-процесу.

*1.3.Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів* *туристичних підприємств*

Агресивність ділового середовища функціонування туристичних підприємств вимагає постійного удосконалення процесу управління, а отже, виникає потреба у 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 і осмислених управлінських рішень, що дозволить раціоналізувати та переглянути актуальність прийомів менеджменту, які активно застосовуються підприємством.

Ефективна модель управління туристичним підприємством повинна враховувати специфіку діяльності підприємств цієї сфери, особливості туристичної пропозиції та, відповідно, нетрадиційну сукупність бізнес-процесів. Ось чому необхідно сформувати модель управління туристичним підприємством, що відповідатиме вищезазначеним твердженням та дозволить розглянути управління бізнес-процесами в «ідеальній» варіації, що прослідковуватиме реалізацію бізнес-процесу від «входу» до «виходу» (рис. 1.8).

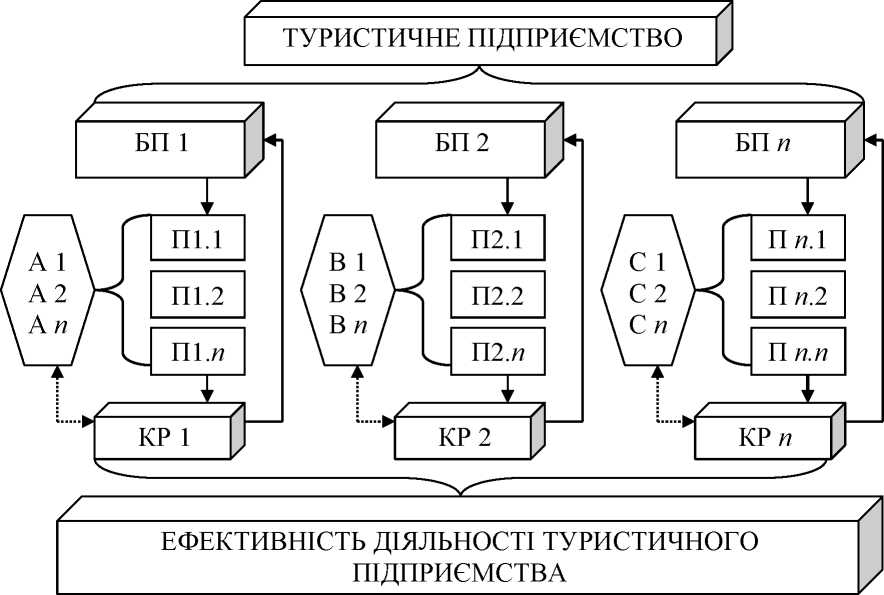


Рис. 1.8. Схема ефективного функціонування бізнес-процесів

туристичного підприємства

БП12...н - сукупність бізнес-процесів туристичного підприємства;

П12...п - сукупність підпроцесів (дій, операцій, процедур)

у межах окремого бізнес-процесу;

А, В, С12...я - сукупність факторів як зовнішнього, так і

внутрішнього середовища, що впливають на ефективність бізнес-процесу;

КР1 2...п - кінцевий результат окремого бізнес-процесу.

З рис. 1.8 стає зрозумілим, що кожний окремий бізнес- процес є декомпозицією і включає певний перелік окремих операцій (підпроцесів, дій, процедур), які піддаються впливу факторів фонового та ділового оточення, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність кінцевого результату бізнес-процесу. Таким чином, урахування мінливості багато- критеріальних як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу

та наявність високого рівня гнучкості бізнес-процесу дозво­ляє максимально ефективно забезпечити необхідні показники кінцевих результатів.

Отже, виникає необхідність виокремлення та формалізації основних важелів ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств, що мають бути враховані при їх реалізації.

Оскільки специфіка діяльності туристичного підприєм­ства полягає у належності цього типу підприємств до сфери послуг, то, відповідно, доцільним є визначення таких факторів досягнення ефективності бізнес-процесів, що відповідатимуть критеріям ділової активності туристичного підприємства за всіма напрямами. На нашу думку, слід виокремити такі фактори досягнення ефективності процесу (ФДЕ):

1. Собівартість. Вартісний показник, що задовольняє наявні і прогнозовані фінансові можливості туристичного підприємства та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня ціни туристичного продукту.

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

3. Рівень витрат. Формування оптимального та обґрунто­ваного обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витрато- віддачі 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. Метою будь-якого бізнес- процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій у такий спосіб, 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 11 необхідності.

8. Вартість для споживача. Ця складова набуває особли­вого значення, оскільки саме прийнятність цінової політики туристичного підприємства насамперед 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 цієї 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.

Слід відзначити, що наведений вище перелік ФДЕ доцільно застосовувати для оцінки окремих бізнес-процесів з метою визначення рівня їх ефективності, проте жодна мето­дика аналізу бізнес-процесів не ґрунтується на врахуванні даних ФДЕ. Звідси виникає необхідність розроблення методу діагностики бізнес-процесів туристичних підприємств, основою якого слугуватимуть сформовані ФДЕ.

Опрацювання наукових робіт, присвячених розробленню методик оцінки ефективності бізнес-процесів, дозволяє зробити висновок, що переважна більшість авторів схиляється до формування аналітичних систем, призначених для аналізу загальної сукупності бізнес-процесів, а не кожного окремо. Так, І. Мельник [82] розробив перелік бізнес-процесів та ключових факторів успіху, що є базовими для оцінки ефек­тивності. Автор розподіляє процеси за тризонною матрицею стратегічної важливості процесу, що дозволяє сформувати стратегічно орієнтований та конкурентний набір бізнес- процесів підприємства.

При розробленні ефективного аналітичного інструмента для бізнес-процесів туристичних підприємств за основу доцільно взяти окремі елементи аналізу, запропоновані І. Мельником, проте зі значними модифікаціями, що відповідатимуть специ­фіці функціонування туристичних підприємств та враховува­тимуть розроблені ФДЕ.

Особливість та новизна методу оцінки ефективності • • ••• бізнес-процесів полягатиме у концентрації уваги на окремих

операціях у межах конкретного бізнес-процесу, що дозволить

комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного

ефекту реалізації цих операцій.

Відповідно до першого етапу аналізу, автором розроблено оцінну шкалу, яка включає багатокритеріальні градації для чіткого визначення рівня ефективності бізнес-процесу:

- PE - (effectively) - ефективно, цілковите задоволення результатами бізнес-процесу;

- РШ - (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 відповідає 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.

Запропонована шкала дозволяє критично оцінити рівень ефективності бізнес-процесу і визначити пріоритети його подальшого функціонування.

Другим етапом аналізу є формування 4-рівневої матриці, що характеризує ступінь ефективності бізнес-процесів, ґрунту­ючись на кількості врахованих ФДЕ при реалізації окремого підпроцесу (рис. 1.10). Спроектована матриця має градацію на чотири основні зони, що відповідають наявному стану бізнес-процесу та визначають необхідність і масштаби удосконалення / перепроектування окремих підпроцесів для забезпечення в перспективі максимально ефективного кінце­вого результату.

Матричні рівні враховують загальну кількість ФДЕ, 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 цього рівня є раціональними та вдало спроектованими операціями, що не вимагають жодних змін, оскільки повноцінно задовольняють очікуваний кінцевий результат.

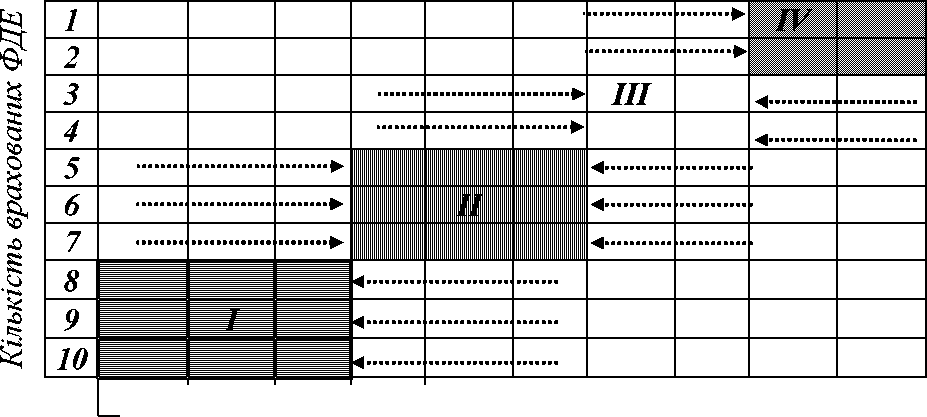


Рис. 1.10. Чотирирівнева матриця ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств

2-и рівень характеризує підпроцеси, яким притаманна недосконала поетапність їх реалізації, через що виникає необхідність модифікації цих підпроцесів з метою усунення недоліків та забезпечення очікуваного рівня ефективності.

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

4-й рівень охоплює підпроцеси, неспроможні задовольнити очікуваний результат за жодним параметром, що відобража­ється на ефективності окремого бізнес-процесу, і підлягають абсолютному переосмисленню та перепроектуванню, тобто, реалізація цих підпроцесів повинна ґрунтуватись на новітніх та прогресивних технологіях, щоб компенсувати негативний вплив на загальний кінцевий результат.

розробленій матриці наявні перехідні зони, що харак­теризують ризик переходу окремих підпроцесів з одного рівня на інший (нижчий). Проте такі 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. Такий розподіл розглянемо на прикладі бізнес-процесу «Формування туристичного продукту» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підпроцеси, що входять до бізнес-процесу «Формування туристичного продукту»

|  |  |
| --- | --- |
| № пор. | Зміст підпроцесу |
| П1 | Ведення переговорів з постачальниками послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсійні бюро та ін.) |
| П2 | Узгодження проектів договору з постачальниками |

Закінчення табл. 1.4

|  |  |
| --- | --- |
| № пор. | Зміст підпроцесу |
| П3 | Формування туристичних напрямів (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 |

Під час розподілу 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 мати такий вигляд:

Наступним етапом аналізу ефективності окремого бізнес- процесу є визначення кількості врахованих ФДЕ, оцінка ступеня ефективності за розробленою шкалою та занесення отриманих даних до 4-рівневої матриці. Розглянемо на прикладі діяльності туристичного підприємства «Ля Картаж», м. Київ (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Визначення кількості врахованих ФДЕ 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 | Z ФДЕ | Шкала |
| П  1 |  |  | + | + |  |  | + | + |  | + | 5 | ST |
| П  2 | + |  | + |  |  |  | + |  |  | + | 4 | NE |

Закінчення табл. 1.5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ФДЕ  1 | ФДЕ  2 | ФДЕ  3 | ФДЕ  4 | ФДЕ  5 | ФДЕ  6 | ФДЕ  7 | ФДЕ  8 | ФДЕ  9 | ФДЕ  10 | Е ФДЕ | Шкала |
| П  3 | + | + |  | + |  |  |  | + | + |  | 5 | 8Т |
| П  4 | + | + | + |  |  |  | + | + | + |  | 6 | АБ |
| П  5 | + |  |  | + |  |  | + |  |  | + | 4 | ХЕ |
| П  6 | + |  |  |  |  | + | + |  |  |  | 3 | ІР |
| П  7 | + |  |  | + |  | + | + | + | + | + | 7 | АС |
| П  8 | + | + | + |  |  |  |  | + | + | + | 6 | АБ |
| П  9 | + | + | + |  |  | + | + | + | + |  | 7 | АС |
| П  10 |  | + | + | + | + |  | + | + | + | + | 8 | ЯМ |
|  | РЕ | PW | Я№ | АС | АБ | 8Т | ХЕ | ІР | ш | РВ |  | |

Після визначення кількості врахованих ФДЕ заносимо результати аналізу у матрицю і визначаємо рівень ефектив­ності підпроцесів (рис. 1.11).

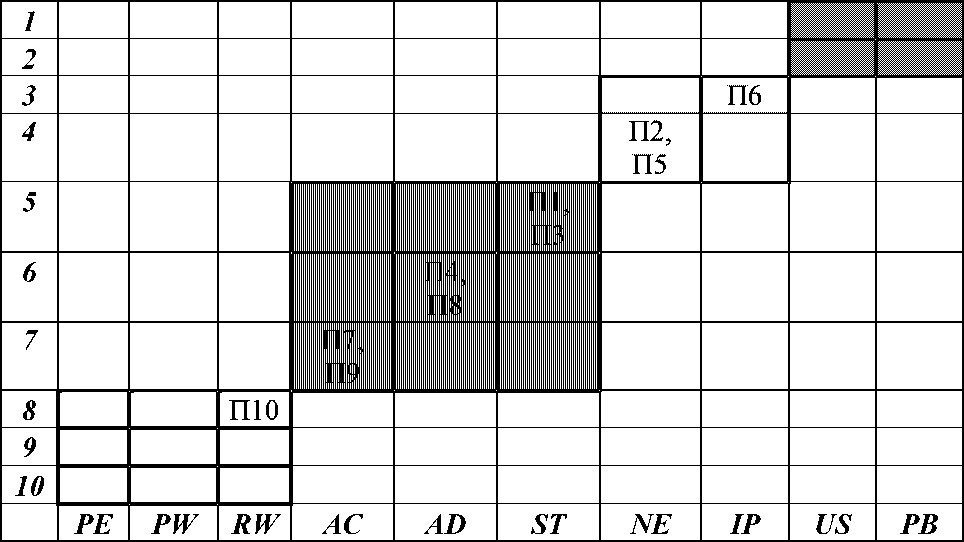


Рис. 1.11. Матриця ефективності бізнес-процесу «Формування туристичного продукту» для туристичного підприємства «Ля Картаж», м. Київ

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 ФДЕ, що дозволить деталізувати передумови забез­печення ефективності бізнес-процесу.

Наступним етапом аналізу є визначення пріоритету кож­ного окремого ФДЕ 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).

Цей метод є замкненою логічною конструкцією, що дозволяє вирішити завдання із великою кількістю параметрів, що не обов’язково пов’язані між собою. Доцільність застосу­вання МАІ обумовлена тим, що увесь процес вирішення поставленого завдання піддається перевірці на кожному етапі, що дає можливість оцінити якість отриманих результатів.

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N | ВІ | N | ВІ | N | ВІ |
| 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 |

Значення відношення узгодженості, що знаходиться у межах 0,10-0,20, вважається прийнятним і свідчить про високу достовірність суджень. Для нашого аналізу етапи попарних порівнянь ФДЕ зведено в табл. 1.6, 1.7.

Таблиця 1.7

Матриця попарних порівнянь ФДЕ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ФДЕ  і | ФДЕ  2 | ФДЕ  з | ФДЕ  4 | ФДЕ  4 | ФДЕ  6 | ФДЕ  7 | ФДЕ  8 | ФДЕ  9 | ФДЕ  іо |
| ФДЕ  і | і | з | з | і/2 | і/4 | і/5 | і | 2 | і/4 | і/5 |
| ФДЕ  2 | і/з | і | з | з | з | з | з | з | з | з |

Закінчення табл. 1.7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ФДЕ  1 | ФДЕ  2 | ФДЕ  3 | ФДЕ  4 | ФДЕ  4 | ФДЕ  6 | ФДЕ  7 | ФДЕ  8 | ФДЕ  9 | ФДЕ  10 |
| ФДЕ  3 | 1/3 | 1/3 | 1 | 1/3 | 1/2 | 1/4 | 1/2 | 5 | 1/6 | 1/3 |
| ФДЕ  4 | 2 | 1/3 | 3 | 1 | 3 | 1/2 | 3 | 1/2 | 1/3 | 1/4 |
| ФДЕ  4 | 4 | 1/3 | 2 | 1/3 | 1 | 1/5 | 1/4 | 1/7 | 1/6 | 1/2 |
| ФДЕ  6 | 5 | 1/3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 1/5 | 1/2 |
| ФДЕ  7 | 1 | 1/3 | 2 | 1/3 | 4 | 1/4 | 1 | 1/3 | 1/4 | 1/2 |
| ФДЕ  8 | 1/2 | 1/3 | 1/5 | 2 | 7 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1/2 |
| ФДЕ  9 | 4 | 1/3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 4 | 1/5 | 1 | 1/2 |
| ФДЕ  10 | 5 | 1/3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |

Показники пріоритетності ФДЕ та їх розподіл наведено на рис. 1.12.

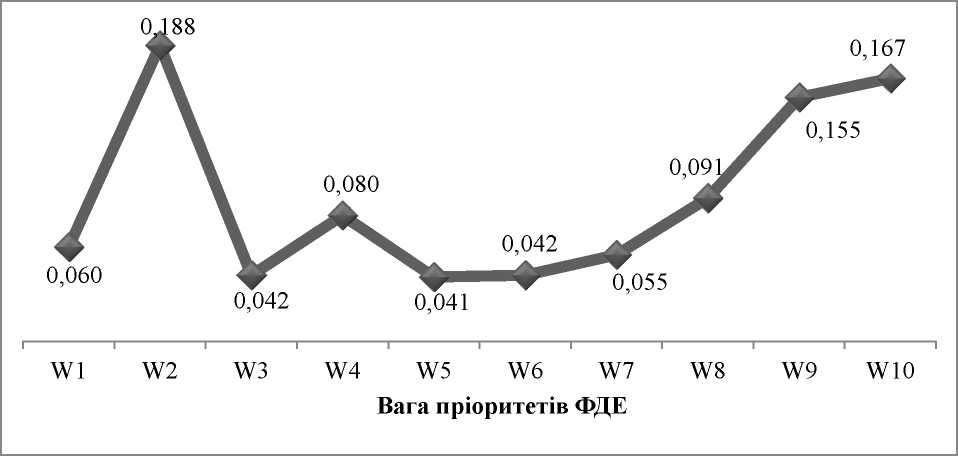


Рис. 1.12. Вага пріоритетів факторів досягнення ефективності бізнес-процесу туристичних підприємств

Як випливає з рис. 1.12, при формуванні ефективного бізнес-процесу найбільший пріоритет належить такому ФДЕ, як чистий прибуток (0,188), зацікавленість споживачем (0,155) та рівень ризику (0,167). При врахуванні цих ФДЕ у процесі реалізації бізнес-процесу коефіцієнт ефективності станови­тиме 0,51.

Структуру ефективності підпроцесів наведено на рис. 1.13.

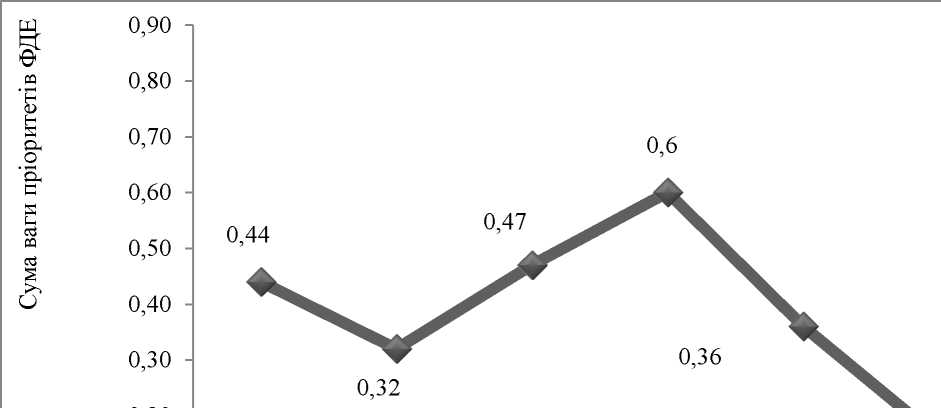


Рис. 1.13. Коефіцієнт ефективності підпроцесів з урахуванням ваги пріоритетів ФДЕ

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

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що розроблений метод оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств у межах окремого бізнес-процесу дає змогу виокремити операції, що є неефективними, і впли­вають на загальні результати діяльності. За допомогою цього методу можливо формувати ефективний та конкуренто­спроможний набір підпроцесів, що забезпечать реалізацію бізнес-процесу на високому рівні.

Слід відзначити, що розроблений метод може застосову­ватись для аналізу бізнес-процесів як туристичних операторів, так і туристичних агентів, оскільки ґрунтується на врахуванні ФДЕ, притаманних туристичній сфері в цілому. Його адап- тивність полягає у тому, що при поділі 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.

*1.4. Праксеологічні аспекти управління бізнес-процесами* *туристичних підприємств*

Український ринок туристичних послуг диктує правила функціонування для суб’єктів туристичної діяльності, вима­гаючи своєчасних та адекватних реакцій на зміни зовнішніх умов господарювання. Жорсткі параметри якості туристич­них продуктів, встановлені міжнародними стандартами та очікуваннями споживачів, вимагають від туристичних підпри­ємств постійної концентрації та координації своєї діяльності.

Основні показники діяльності туристичних підприємств протягом останніх років свідчать про сталий розвиток такої сфери економіки, як туризм.

Протягом 2009-2013 рр. у загальній структурі туристич­них підприємств значна частка (55-65%) припадає на турис­тичні агентства, що пояснюється легкістю управління таким типом туристичного підприємства порівняно з туроператорами (рис. 1.14).

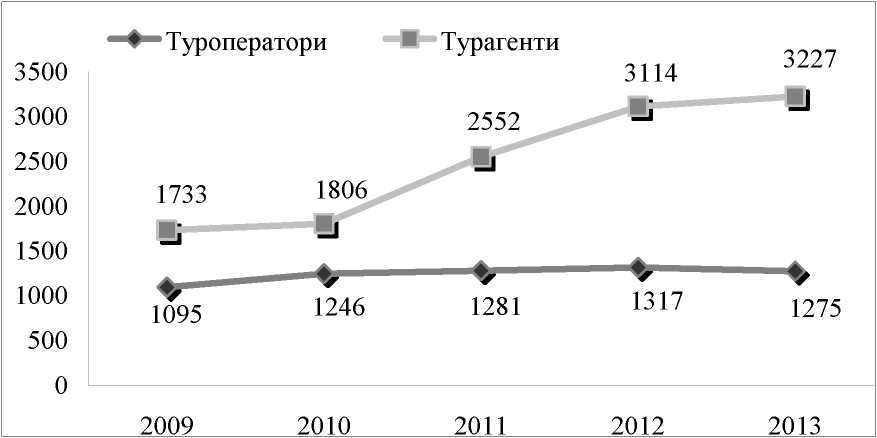


Рис. 1.14. Динаміка ліцензіатів, що фактично надавали послуги протягом 2009-2013 рр.

Для виокремлення загальних показників діяльності туристичних підприємств та визначення основних тенденцій розвитку окремих типів суб’єктів господарювання туристич­ного сектору проведемо порівняльний аналіз діяльності тур- операторів та турагентів із застосуванням елементів такого методу аналізу, як профіль полярностей.

Для аналізу доцільно визначити основні показники турис­тичних підприємств, що є базовими для оцінки ефективності діяльності: кількість туристів, яким було надано туристичні послуги; обсяг реалізованих туристичних послуг, дохід (виручка) від реалізації туристичних продуктів, чистий прибуток аналі­зованих підприємств та, відповідно, платежі до бюджету, що є невід’ємною складовою розвитку туристичного сектору економіки. Результати аналізу наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Профіль полярностей діяльності туроператорів та турагентів протягом 2009-2013 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Показники | ТУРОПЕРАТОРИ | | | | | | ТУРАГЕНТИ | | | | | |
| (+ | | |  | | |  | | | (-) | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Внутрішній | Кількість  обслугованих туристів Обсяг наданих послуг Дохід (виручка) від реалізації Чистий прибуток Платежі до бюджету |  | | |  | | | | | |  | | |
|  | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виїзний | Кількість  обслугованих туристів Обсяг наданих послуг Дохід (виручка) від реалізації Чистий прибуток Платежі до бюджету |  | | |  | | | | | |  | | |
|  | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В’їзний | Кількість  обслугованих туристів Обсяг наданих послуг Дохід (виручка) від реалізації Чистий прибуток Платежі до бюджету |  | | |  | | | | | |  | | |

Проведении порівняльний аналіз діяльності туроператорів та турагентів за допомогою методики профілю полярностей дозволяє зробити такі висновки. Протягом 2009-2013 рр. у сегменті внутрішнього туризму домінували туроператори, оскільки діяльність цього типу туристичних підприємств була спрямована на максимізацію обсягу обслугованих споживачів.

Турагенти порівняно з туроператорами протягом аналі­зованого періоду значно скоротили кількісні показники ефек­тивності діяльності, що пов’язано зі зменшенням туристичних потоків за напрямом внутрішнього туризму.

Показники діяльності туристичних підприємств, що працю­ють на ринку виїзного туризму, свідчать про те, що цей напрям користувався попитом серед споживачів туристичного продукту. Показники діяльності турагентів та туроператорів практично вирівнялись за показником обсягу наданих послуг, але най­більша частка доходу (виручки) від реалізації туристичних послуг припадає саме на туристичних операторів.

Такі тенденції розвитку за напрямом виїзного туризму свідчать про значне зростання популярності закордонних курортів порівняно з послугами, що пропонують туристичні підприємства на внутрішньому ринку. При цьому важливу роль відіграє той факт, що сучасні споживачі туристичного продукту (туристи) досить рідко формують свій внутрішній туристичний маршрут за допомогою туристичних підпри­ємств, і надають перевагу власно розробленим напрямам відпочинку.

Потоки в’їзного туризму протягом аналізованого періоду характеризувались неоднозначними тенденціями, при цьому найбільша частка обслугованих споживачів за цим напрямом припадає на туристичних операторів; останні ж, у свою чергу, втримали свої позиції за показником обсягу отриманих дохо­дів за всіма напрямами туристичних потоків. Як правило, прийманням іноземних туристів, що прибувають в Україну з різним цілями (ділові, рекреаційні тощо), займаються спеціа­лізовані оператори туристичного ринку, що зумовлює низький рівень показників діяльності турагентів на цьому сегменті туристичного ринку.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що основна частка доходу (виручки) від реалізації туристичних продуктів належить туристичним операторам, оскільки цей тип туристичних підприємсв самостійно формує та реалізує туристичні послуги на відміну від туристичних агентів, які, у свою чергу, є посередниками між споживачем та туристичним оператором.

Загальні тенденції розвитку туристичного бізнесу в Україні свідчать, що цей сегмент має високий потенціал та здатність адаптовуватись до кризових ситуацій, що виникають на макрорівні. Проте основу прогресивного розвитку цієї сфери складають туристичні підприємства, що забезпечують наяв­ність та варіативність туристичної пропозиції. З урахуванням цього виникає необхідність детального дослідження мікро- рівня туристичної сфери, на якому функціонують такі типи підприємств, як туроператори та турагенти.

Діяльність туристичних підприємств є сукупністю взаємо­пов’язаних елементів, якими є бізнес-процеси. Визначення ефективності бізнес-процесів дозволить оцінити загальний стан туристичних підприємств та в подальшому прогнозувати напрями їх розвитку.

Дослідження бізнес-процесів вимагає диференціації турис­тичних підприємств на туроператорів та турагентів. На підставі цього було сформовано репрезентативну вибірку туристич­них підприємств, що за напрямом діяльності охоплюють усі сегменти туристичного ринку України (внутрішній, виїзний, в’їзний, екскурсійний). Сформовану вибірку наведено у дод. Б.

Дослідження доцільно розпочати з аналізу бізнес-проце- сів, що забезпечують обслуговування споживачів, реалізацію їх туристичних потреб. Такі бізнес-процеси можна кваліфі­кувати як основні, оскільки саме вони є основою діяльності будь-якого туристичного підприємства.

Для дослідження ефективності основних бізнес-процесів туристичних підприємств застосуємо метод експертних оцінок (експертами виступають керівники туристичних підприємств). Баловою шкалою для визначення показників експертами були встановлені межі від 1 до 5 та обрані такі критерії, що підлягали оцінці:

Х1— широта асортименту;

Х2— глибина асортименту;

Х3 - додаткові послуги;

Х4- гарантії виконання послуг;

55

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Х5- гарантії безпеки;

Х6— простота оформлення документів;

Х7— співвідношення ціна/якість;

Х8— гнучкість цінових пропозицій,

Х9- інформаційне забезпечення споживача; Х10 - післяпродажне обслуговування. Результати наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Середньозважений експертний показник ефективності основного бізнес-процесу туроператорів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Х1 | Х 2 | Х 3 | Х 4 | Х5 | Х 6 | Х 7 | Х 8 | Х9 | Х10 | І |
| 01 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4,2 |
| 02 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3,3 |
| 03 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,4 |
| 04 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2,8 |
| 05 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,9 |
| 06 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3,1 |
| 07 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2,8 |
| 08 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4,6 |
| 09 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4,6 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2,7 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,6 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2,7 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2,1 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,3 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,9 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4,6 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,4 |
| 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,8 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,7 |

Серед досліджених туристичних підприємств лише чверть має показник, максимально наближений до еталону, тобто, знаходиться у межах від 4,1 до 4,9 балів. Отримані показники свідчать про те, що аналізовані туристичні підприємства постійно підтримують і підвищують якість та ефективність своїх основних бізнес-процесів, оскільки вони безпосередньо забезпечують рівень формування основних фінансових показ­ників діяльності.

Найнижчі експертні оцінки мають 11% досліджених туристичних підприємств, що виявляється у низьких гаран­тіях безпеки подорожі, тривалості і компетентності оформ­лення туристичних документів та співвідношенні ціна/якість.

Переважна більшість досліджених туристичних підпри­ємств операторів має показник вищий за середній. Це свідчить про те, що 60-70% аналізованих підприємств намагаються підтримувати належний рівень обслуговування туристів та реалізовувати якісні туристичні продукти, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та дозволяє залучати до співпраці значну кількість туристів.

Для аналізу основних бізнес-процесів туристичних агентів доцільно частково змінити критерії, що підлягатимуть оцінці, оскільки, як вже зазначалось, основні бізнес-процеси турагентств відрізняються від бізнес-процесів операторів:

Х1 - співпраця із туроператорами;

Х2 - надійність партнерів-туроператорів;

Х3 - швидкість та актуальність пошуку пропозицій;

Х4 - гарантії виконання послуг;

Х5 - гарантії безпеки;

Х6 - простота оформлення документів;

Х7 - співвідношення ціна/якість;

Х8 - гнучкість цінових пропозицій,

Х9 - інформаційне забезпечення споживача;

Х10 - післяпродажне обслуговування (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Середньозважений експертний показник ефективності основного бізнес-процесу турагентів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Х1 | Х 2 | Х 3 | Х 4 | Х5 | Х 6 | Х 7 | Х 8 | Х9 | Х10 | І |
| 01 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3,1 |
| 02 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,1 |
| 03 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |
| 04 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4,1 |
| 05 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,4 |
| 06 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3,1 |
| 07 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |
| 08 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,8 |
| 09 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,6 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,1 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3,4 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3,5 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,8 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2,9 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3,9 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,9 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,6 |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4,7 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |

Показники експертних оцінок основних бізнес-процесів турагентів є відносно стабільними. Переважна більшість до­сліджуваних підприємств має високий показник та показник, вищий за середнє значення. Це свідчить про те, що більшість турагентів співпрацюють з надійними туроператорами, забез­печують споживачів усією необхідною інформацію та реалі­зовують туристичний продукт із подальшим післяпродажним обслуговуванням.

Наступним кроком оцінки ефективності основних бізнес- процесів туристичних підприємств є дослідження обсягу нада­них послуг та кількості обслугованих туристів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Динаміка обсягу наданих послуг туристичними підприємствами протягом 2011-2013 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ | | | | ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | | | |
| Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп приросту, % | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп  приросту, % | |
| 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 |
| 01 | -85142 | 17986 | -46,1 | 18,1 | -585 | 238 | -38,2 | 25,2 |
| 02 | -2688 | 6350 | -24,0 | 74,8 | -8960 | 400 | -59,0 | 6,4 |
| 03 | -156113 | 469135 | -41,7 | 214,9 | -3524 | -3570 | -19,6 | -24,6 |
| 04 | 1030 | 127 | 27,5 | 2,7 | -114 | 52 | -29,9 | 19,5 |
| 05 | 246230 | 2187 | 189,0 | 0,6 | -8565 | -649 | -87,3 | -52,0 |
| 06 | 1488 | 14679 | 2,3 | 22,5 | 78 | 424 | 7,5 | 37,7 |
| 07 | 5013 | -15709 | 31,9 | -75,7 | -36020 | 12819 | -64,3 | 64,1 |
| 08 | -62379 | 14020 | -46,1 | 19,2 | -50 | -75 | -5,2 | -8,2 |
| 09 | -241188 | -471981 | -12,5 | -27,8 | 245 | 142 | 22,0 | 10,4 |
| 10 | 0 | -77751 | 0,0 | -34,8 | 662 | 570 | 193,6 | 56,8 |
| 11 | 15506 | 18665 | 28,7 | 26,8 | -2496 | 1547 | -26,7 | 22,6 |
| 12 | -4140 | -1106 | -24,0 | -8,4 | -2929 | -14561 | -6,9 | -36,7 |
| 13 | 0 | -43349 | 0,0 | -73,3 | -70 | 1134 | -6,8 | 118,9 |
| 14 | -3436 | -3836 | -44,5 | -89,4 | -155 | 394 | -27,6 | 97,0 |
| 15 | -7505 | 6449 | -63,3 | 148,5 | 265 | 688 | 23,4 | 49,2 |
| 16 | 912 | 3557 | 3,8 | 14,4 | -137 | -193 | -11,4 | -18,1 |
| 17 | -3229 | 717 | -18,2 | 4,9 | 10 | -273 | 1,2 | -32,2 |
| 18 | -2579 | 15113 | -14,1 | 96,1 | -62 | -218 | -7,6 | -29,0 |
| 19 | 53 | -909 | 2,3 | -37,6 | -6618 | 435 | -86,5 | 42,0 |
| 20 | -201 | 185 | -16,6 | 18,4 | 926 | 1362 | 35,2 | 38,3 |

Аналізуючи дані, наведені в табл. 1.11, можна зробити висновок, що обсяг наданих послуг серед сформованої вибір­ки туристичних підприємств протягом аналізованого періоду характеризується неоднозначними тенденціями. Найбільш стабільним періодом був 2012 рік, оскільки обсяг наданих послуг у переважної більшості туроператорів збільшувався в середньому на 15,7%, турагентів - в середньому на 19,4%. Така тенденція свідчить про те, що вищезазначені підприєм­ства є конкурентоспроможними та ефективно функціонують на ринку туристичних операторів загальній структурі аналізованої вибірки туристичних підприємств (дод. Е) найбільша частка обсягу наданих послуг серед туроператорів припадає на ТОВ «Туристична фірма «САМ» (41,5%) і ТОВ «Пегас Туристик» (23,3%), але при цьому обсяги наданих послуг цими підприємствами протягом 2011-2013 рр. стабільно знижувалися досить швидкими тем­пами (рис. 1.15).

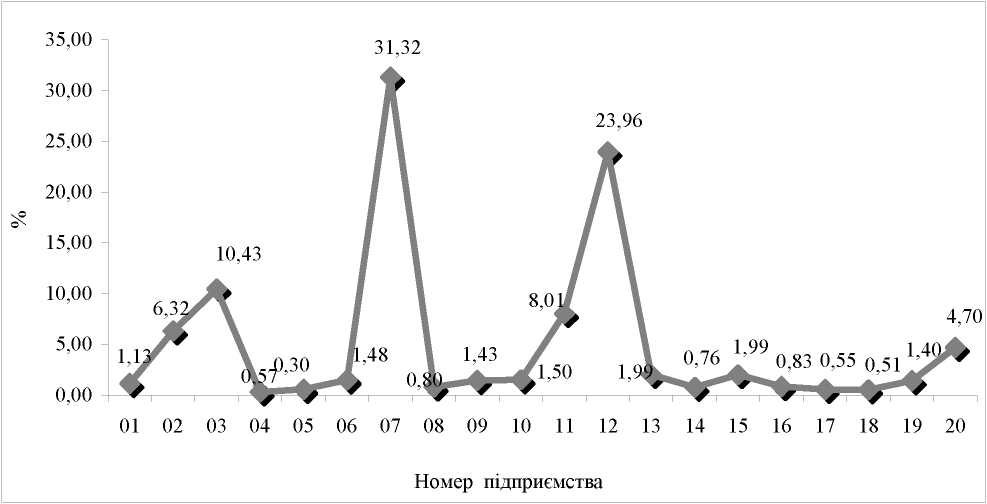


Рис. 1.15. Частка обсягу наданих послуг туристичними підприємствами протягом 2011-2013рр., %

Для визначення ступеня впливу факторів на обсяги нада­них послуг застосуємо інтегральний метод, оскільки він дозволяє розрахувати рівнозначні та науково обґрунтовані оцінки впливу факторів на результативний показник. Визначимо основні фактори впливу на обсяг наданих послуг (А):

Отже, при зміні загальної кількості працівників турис­тичного підприємства змінюється загальна продуктивність праці, що спричинює коливання обсягу наданих послуг. Якщо чисельність працівників різко зменшується, відповідно, зменшується обсяг наданих послуг, оскільки підвищується навантаження на одного працівника підприємства.

Такі показники впливу факторів свідчать про те, що кожне підприємство є індивідуальним і йому притаманні свої особливості роботи, тому туристичні підприємства у своїй діяльності повинні враховувати всі фактори, що впливають на ефективність кінцевих результатів.

Одним із показників туристичних підприємств, що харак­теризують ефективність основних бізнес-процесів, є кількість обслугованих туристів. На основі аналізу цього показника можна з’ясувати лояльність споживачів до послуг кожного окремого туристичного підприємства і визначити попит на туристичні продукти, що пропонуються туристичними підприємствами, які аналізуються (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Динаміка кількості обслугованих туристів туристичними підприємствами протягом 2011-2013 рр., осіб

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТИЧНІ ОП | | | ЕРАТОРИ | | ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | | | |
| №  п-ва | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп приросту, % | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп  приросту, % | |
| 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 |
| 01 | -21278 | 2583 | -59,9 | 18,1 | -585 | 238 | -38,2 | 25,2 |
| 02 | -82380 | 48802 | -43,3 | 45,2 | -8960 | 400 | -59,0 | 6,4 |

Закінчення табл. 1.12

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТИЧНІ ОП | | | ЕРАТОРИ | | ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | | | |
| №  п-ва | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп приросту, % | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп  приросту, % | |
| 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 |
| 03 | -11873 | 29581 | -11,7 | 33,0 | -3524 | -3570 | -19,6 | -24,6 |
| 04 | 14171 | 38581 | 21,6 | 48,3 | -114 | 52 | -29,9 | 19,5 |
| 05 | 53531 | -505 | 331,1 | -0,7 | -8565 | -649 | -87,3 | -52,0 |
| 06 | -9343 | 5864 | -25,5 | 21,5 | 78 | 424 | 7,5 | 37,7 |
| 07 | 1343 | 1417 | 4,8 | 4,8 | -36020 | 12819 | -64,3 | 64,1 |
| 08 | -17222 | -1451 | -46,4 | -7,3 | -50 | -75 | -5,2 | -8,2 |
| 09 | -12854 | -2202 | -38,6 | -10,7 | 245 | 142 | 22,0 | 10,4 |
| 10 | -1090 | -18467 | -2,9 | -50,7 | 662 | 570 | 193,6 | 56,8 |
| 11 | -1931 | 2938 | -11,6 | 19,9 | -2496 | 1547 | -26,7 | 22,6 |
| 12 | -553 | 31 | -28,9 | 2,3 | -2929 | -14561 | -6,9 | -36,7 |
| 13 | -15008 | -6185 | -53,5 | -47,4 | -70 | 1134 | -6,8 | 118,9 |
| 14 | -1089 | 198 | -58,1 | 25,2 | -155 | 394 | -27,6 | 97,0 |
| 15 | -3883 | 2038 | -71,9 | 134,2 | 265 | 688 | 23,4 | 49,2 |
| 16 | -491 | 940 | -13,9 | 30,8 | -137 | -193 | -11,4 | -18,1 |
| 17 | -820 | 240 | -25,5 | 10,0 | 10 | -273 | 1,2 | -32,2 |
| 18 | -95 | -965 | -4,3 | -45,3 | -62 | -218 | -7,6 | -29,0 |
| 19 | -421 | 486 | -57,5 | 156,3 | -6618 | 435 | -86,5 | 42,0 |
| 20 | 27 | 94 | 3,0 | 10,0 | 926 | 1362 | 35,2 | 38,3 |

Згідно з даними, наданими у табл. 1.12, кількість обслу­гованих туристів протягом аналізованого періоду постійно змінювалась. Такі тенденції свідчать про те, що потреби споживачів туристичних послуг швидко змінюються, через що вони надають перевагу тому чи іншому підприємству і спричинюють коливання показників окремих туристичних підприємств.

Протягом 2011-2013 рр. показник кількості обслугова­них туристів характеризується переважно тенденцією до зменшення, особливо у 2013 році (порівняно з 2012 р).

З рис. 1.16. випливає, що у загальній кількості обслуго­ваних туристів переважають туроператори, оскільки ці під­приємства, як правило, є більшими, ніж турагентства, і мають можливість реалізовувати свої туристичні продукти не лише посередникам (турагентам), але й безпосередньо споживачам.

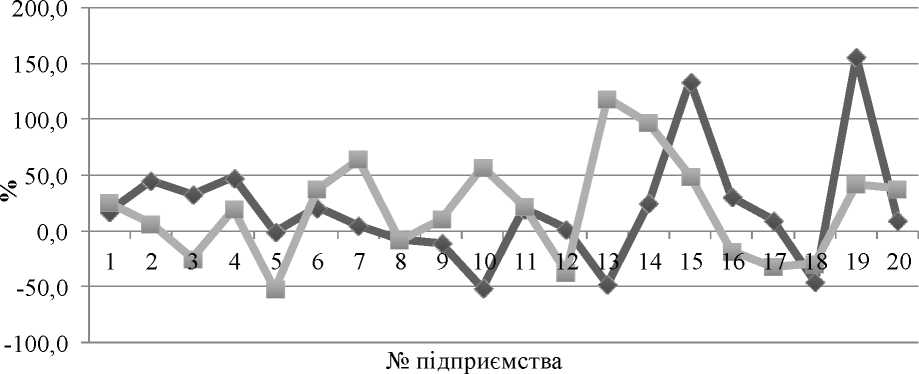


Рис. 1.16. Темпи приросту кількості обслугованих туристів туристичними підприємствами, %

На підставі аналізу основних бізнес-процесів туристичних підприємств можна зробити висновок про те, що більшість цих підприємств є конкурентоспроможними, оскільки процес формування та реалізації туристичного продукту відповідає достатньо високому рівню, що, у свою чергу, забезпечує стабільний приріст обсягу наданих послуг та кількості обслу­гованих туристів.

Наступним кроком дослідження є оцінка фінансового стану туристичних підприємств для визначення рівня ефек­тивності фінансових бізнес-процесів, оскільки вони спрямовані на забезпечення формування основних економічних вигод туристичних підприємств (табл. 1.13).

Неоднозначні тенденції темпів приросту чистого прибутку туристичних операторів свідчать про те, що цим підприєм­ствам важко пристосовуватись до різких змін фонового та ділового оточення, що глибоко відображається на результатах діяльності.

Таблиця 1.13

Динаміка чистого прибутку туристичних операторів протягом 2011-2013 рр., тис. грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Роки | | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп приросту, % | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 |
| 1 | 3961,0 | 4134,0 | 4882,3 | 173,0 | 748,3 | 4,4 | 18,1 |
| 2 | 2513,1 | 4531,0 | 2335,0 | 2017,9 | -2196,0 | 80,3 | -48,5 |
| 3 | 1289,0 | 145,7 | 25,6 | -1143,3 | -120,1 | -88,7 | -82,4 |
| 4 | 85,6 | 122,9 | 107,1 | 37,3 | -15,8 | 43,6 | -12,9 |
| 5 | 36,1 | 24,3 | 48,4 | -11,8 | 24,1 | -32,7 | 99,2 |
| 6 | 535,7 | 262,6 | 395,7 | -273,1 | 133,1 | -51,0 | 50,7 |
| 7 | 203,4 | 143,0 | 75,0 | -60,4 | -68,0 | -29,7 | -47,6 |
| 8 | 220,3 | 309,6 | 395,0 | 89,3 | 85,4 | 40,5 | 27,6 |
| 9. | 1378,5 | 1820,1 | 1156,7 | 441,6 | -663,4 | 32,0 | -36,4 |
| 10 | 325,0 | 250,1 | 180,0 | -74,9 | -70,1 | -23,0 | -28,0 |
| 11 | 213,4 | 245,5 | 380,0 | 32,1 | 134,5 | 15,0 | 54,8 |
| 12 | 410,0 | 270,0 | 250,0 | -140,0 | -20,0 | -34,1 | -7,4 |
| 13 | 250,0 | 250,0 | 85,0 | 0,0 | -165,0 | 0,0 | -66,0 |
| 14 | 689,6 | 160,0 | 194,3 | -529,6 | 34,3 | -76,8 | 21,4 |
| 15 | 29,4 | 19,8 | 33,4 | -9,6 | 13,6 | -32,7 | 68,7 |
| 16 | 301,0 | 548,0 | 126,5 | 247,0 | -421,5 | 82,1 | -76,9 |
| 17 | 276,7 | 45,5 | 54,6 | -231,2 | 9,1 | -83,6 | 20,0 |
| 18 | 41,2 | 53,7 | 79,8 | 12,5 | 26,1 | 30,3 | 48,6 |
| 19 | 211,8 | 156,8 | 127,4 | -55,0 | -29,4 | -26,0 | -18,8 |
| 20 | 39,6 | 42,4 | 38,4 | 2,8 | -4,0 | 7,1 | -9,4 |

Щодо туристичних агентств (табл. 1.14), то позитивний приріст чистого прибутку протягом останніх трьох років є характерним для невеликої кількості підприємств, чия частка становить 13,7%. Однак порівняно з туристичними операто­рами, значно більше туристичних агентств змогли утримати позиції позитивного зростання фінансових показників від своєї діяльності. При цьому лише в 4% туристичних агентств спостерігається систематичне зниження обсягів чистого прибутку в середньому на 45-55% щорічно.

Таблиця 1.14

Динаміка чистого прибутку туристичних агентів протягом 2011-2013 рр., тис. грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Роки | | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Темп приросту, % | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 | 2012 / 2011 | 2013 / 2012 |
| 1 | 19,6 | 15,5 | 24,3 | -4,1 | 8,8 | -20,9 | 56,8 |
| 2 | 45,0 | 43,0 | 70,4 | -2,0 | 27,4 | -4,4 | 63,7 |
| 3 | 69,0 | 49,0 | 72,0 | -20,0 | 23,0 | -29,0 | 46,9 |
| 4 | 35,3 | 32,9 | 51,2 | -2,4 | 18,3 | -6,9 | 55,8 |
| 5 | 405,7 | 370,9 | 205,4 | -34,8 | -165,5 | -8,6 | -44,6 |
| 6 | 11,4 | 12,7 | 131,0 | 1,3 | 118,3 | 11,1 | 2,4 |
| 7 | 46,8 | 54,5 | 32,3 | 7,7 | -22,2 | 16,5 | -40,7 |
| 8 | 17,8 | 21,6 | 33,6 | 3,8 | 12,0 | 21,3 | 55,6 |
| 9 | 132,2 | 183,5 | 239,4 | 51,3 | 55,9 | 38,8 | 30,5 |
| 10 | 1,2 | 1,5 | 1,0 | 0,3 | -0,5 | 20,8 | -31,0 |
| 11 | 451,6 | 210,6 | 61,5 | -241,0 | -149,1 | -53,4 | -70,8 |
| 12 | 2,0 | 1,8 | 1,9 | -0,2 | 0,1 | -10,0 | 5,6 |
| 13 | 2,6 | 1,9 | 4,2 | -0,7 | 2,3 | -26,9 | 121,1 |
| 14 | 93,9 | 87,7 | 213,6 | -6,2 | 125,9 | -6,6 | 143,6 |
| 15 | 12,5 | 17,8 | 33,6 | 5,3 | 15,8 | 42,4 | 88,8 |
| 16 | 22,2 | 25,0 | 44,4 | 2,8 | 19,4 | 12,5 | 77,7 |
| 17 | 12,6 | 19,1 | 16,3 | 6,5 | -2,8 | 51,6 | -14,7 |
| 18 | 5,7 | 9,6 | 4,1 | 3,9 | -5,5 | 68,4 | -57,6 |
| 19 | 21,7 | 44,9 | 67,5 | 23,2 | 22,6 | 106,9 | 50,3 |
| 20 | 110,4 | 256,0 | 101,2 | 145,6 | -154,8 | 131,9 | -60,5 |

Такі показники зміни чистого прибутку туристичних агентств порівняно з показниками туристичних операторів характеризують агентства як більш адаптивні підприємства у сучасних умовах функціонування на ринку туристичних послуг.

Різкі зрушення у бік зростання обсягів витрат туристич­них операторів відобразилися на діяльності значної кількості підприємств. Основними причинами є збільшення собівар­тості туристичних послуг, що викликало необхідність різкого підвищення рівня витрат на їх закупівлю.

Тенденції до мінімізації обсягів витрат протягом аналізо­ваного періоду спостерігаються в діяльності таких туристичних операторів: «Арктур» (75,9%), «Туристична фірма «САМ» (28%), «Агентство «Пан-Укрейн» (35%), «Туристична компанія «Київський супутник» (73,2%), «Гермес Тревел Груп» (39%).

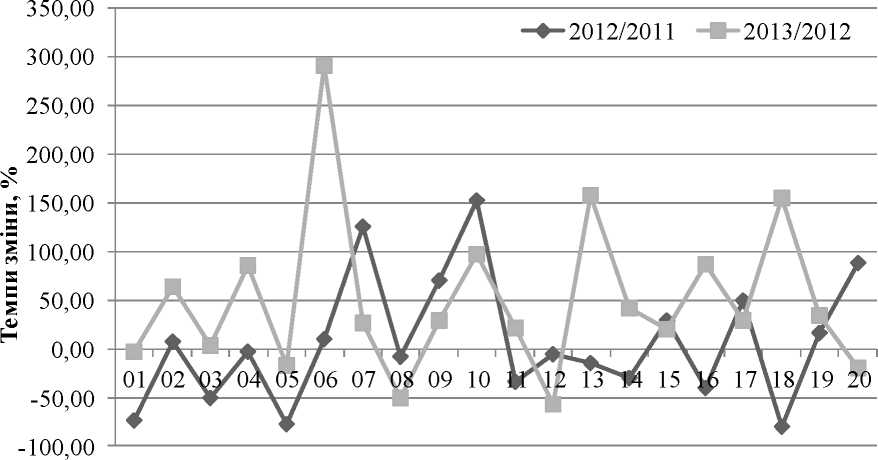


Рис. 1.18. Темпи приросту витрат туристичних агентств

протягом 2011-2013 рр., %

Аналіз фінансових показників туристичних підприємств свідчить про те, що протягом останніх років фінансові бізнес- процеси для переважної більшості підприємств репрезента­тивної вибірки були ефективними, проте в окремих випадках спостерігалося різке скорочення обсягів прибутку і, відпо­відно, зниження рентабельності туристичних підприємств. Наслідками таких тенденцій є втрата певної частки на ринку туристичних послуг та послаблення конкурентоспроможності, що в подальшому може спричинити вихід підприємства з туристичного ринку.

Фінансовий стан підприємства безпосередньо залежить від ефективності трудових ресурсів, особливо від управлінських рішень, прийнятих вищими ланками туристичного підприємства. Саме тому наступним кроком аналізу ефективності бізнес- процесів є дослідження трудових ресурсів туристичних підприємств.

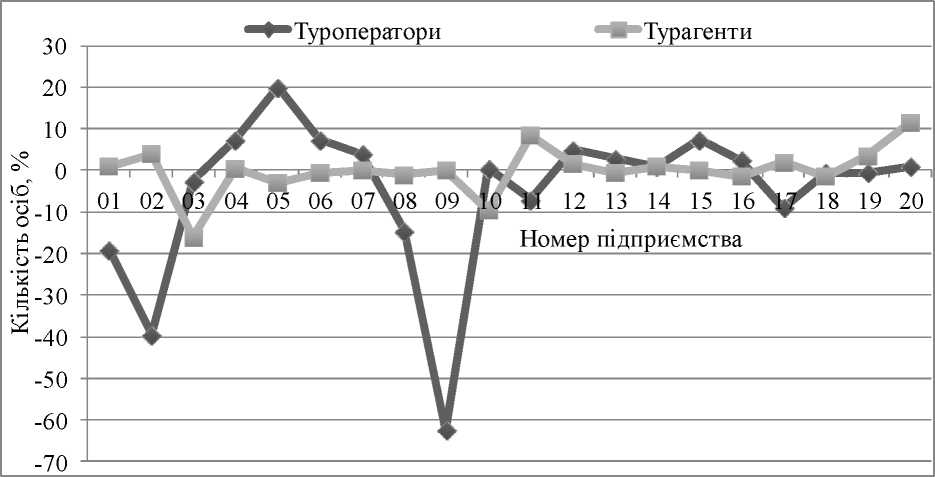


Рис. 1.19. Відносне відхилення чисельності персоналу туристичних підприємств протягом 2011-2013 рр., %

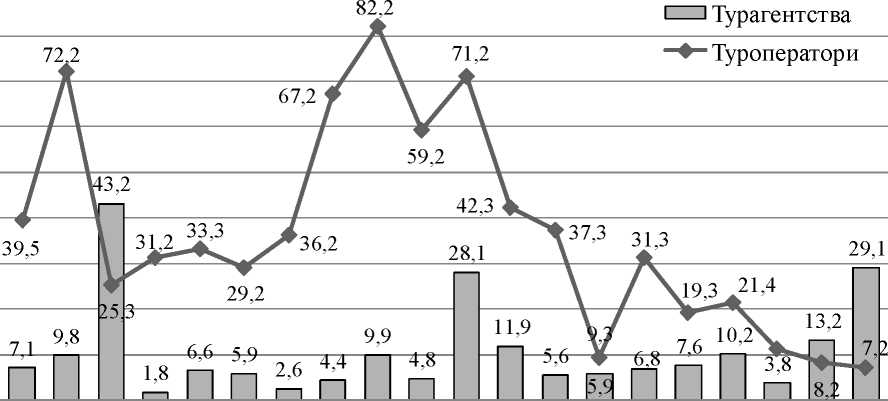
З рис. 1.19. стає зрозумілим, що протягом аналізованого періоду спостерігається стрибкоподібне зменшення та збіль­шення кількості працівників туристичних підприємств. Такі тенденції притаманні великим туристичним підприємствам із середньою кількістю персоналу 100-125 осіб. Значні скоро­чення цього показника викликані такими факторами, як змен­шення фонду оплати праці внаслідок зменшення обсягів чистого прибутку, реструктуризація туристичного підприєм­ства, звільнення з причин низької кваліфікації тощо.

Серед туристичних агентств тенденції зміни трудових ресурсів дещо відрізняються від подібних тенденцій у турис­тичних операторів, оскільки цей тип туристичного підприємства є невеликим із середньою кількістю працівників 15-25 осіб. Таким чином, значні зрушення в структурі трудових ресурсів у бік зменшення відбулися в 12% туристичних агентств. Персонал таких туристичних агентств скоротився майже вдвічі, що свідчить про високий негативний рівень впливу на їхню діяльність групи економічних факторів.

Коефіцієнт стабільності персоналу є досить високим для аналізованих туристичних підприємств. Серед туристичних операторів найвищий коефіцієнт стабільності становить 0,99, проте слід відзначити, що цей коефіцієнт відображає різницю між еталоном, тобто одиницею та рівнем плинності персоналу. Туристичні агентства порівняно з туристичними операторами характеризуються дещо нижчим коефіцієнтом стабільності, але при цьому існують туристичні агентства, коефіцієнт стабільності яких дорівнює 1. їх частка у загальній структурі становить 2,4%.

Коефіцієнт плинності персоналу характеризує кількість працівників, звільнених за власним бажанням, відносно загаль­ної чисельності працівників і в середньому становить 0,08 для туристичних операторів та 0,22 - для туристичних агентств. Коефіцієнт змінності персоналу туристичних підприємств є досить високим, але при цьому він не впливає на загальну укомплектованість трудових ресурсів. І аким чином, найвищий коефіцієнт змінності є характерним для 4,7% туристичних операторів і становить 0,91; при цьому відомі туристичні оператори, персонал яких практично повністю змінився протягом аналізованого періоду, тобто коефіцієнт змінності дорівнює 1.

Порівняно з туристичними операторами значення коефі­цієнта змінності персоналу у туристичних агентств є дещо нижчим і в середньому становить 0,56, у той час як для туристичних операторів - 0,68. Окрім цього, серед туристич­них агентств також існують підприємства (1,9%), коефіцієнт змінності яких є близьким або дорівнює 1. Слід відзначити, що серед туристичних агентств є підприємства, коефіцієнт змінності персоналу яких дорівнює 0, що свідчить про стабільність їхніх трудових ресурсів.



01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Номер підприємства

Рис. 1.22. Резонанс показників професійно-кваліфікаційної структури персоналу туристичних підприємств

Раціональність використання спеціалістів туристичними операторами має середнє значення 0,7, при цьому найвищий показник для аналізованої групи туристичних операторів становить 0,9. Показник раціональності використання спеціа­лістів для туристичних агентств в середньому становить 0,8 і є дещо більшим порівняно з туристичними операторами. Це пояснюється тим, що туристичні агентства, як правило, мають невелику кількість персоналу, тому намагаються якомога ефективніше використовувати наявний кадровий потенціал.

Коефіцієнти дисциплінованості та творчості персоналу туристичних підприємств є практично однаковими як для туристичних операторів, так і для туристичних агентств і в середньому складають 0,2 і 0,4 відповідно.

Отже, за допомогою комплексного аналізу трудових ресурсів туристичних підприємств виявлено рівень ефектив­ності бізнес-процесів, пов’язаних із управлінням персоналом, і встановлено, що ці бізнес-процеси організовуються на порівняно високому рівні, але при цьому показники турис­тичних операторів є дещо вищими порівняно з показниками туристичних агентів.

Туристичне підприємство постійно знаходиться під тиском факторів конкурентного середовища, тому необхідним є забез­печення конкурентних переваг стосовно інших підприємств цієї сфери. Одним із важелів забезпечення конкурентоспро­можності є маркетингова активність підприємства. 1 аким чином, необхідним є дослідження маркетингових бізнес-процесів для виявлення їх ефективності та актуальності. Проведемо семан­тичний аналіз рекламних заходів, що застосовуються у діяль­ності туристичних підприємств.

Останнє місце в маркетинговій діяльності туристичних операторів посідає пряма реклама (3,3%), оскільки такий вид рекламних заходів не притаманний для специфіки діяльності туристичних операторів.

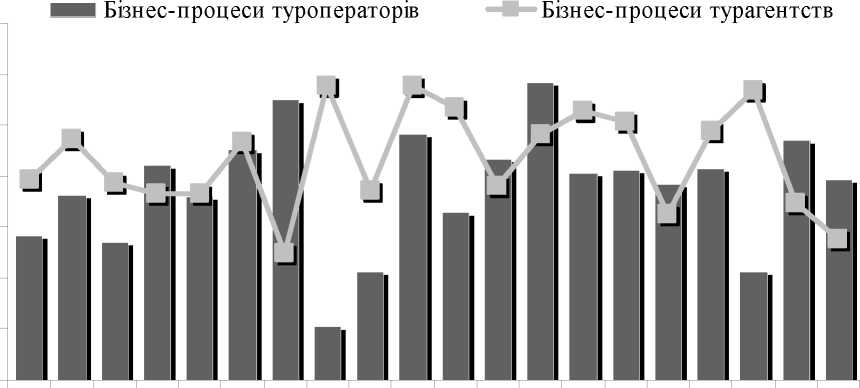
Структура рекламних заходів туристичних агентств є дещо відмінною від подібної структури туристичних операторів. Наприклад, 40% припадає на засоби масової інформації, особливо спеціалізовані каталоги та журнали, 51% - на заходи стимулювання збуту, що майже на 20% менше порівняно з туристичними операторами. Основним заходом стимулювання збуту для туристичних агентств є участь у виставках, оскільки це є чи не основним джерелом налагодження нових ділових стосунків із туристичними операторами.

На відміну від туристичних операторів, частка прямої реклами туристичних агентств є дещо більшою і становить 6,7% у загальній структурі; при цьому значно менше при­падає на зовнішню реклами, оскільки такий вид реклами притаманний переважно туристичним операторам або великим мережам туристичних агентств.

Окрім рекламних заходів, у комплексі маркетингу важлива роль належить ціновому еквіваленту туристичного продукту, оскільки споживач зазвичай насамперед звертає увагу на ціну туристичних послуг, тим самим визначаючи доступність цього туристичного продукту. Об’єктивною складовою цінової політики туристичного підприємства з точки зору споживача є наявність і привабливість системи заохочень (знижок).

Отже, бізнес-процеси туристичних операторів є значно ефективнішими і організованими на високому рівні, оскільки середня оцінка переважної більшості аналізованих підприємств становить 4,1 бала. Однак існують підприємства, чия оцінка не перевищує 2,3 бала. Балова структура бізнес-процесів туристичних агентств є нижчою за аналогічну у туристичних операторів, але встановлена вище балова межа також не перетинається і складає в середньому від 3,8 до 2,4 бала.

Для критичної оцінки ефективності бізнес-процесів і підтвердження експертних оцінок застосуємо метод відстані до еталону. Необхідно визначити по кожному окремому показ­нику підприємство, що є еталоном, і порівняти його з іншими підприємствами репрезентативної вибірки. Слід зазначити, що найвища експертна оцінка у 5 балів не притаманна жодному досліджуваному туристичному підприємству, тому доцільно проаналізувати загальну відстань до еталону ефек­тивності бізнес-процесів туристичних підприємств, обравши за еталон експертну оцінку у сумі 5-ти балів.



01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Номер підприємства

Рис. 1.24. Відстань до еталону бізнес-процесів туристичних підприємств

Проведений аналіз дозволяє присвоїти аналізованим • • •• • туристичним підприємствам ранги, що відображають їх місце

у загальній структурі показників ефективності. Слід зазна­чити, що серед туристичних операторів найменшу відстань від еталону мають такі підприємства, як «Туристична фірма «САМ» (0,42), «Іспатур» (0,43). Серед туристичних агентств найменша відстань до еталону ефективності бізнес-процесів притаманна таким підприємствам, як «Хоттур» (0,49) та «Туристична компанія «Поїхали з нами» (0,55).

Отже, за наявності значної кількості ефективно діючих туристичних підприємств є й такі, що потребують радикальних змін у системі управління, оскільки мають досить негативні показники ефективності бізнес-процесів. Це свідчить про те, що як туристичним операторам, так і туристичним агентам необхідно удосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати

новітні методи управління та застосовувати інформаційні технології, що забезпечить організацію бізнес-процесів набільш високому рівні.

**Лекція2**

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*2.1.Науково-теоретичний базис реінжинірингу* *бізнес-процесів*

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

Ускладнення 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.

З урахуванням цього необхідними 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.

Сучасні підходи до теоретичного обґрунтування наукових та методичних аспектів практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними науковцями М. Хаммером і Дж. Чампі. Послідовниками цієї теорії стали Т. Давенпорт, М. Робсон, У. Кеттингер, Ф. Уллах, Д. Харінгтон, Д. Шорт та інші, які критично оцінили і роз­винули цю концепцію відповідно до сучасних умов розвитку інформаційних технологій, рівня менеджменту та вимог світового ринку.

Аналіз літературних джерел свідчить, що до концепції реінжинірингу бізнес-процесів можуть застосовуватись такі іноземні терміни: Business Process Improvement (удосконалення бізнес-процесів), Business Process Redesign (перебудова бізнес- процесів), Business Process Reengineering (реінжиніринг бізнес- процесів), однак при цьому йдеться саме про підхід М. Хаммера та Дж. Чампі. Основоположники теорії реінжинірингу бізнес- процесів, американські науковці та фахівці з менеджменту, визначили цей метод управління як технологію фундамен­тального переосмислення і радикального перепроектування бізнес-процесів підприємства з метою досягнення значно кращих ключових показників діяльності підприємства, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [154].

Розробники концепції реінжинірингу та науковці, що займались дослідженням цієї проблематики, виокремлюють такі ключові слова у тлумаченні сутності реінжинірингу: фундаментальність, радикальність, стрибкоподібність та процес.

Реінжиніринг спрямований на забезпечення максималь­ного зростання результативності діяльності підприємства, що є причиною стрибкоподібності, яка виявляється у різких зрушеннях темпів зростання показників діяльності підприєм­ства (рис. 2.1).

Фундаментальність як ключовий фактор реінжинірингу за М. Хаммером, полягає в тому, що управлінський склад підприємства насамперед повинен осмислити сутність напряму 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» [154]. З урахуванням цього радикальність проявляється у докорінній перебудові діяльності підприємства, необхідними умовами якої є повна відмова від існуючих парадигм управління і заміна їх кардинально новими, ефективнішими концепціями.

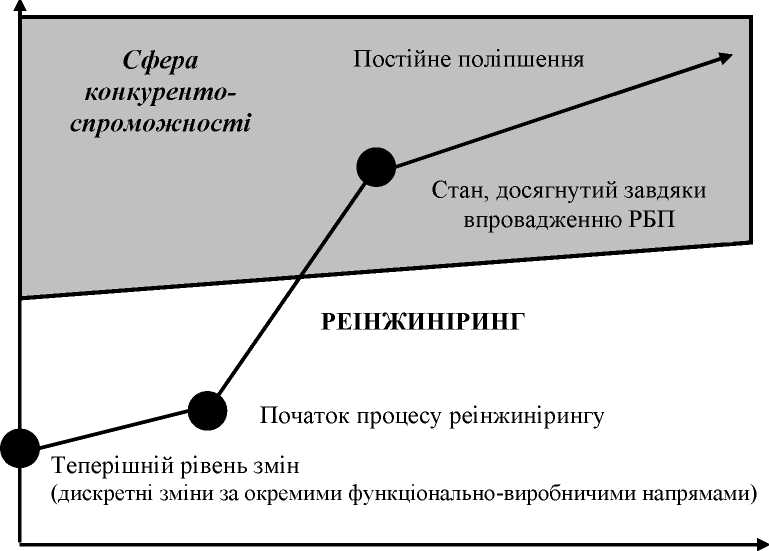


Рис. 2.1. Стрибкоподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу [82]

На нашу думку, вищезазначені ключові ознаки реінжині­рингу становлять його основу, однак при цьому вони харак­теризують його оригінальне визначення, запропоноване М. Хаммером. Реінжиніринг як концепція реформування бізнесу виник у 90-х рр. ХХ ст. і, відповідно, поступово еволюціонував під впливом розвитку новітніх технологій, які є найбільш значною складовою ефективності сучасного під­приємництва. Отже, доцільно розглянути підходи до визна­чення реінжинірингу, що сформувалися після М. Хаммера. Варіативність тлумачення терміна «реінжиніринг» розглянуто у дод. А, табл. А4.

А. Борисов зазначає, що реінжиніринг - це діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об’єкті та процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою переходу інжинірингу на більш високий рівень [5]. Дж. Брімсон стверджує, що реінжиніринг - це інтенсивна, орієнтована на клієнта управлінська ініціатива, що має на меті удосконалення прориву в галузі підвищення ефективності і зниження вартості процесів [9].

Г. Йохансон визначив реінжиніринг як спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інструменти і технології і розглядає процес функціонування підприємства не як набір функцій, а як набір взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів [82].

За визначенням С. Колєснікова [5], реінжиніринг -

це новий науково-практичний напрям, що виник на межі двох

різних сфер діяльності: управління та інформатизації. Це фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компанії для покращання основних актуальних показників її діяльності: вартості, якості, послуг.

О.Виноградова акцентує увагу на тому, що реінжині- ринг - це науково-практичний підхід до здійснення змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [16].

В. Кондратьєв схиляється до думки, що реінжиніринг - це цілісне і системне моделювання і кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, завдяки чому спрощується організаційна структура підприємства, пере­розподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування [82].

Л. Манганеллі, Р. Патюрель, М. Робсон, Н. Тенг, Л. Шейн та Ф. Уллах визначають сутність реінжинірингу як швидке і радикальне перепроектування визначальної стратегії підпри­ємства, його бізнес-процесів і систем, що підтримують ці бізнес-процеси, організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства [153].

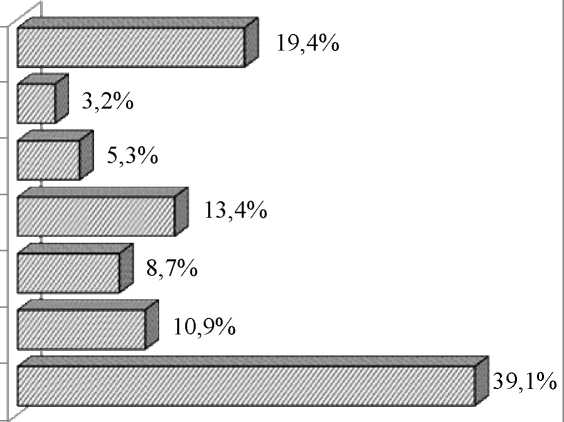
На думку Т. Пуліної [110], реінжиніринг - це аналіз і докорінне перепроектування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією, що сприяє суттєвому зростанню ефективності діяльності організації.

Отже, поняття реінжинірингу не втрачає своїх первинних ознак (радикальність, фундаментальність, стрибкоподібність), а набуває нових невід’ємних характеристик. Оскільки методика реінжинірингу спрямована насамперед на кінцевий результат, то можна стверджувати, що безпосередньо найвагомішою ознакою реінжинірингу є ефективність. Ґрунтуючись саме на досягненні необхідного рівня ефекту, автори цього методу виокремили такі ключові ознаки реінжинірингу, як фунда­ментальність, радикальність, стрибкоподібність. У підходах до визначення терміна «реінжиніринг» спостерігається роз­біжність між трактуванням впливу на діяльність підприєм­ства (рис. 2.2).

Підвищення ефективності Оздоровлення Модернізація Удосконалення Оптимізація Моделювання Перепроектування

Рис. 2.2. Частка ознак впливу реінжинірингу на діяльність підприємства

Переважна більшість авторів вважає реінжиніринг методом перепроектування діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності. Враховуючи отримані результати



аналізу, пропонуємо власне визначення: реінжиніринг - це метод реконструювання діяльності підприємства, спрямова- нии на раціональну перебудову бізнес-процесів на основі прогресивних інформаційних технологій, у результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості бізнес-процесів та, відповідно, підвищується конкурентоспроможність підпри­ємства.

У запропонованому визначенні головна увага концент­рується на перебудові бізнес-процесів:

- оптимізації ресурсів, що забезпечують ефективність перебігу бізнес-процесу;

- застосуванні сучасних інформаційних технологій, у результаті чого відбувається автоматизація бізнес-процесу;

- раціональному перерозподілі операцій між підпроцесами всередині окремого бізнес-процесу, що стимулює результа­тивність та прискорює його завершення;

- спрощенні бізнес-процесу, що виключає можливість виконання непотрібних операцій. Як наслідок - суттєво змен­шується вартість бізнес-процесу.

Слід зауважити, що застосування автором терміна «реконструювання» замість усталеного «перепроектування» означає оновлення (оздоровлення) та осучаснення ділової активності, що ґрунтується на виявленні прихованого потен­ціалу підприємства та його ефективного втілення, адже засто­сування реінжинірингу є доцільним тоді, коли традиційні методи менеджменту не можуть забезпечити ефективність результатів підприємницької діяльності.

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

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів є можливим для підприємств різних типів і галузей, однак насамперед цей метод доцільно застосовувати для таких груп підприємств:

1. Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства, і

єдиною можливістю їх виживання є радикальне перепроектування 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. Основною метою таких підприємств є досягнення максимальної результативності і виведення бізнесу на якісно новий рівень.

Подальше дослідження сутності реінжинірингу вимагає визначення його місця серед інших категорій, що характери­зують структурне перепроектування діяльності підприємства. До таких категорій належать реструктуризація та реорганізація.

Реструктуризація поєднує процес комплексної зміни методів функціонування і реформування, що здійснюються у межах підприємства. Як вважають А. Алпатова, С. Бойко,

О. Євсєєва та інші, реструктуризація - 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 [82].

Під реструктуризацією слід розуміти перебудову органі­заційної структури управління підприємством, тобто зміну, об’єднання або ліквідацію окремих структурних підрозділів внаслідок зміни умов діяльності підприємства.

Основними завданнями реструктуризації є узгодження зовнішньої і внутрішньої компоненти підприємства для забезпечення злагодженості його функціонування на ринку. Іоловною відмінністю реінжинірингу щодо завдань реструк­туризації є процес формування максимально адаптивної моделі ведення бізнесу до мінливих факторів зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії.

У науковій літературі спостерігається тенденція до роз­біжності тверджень науковців, які досліджують проблематику реінжинірингу та реструктуризації. Існує наукова думка, що реструктуризація включає в себе реінжиніринг як один із інструментів реформування діяльності. З іншого боку, пере­важна більшість науковців схиляється до твердження, що реінжиніринг є незалежним щодо реструктуризації.

На нашу думку, реструктуризація підприємства та реін­жиніринг бізнес-процесів багато в чому ідентичні, але мають і відмінності. Адже завдяки застосуванню обох методів реформування діяльності підприємства кінцевим результатом є нова структура його бізнесу. Водночас, 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, виокремлення і перетворення [82]. Реорганізаційні перетворення в діяльності підприємства супроводжуються гострою необхідністю зміни організаційно-правової форми підприємства для забезпечення максимізації прибутку та охоплення нових сегментів.

Як і реінжиніринг, реорганізація 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. Також можуть відбуватися різні перетворення, наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю змінює організаційно-правову форму і стає публічним акціонерним товариством.

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

При дослідженні сутності реінжинірингу, реструктури­зації та реорганізації було виявлено ряд ідентичних ознак цих методів управління, якими є напрям та рівень змін. Проте, на нашу думку, слід підкреслити найвагоміші відмінності наведених вище концепцій, оскільки такими 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. Звідси випливає, що наукова дискусія стосовно цих концепцій триває саме через схожість інструментарію та прийомів, що застосовуються у процесі впровадження реін­жинірингу, реструктуризації та реорганізації.

Революційна теорія реінжинірингу викликала появу численних методів, що ототожнювались з цією концепцією, але реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від «модних» прийомів менеджменту, що змінюють один одного останніми десятиліттями. Для визначення характерних відмінностей реінжинірингу бізнес-процесів від інших методів управління та виявлення перспективи їх застосування турис­тичними підприємствами розглянемо їх детальніше.

Деякі науковці ототожнюють реінжиніринг бізнес-процесів з удосконаленням діяльності, однак при цьому існує ряд відмінностей, що спростовують це твердження (рис. 2.3).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| УДОСКОНАЛЕННЯ |  | КРИТЕРІЇ |  | РЕІНЖИНІРИНГ |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  | |
| Нарощувальний | /■  N | Рівень  змін | => | Радикальний |
|  | |  |  | |
| Постійно |  | Частота змін | => | Одноразово |
|  | |  |  | |
| Знизу вгору | /  N | Напрям  змін | => | Зверху вниз |
|  | |  |  | |
| Короткострокова |  | Тривалість | => | Довгострокова |
|  | |  |  | |

Рис. 2.3. Порівняльна характеристика удосконалення діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів порівняно з прийомами удосконалення діяльності підприємства є значно агресивні- тттим та тривалішим. Відповідно, для реалізації реінжинірингу необхідна значна кількість інвестицій з боку власника підприємства та наявність творчого підходу до досягнення поставлених цілей.

Крім цього, основною відмінністю реінжинірингу є напрям змін у діяльності підприємства, що розпочинається безпосередньо зверху вниз. У випадку удосконалення діяль­ності увага концентрується на заходах, що розпочинаються у протилежному напрямі, тобто знизу вгору, і характеризуються відносною періодичністю.

Реінжиніринг ініціював виникнення такого методу, як еталонне управління (Benchmarking), тобто, перебудова бізнес- процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів [83]. На практиці метод еталонного управління (більш відомий як бенчмаркінг) і означає безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей,ьа також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації

бізнесу [112].

Ефективність цього методу перепроектування 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) цих підприємств тощо. Застосування такого 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 таких 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:

- 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, підприємство повинно дотримуватись таких принципів:

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

2. Аналогія - оперативні бізнес-процеси партнерів мають бути схожими.

3. Вимір - визначення ключових характеристик бізнес- процесу, що дозволяє покращити 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 [112].

Слід зазначити, що основним недоліком застосування методу еталонного управління є припущення підприємств- впровадників про те, що ключові ознаки ефективності конку­рентів забезпечуватимуть необхідний рівень ефективності підприємства. Далеко не всі ефективні бізнес-процеси конкурента можна адаптувати в діяльності підприємства без усвідом­лення відмінностей та специфіки функціонування конкурента на ринку, а також цілей цих бізнес-процесів. Ось чому пере­вагою реінжинірингу бізнес-процесів порівняно з еталонним управлінням є проектування нових ефективних бізнес-проце- сів з урахуванням усіх особливостей та специфіки діяльності підприємства.

На противагу реінжинірингу бізнес-процесів ряд науковців пропонують застосовувати концепцію тотального управління якістю (Total Quality Management). Системно-комплексний підхід до управління якістю почав втілюватися у 50-х рр. ХХ ст. у вигляді створення і широкого впровадження на підприємствах розвинених країн систем управління продукцією (систем якості) [167].

TQM виходить далеко за рамки забезпечення якості продукції, вона пронизує саму сутність менеджменту. Слід відзначити, що концепція стандартів ISO серії 9000 не є альтернативою концепції TQM, більш того, за визначенням А. Фрейгенбаума - основоположника комплексного управ­ління якістю - TQM та ISO є «партнерськими» концепціями з досягнення єдиної цілі, але при цьому основою є стандарти ISO, а TQM - революційним розвитком системи управління якістю [40].

У теорії TQM доцільно вирізнити 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 напряму діяльності підприємства, що повинно вияв­лятись у підтримці такого внутрішнього середовища, де всі працівники можуть бути залучені до вирішення завдань підприємства;

- процесний підхід - бажаний результат має більшу ефективність, якщо діяльністю і відповідними ресурсами здійснюють управління як процесом;

- постійне удосконалення - безперервне удосконалення діяльності доцільно розглядати в цілому як незмінну мету підприємства [167];

- прийняття управлінських рішень, ґрунтуючись на фактах, тобто, в основі ефективних рішень знаходиться 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. 2.1).

Таблиця 2.1

Відмінності реінжинірингу бізнес-процесів та системи управління якістю

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Концепція | Напрям змін | Масштаб | Мета | Роль  інформаційних  технологій |
| 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 |

Окрім наведених вище прийомів менеджменту, існують також методи критичної оцінки діяльності підприємства із подальшим створенням відповідної моделі удосконалення окремих напрямів діяльності:

- 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 [19]. Такий метод дозволяє оцінити ефективність всіх напрямів діяльності підприємства окремо і виявити резерви зниження собівартості основного продукту.

- CSF (Critical Success Factors) - метод критичної оцінки ключових факторів успіху, що дозволяє дослідити конкурент­ний потенціал підприємства і визначити специфічні можли­вості забезпечення конкурентоспроможності, притаманні лише цьому 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 [19]. Цей метод є актуальним для туристичних підприємств, оскільки життєвий цикл туристичного продукту не є тривалим, бо постійно змінюються вимоги споживачів, що виявляється у невідповідності туристичного продукту 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 цих процесів.

- TBC (Time based Competition) - система оцінки «тимча­сової конкуренції», яка дозволяє оптимально визначати період впровадження нових продуктів/послуг. Переваги цього методу виявляються у можливості управління конкурентними перевагами підприємства у часі, тобто виведення на ринок продукту/послуги, що матиме найвищий попит саме у відпо­відний 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 проекцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання [83].

Окрім вищезазначених методів, існують й інші концепції, спроможні так чи інакше покращити організацію діяльності туристичного підприємства, концентруючись на окремих напрямах удосконалення бізнес-активності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Методи удосконалення системи менеджменту

підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Переваги / Недоліки | Перспективи |
| ERP (Enterprise Resource Planning) планування ресурсів підприємства | Оптимальний розподіл ресурсів і планування необхідних у майбутньому ресурсопотоків відповідно до потреб підприємства | Раціональний обсяг заброньованих/викупле- них готельних місць та квитків на різні види транспорту |
| CRM (Customer Relationship Management) управління взаємовідносинам зі 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 |

Закінчення табл. 2.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Переваги / Недоліки | Перспективи |
| 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 |
| 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 [83] | Деталізація бізнес- процесів туристичних підприємств, що дозволяє визначити шляхи їх оптимізації |

Проведене дослідження сутності сучасних прийомів менеджменту дозволяє зробити висновок, що вищезазначені концепції доповнюють одна одну і є схожими за інструмен­тарієм впровадження, проте провідне місце серед усього розмаїття існуючих концепцій менеджменту відводиться реінжинірингу, оскільки реінжиніринг є синтезом методів удосконалення діяльності підприємства, що виявляється у його принципах (рис. 2.4).

Основним принципом реінжинірингу є об’єднання схожих за змістом операцій, що дозволяє значно скоротити 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 перебігу 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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | г | Поєднання схожих процедур в окремий процес |
|  |  |  | |
| ПРИНЦИПИ  РЕІНЖИНІРИНГУ |  |  | Встановлення логічного порядку операцій процесу |
|  |  | |
|  |  | Процес має кілька варіантів виконання |
|  |  | |
| < | | Мінімізація контролюючих ланок процесу |
|  |  | |
|  |  | Усунення зайвої інтеграції між підрозділами |
|  |  | |
|  |  | Виконавці самостійно приймають рішення |
|  |  |  | |
|  |  | V | Виконавці наділяються більшими повноваженнями |

Рис. 2.4. 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 у сучасних умовах функціонування підприємств. Однією з головних умов такого принципу є недопущення негативного впливу будь-яких факторів, що несподівано змінюють вектор впливу.

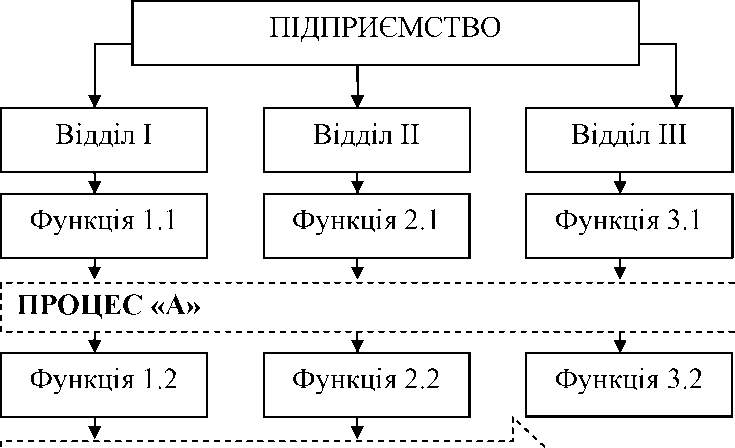
Принцип мінімізації контролюючих ланок поєднує опти­мальну кількість узгоджень між власником та виконавцями процесу. Такий принцип прискорює завершення процесу. При цьому первинна якість кінцевого результату не повинна втрачатись.

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 сприяє підвищенню ефективності процесу [16].

Наділення виконавців більшими повноваженнями виклю­чає необхідність звернення до власника бізнес-процесу. Отже, виконавець має можливість самостійно прийняти рішення, які до цього необхідно було узгоджувати, але ці рішення не повинні суперечити цілям бізнес-процесу.

Вищезазначені принципи реінжинірингу забезпечують

злагоджене функціонування бізнес-процесів (рис. 2.5). Можна зробити висновок, що під час організації бізнес-процесів дотримано основних принципів реінжинірингу, оскільки кожний структурний підрозділ виконує свої функції у межах окре­мого бізнес-процесу; можливість зайвої інтеграції при цьому виключена. Також на рис. 2.5 відображено послідовність виконання окремим структурним підрозділом одразу кількох операцій, що дозволяє реалізовувати одночасно кілька бізнес- процесів.



І ПРОЦЕС «Б»

і , ,

Рис. 2.5. Організація бізнес-процесів підприємства при реінжинірингу [19]

Для подальшого дослідження перспективи впровадження концепції реінжинірингу у діяльність туристичних підпри­ємств доцільно розглянути основні підходи реінжинірингу, що сформувались у процесі еволюції цієї концепції. Л. Шеин [16] обґрунтовує такі 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 порівняно з існуючими.

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 інший, ніж класичний, підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який виник у результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого аркушу» [16]. Засновником цього підходу є Т. Давенпорт [177], який пропонує попередньо провести межі між існуючими бізнес-процесами та перепроектованими у майбутньому. Таким чином, науковець наголошує на необхід­ності об’єктивного та детального аналізу існуючих бізнес- процесів, визначенні основних недоліків та причин їх виникнення.

У перспективі впровадження реінжинірингу бізнес- процесів у туристичних підприємствах є місце для обох підходів, проте при застосуванні «пом’якшеного» підходу до реінжинірингу виникає ризик неповноцінного перепроекту­вання бізнес-процесів, і, як наслідок, недосягнення поставлених цілей при ініціації реінжинірингу. Як зазначає О. Виноградова [16], наявність великого обсягу фактів і знань про існуючі бізнес-процеси обмежує простір для творчості людей, що займаються проектом з реінжинірингу.

На нашу думку, стосовно 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, сформувати абсолютно нову ідеологію ведення туристичної діяльності, в основу якої покладено креативні параметри функціонування.

При впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів у турис­тичних підприємствах особливої актуальності набуває послі­довність етапів цього проекту, що обумовлює успішність таких ґрунтовних перетворень. Ось чому доцільно визначити поетапність реінжинірингу, що є характерною для специфіки функціонування туристичних підприємств (рис. 2.6).

Розглянемо детальніше поетапність реалізації реінжині­рингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах:

1-и етап. Основою ініціації реінжинірингу бізнес-проце­сів є управлінське рішення менеджерів вищої ланки, проте воно має прийматись з урахуванням того, що наслідком таких радикальних перетворень є абсолютна зміна філософії управління підприємством. Ось чому 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 окремих секторах діяльності;

- оцінка можливих заходів усунення виявлених відхилень;

- об’єктивна оцінка переваг існуючого стилю управління та основних його недоліків;

- формування моделі діяльності туристичного підприєм­ства по завершенні 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 реінжині- рингу 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 «аз Із» (як є) та «аз То Ье» (як має бути). Обидві моделі мають бути абсолютно резонансними; якщо вони відрізняються лише за кількома параметрами або перед­бачувана ефективність незначно 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 цього проекту залежить від якості та доцільності обраних заходів. Зазвичай, значна роль відводиться сучасним інформаційним технологіям, проте це не означає, що автоматизація управ­ління є остаточною метою реінжинірингу. У цьому випадку інформаційні технології є засобом реінжинірингу, а не його кінцевою метою.

4-й етап. На четвертому етапі впровадження реінжині- ринг можна охарактеризувати як управлінську інженерію, оскільки проектування нових бізнес-процесів є своєрідним прототипом інженерного проекту.

У процесі створення нової моделі бізнес-процесу необ­хідно враховувати 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 цього 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 перепроектованих бізнес-процесів у внутрішнє сере­довище туристичного підприємства. Основоположним важелем успішного впровадження є адаптація суб’єктів управління, тобто, персоналу підприємства, до нових умов діяльності. Під адаптацією 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.

Отже, проведене дослідження сутності та основних ознак реінжинірингу дозволило визначити переваги цієї концепції порівняно з іншими методами удосконалення діяльності туристичних підприємств. Виокремлення принципів та етапів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів ініціювало необ­хідність детального дослідження інструментарію цього методу.

*2.2. Практичний інструментарій застосування реінжинірингу бізнес-процесів туристичними* *підприємствами*

Ефективність застосування реінжинірингу бізнес-процесів обумовлена тим, що цей метод управління є радикальним і спрямованим на докорінне реформування діяльності підпри­ємства. Світовий досвід практичного втілення такої парадигми

управління підприємствами свідчить про залежність ефектив­ності реінжинірингу бізнес-процесів від інноваційності та агресивності структурних змін у діяльності підприємства.

Цю концепцію удосконалення діяльності широко засто­совують підприємства різних регіонів світу (рис. 2.7).

Оскільки теорія реінжинірингу розроблена американськими науковцями, спостерігається тенденція до активного впрова­дження його інструментів підприємствами США, проте най­більша частка таких впроваджень припадає на підприємства Азії та Тихоокеанського регіону. Крім того, чимало європей­ських країн, до яких належить і Україна, також активно використовує інструменти реінжинірингу.

Наведена на рис. 2.8 структура свідчить, що найактив­ніше реінжиніринг бізнес-процесів впроваджується на підприємствах виробничої сфери, у фінансових установах та консалтингових організаціях. Лише 5% у загальній структурі припадає на підприємства сфери послуг, структурним еле­ментом якої є туристична сфера.

Основною передумовою ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є впровадження у діяльність підприємства сучасних інформаційних технологій. Проте реінжиніринг не обмежується автоматизацією роботи, оскільки у цьому випадку інформаційні технології є одним із інструментів реінжині- рингу бізнес-процесів, а не його основоположним принципом. Отже, виникає необхідність дослідження програмно-інфор­маційного забезпечення діяльності туристичних підприємств. Діяльність туристичного підприємства відрізняється від діяльності підприємств інших сфер своєю специфікою, відпо­відно, інформаційні технології, що застосовуються у процесі туристичної діяльності, також є специфічними.

Види програмного забезпечення, наданого у дод. К, є найбільш популяризованим елементом інформаційних техно­логій, що активно застосовується туристичними підприємст­вами для забезпечення ефективності своєї діяльності. Проте наведений вище перелік засобів автоматизації роботи туристич­ного підприємства не є остаточним і постійно розширюється, що викликано інтенсивним розвитком туристичної сфери.

Шляхом анкетного опитування представників туристичних підприємств репрезентативної вибірки та на основі інфор­мації, наведеної на веб-саитах спеціалізованих програмних продуктів (табл. 2.3), було визначено, що туристичні оператори у процесі автоматизації своєї діяльності надають перевагу таким спеціалізованим програмним продуктам, як САМО-Тур (20%) та Мастер-Тур (15%).

Такі програмні продукти, як «Аіеу Finist Travel» та «Intellect Style» широко застосовуються підприємствами різних сфер, проте вони не знайшли свого відображення у діяльності туристичних підприємств, оскільки є частково модифікованими до специфіки роботи туристичного підприєм­ства, що робить їх менш привабливими порівняно з програм­ними продуктами, розробленими спеціально для підприємств туристичної сфери.

Таблиця 2.3

Структура програмних продуктів, впроваджених у діяльність туристичних підприємств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код  п-ва | Умовні позначення для програмного забезпечення | | | | | | | | | | |
| Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 | Х6 | Х7 | Х8 | Х9 | Х10 | Х11 |
| ТУРИСТ | | | | | ГИЧНІ ОПЕРАТОРИ | | | | | | |
| 01 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 02 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 04 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 05 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 06 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 07 |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 08 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 09 | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 16 |  | + |  |  |  |  | + |  |  |  |  |

Закінчення табл. 2.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код  п-ва | Умовні позначення для програмного забезпечення | | | | | | | | | | |
| Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 | Х6 | Х7 | Х8 | Х9 | Х10 | Х11 |
| 17 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| X | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| ТУРИС | | | | | ГИЧНІ АГЕН | | [ТСТВА | | | | |
| 01 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 02 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 03 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 04 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 05 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 06 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 07 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 08 |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 09 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 10 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 13 | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 16 |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 19 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 20 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| X | 7 | 1 | 4 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |

Туристичні агентства, як і туристичні оператори надають перевагу такому програмному продукту, як САМО-ТурАгент, проте кількість підприємств-впровадників є значно більшою і становить 35% або 7 підприємств у загальній структурі вибірки, що є найбільшим показником порівняно з іншими програм­ними продуктами.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичного підприємства вимагає значних витрат, але це не є основним критерієм прийняття рішення про автоматизацію туристичного підприємства, оскільки 100% досліджуваних підприємств впровадили у свою діяльність комплексні системи автоматизації роботи (табл. 2.4).

Серед туристичних операторів найбільша частка витрат на впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємства припадає на такі фірми, як «Туристична фірма «САМ», «Кандагар-Тур», «Корал-Тревел». Частка інших аналізованих туристичних операторів не перевищує 1,5-3%.

Туристичні агентства порівняно з туристичними опера­торами мають значно менші витрати на автоматизацію, проте частка фірми «Туристична компанія «Поїхали з нами» становить 37,2 %, що є найбільшим показником у загальній структурі аналізованих туристичних підприємств. Проте деякі аналізовані туристичні агентства витрачають значні кошти на обслуговування програмних продуктів, що відображається на загальній структурі витрат.

Однак, незважаючи на значні витрати, що є необхідними для автоматизації бізнес-процесів, майже всі аналізовані туристичні підприємства застосовують спеціалізовані прог­рамні продукти, що дозволяє значно оптимізувати переважну більшість бізнес-процесів.

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

Таблиця 2.4

Витрати на автоматизацію бізнес-процесів туристичних підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Впровадження, тис. грн | Обслуговування, тис. грн/рік | Частка у структурі витрат, % |
| ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ | | | |
| 01 | 113,400 | 18,800 | 0,017 |
| 02 | 135,800 | 22,700 | 0,239 |
| 03 | 183,360 | 19,680 | 0,198 |

Закінчення табл. 2.4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Впровадження, тис. грн | Обслуговування, тис. грн/рік | Частка у структурі витрат, % |
| 04 | 175,720 | 14,400 | 0,313 |
| 05 | 221,560 | 18,240 | 0,005 |
| 06 | 257,400 | 17,040 | 0,021 |
| 07 | 94,650 | 14,198 | 0,286 |
| 08 | 189,300 | 28,395 | 0,033 |
| 09 | 427,840 | 25,200 | 0,002 |
| 10 | 172,400 | 17,24 | 0,012 |
| 11 | 139,670 | 16,760 | 0,019 |
| 12 | 127,890 | 19,184 | 0,163 |
| 13 | 118,660 | 17,799 | 0,113 |
| 14 | 31,400 | 6,280 | 2,391 |
| 15 | 132,220 | 19,833 | 0,184 |
| 16 | 86,500 | 12,975 | 0,046 |
| 17 | 91,200 | 13,680 | 0,090 |
| 18 | 34,918 | 5,238 | 0,017 |
| 19 | 29,300 | 5,860 | 0,423 |
| 20 | 21,680 | 4,336 | 0,376 |
| ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВ | | | ►А |
| 01 | 8,720 | 1,308 | 0,054 |
| 02 | 16,570 | 11,400 | 0,467 |
| 03 | 28,600 | 13,200 | 0,068 |
| 04 | 9,100 | 1,820 | 0,007 |
| 05 | 12,200 | 10,800 | 0,393 |
| 06 | 17,260 | 4,315 | 0,070 |
| 07 | 9,350 | 9,100 | 0,766 |
| 08 | 11,560 | 4,624 | 0,245 |
| 09 | 23,420 | 9,368 | 5,228 |
| 10 | 11,200 | 9,800 | 3,581 |
| 11 | 21,300 | 10,200 | 0,537 |
| 12 | 24,780 | 6,195 | 0,273 |
| 13 | 10,800 | 9,300 | 0,036 |
| 14 | 12,200 | 4,880 | 0,075 |
| 15 | 14,600 | 5,840 | 2,828 |
| 16 | 7,400 | 9,600 | 3,313 |
| 17 | 16,370 | 6,548 | 0,107 |
| 18 | 9,330 | 3,732 | 0,100 |
| 19 | 18,500 | 7,400 | 13,946 |
| 20 | 167,900 | 20,148 | 0,131 |

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

Базовими показниками для аналізу визначаємо розглянуту у першому параграфі другого розділу ефективність бізнес- процесів туристичних підприємств і кількість автоматизо­ваних робочих місць.

Таблиця 2.5

Коефіцієнт кореляції та тип зв’язку між ефективністю бізнес-процесів туристичних операторів та кількістю автоматизованих робочих місць

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Група | Назва підприємства | X | Y | г | Тип зв’язку |
| 1 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | 83 | 4,3 | 0,53 | Помітний |
| ТОВ «Туртесс Тревел» | 85 | 3,4 |
| ЗАТ «Гамалія» | 82 | 4,5 |
| ТОВ «Пілот» | 75 | 3,6 |
| ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | 70 | 3,2 |
| 2 | ТОВ «М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ» | 60 | 3,8 | 0,75 | Високий |
| ТОВ «Телехаус-Київ Міжнародний туризм» | 52 | 2,8 |
| ТОВ «ТК «Київський супутник» | 46 | 2,3 |
| ТОВ «Корал Тревел» | 50 | 3,3 |
| ТОВ «Арктур» | 45 | 3,1 |
| ТОВ «Нью Лоджик» | 47 | 2,6 |
| 3 | ТОВ «Кандагар-Тур» | 40 | 2,9 | 0,24 | Слабкий |
| ТОВ «Пегас Туристик» | 42 | 3,8 |
| ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» | 38 | 3,1 |
| ТОВ «АРТЕКС-94» | 36 | 3,2 |
| ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | 28 | 3,3 |
| 4 | ТОВ «Іспатур» | 12 | 4 | 0,68 | Помітний |
| ПП «Гоу Вест» | 10 | 3,1 |
| ТОВ «Гермес Тревел Груп» | 7 | 2,8 |
| ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | 5 | 3,2 |

Для туристичних операторів найбільшим коефіцієнтом кореляції є 0,75, що притаманний аналізованій групі номер 2. Значення цього коефіцієнта характеризується як високий рівень зв’язку між кількістю автоматизованих робочих місць туристичних операторів та ефективністю бізнес-процесів. Це свідчить про те, що бізнес-процес, забезпечений спеціалізо­ваним програмним супроводом, має значно вищі кінцеві результати. Для досліджуваних груп туристичних операторів найменшим є показник кореляції, що становить 0,24 і харак­теризується як слабка залежність. Такий показник може бути наслідком непропорційного відношення між чисельністю персоналу та кількістю автоматизованих робочих місць.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт кореляції та тип зв’язку між ефективністю бізнес-процесів

туристичних агентств та кількістю автоматизованих робочих місць

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | X | У | г | Тип  зв’язку |
| 1 | ПП «ТК Бітско» | 50 | 3,5 |  |  |
|  | ТОВ «Оріон» | 33 | 2,5 | 0,54 | Помітний |
|  | ТОВ «ТК «Поїхали з нами» | 38 | 3,8 |  |  |
| 2 | ТОВ «Азалія-Тур» | 14 | 3,7 |  |  |
|  | ТОВ «Жасмін-Тур» | 15 | 2,4 |  |  |
|  | ТОВ «Дінадіс» | 10 | 2,9 | 0,67 | Помітний |
|  | ТОВ «Саквояж» | 9 | 3,3 |  |  |
|  | ТОВ «Райт Лайн Груп» | 10 | 2,7 |  |  |
| 3 | ТОВ «Глобус» | 6 | 3,5 |  |  |
|  | ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М» | 9 | 2,1 |  |  |
|  | ТОВ «Відновлення-Україна» | 7 | 2,7 | 0,21 | Слабкий |
|  | ТОВ «Лік-Тур» | 5 | 3,3 |
|  | ТОВ «Інвес-Тур» | 6 | 3,0 |  |  |
|  | ТОВ «ТК «Термінал» | 4 | 2,5 |  |  |
| 4 | ПП «ТК «Оріон-Інтур» | 5 | 3,2 |  |  |
|  | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | 6 | 3,3 |  |  |
|  | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» | 3 | 2,3 | 0,31 | Помірний |
|  | ТОВ «Синдбад-Тревел» | 2 | 3,2 |
|  | ТОВ «Тур-2006» | 3 | 3,6 |  |  |
|  | ТОВ «Хоттур» | 2 | 3,8 |  |  |

Для туристичних агентств найбільший коефіцієнт коре­ляції становить 0,67, який притаманний підприємствам із кількістю автоматизованих робочих міць від 9 до 15 та серед­ньою оцінкою ефективності бізнес-процесів 3,1 бала. Тіснота кореляційної залежності для такого значення коефіцієнта є помітною і максимально наближеною до високої.

Коефіцієнти кореляційної залежності туристичних агентств є дещо нижчими порівняно з подібним показником туристич­них операторів (рис. 2.9). Середній коефіцієнт туристичних операторів становить 0,55, а туристичних агентств - 0,43.

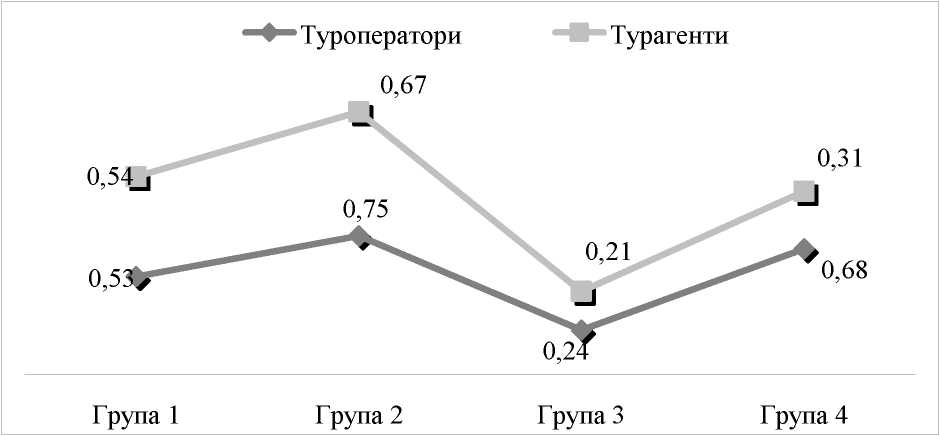


Рис. 2.9. Коефіцієнт кореляції туристичних підприємств

За результатами дослідження забезпеченості діяльності туристичних підприємств сучасними інформаційними техно­логіями зроблено висновок, що автоматизовані бізнес-процеси мають значно вищі показники кінцевих результатів, оскільки прикладні програмні продукти сприяють прискоренню та підвищенню ефективності бізнес-процесів, що, у свою чергу, дозволяє збільшити кількість повторюваних управлінських циклів.

Вектор розвитку туристичного підприємства та його становища на ринку туристичних послуг безпосередньо 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 сучасних концепцій управ­ління, що відображається на кінцевих результатах діяльності. Отже, виникає необхідність дослідження методології управ­ління туристичними підприємствами та рівня застосування сучасних концепцій удосконалення діяльності.

У першому розділі монографії було визначено та описано основні методи удосконалення бізнес-процесів, притаманних туристичним підприємствам, тому доцільним є дослідження їх практичного втілення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Методи удосконалення діяльності, що застосовуються туристичними операторами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | ABC | CSF | QFD | ТСЛ | твс | BSC | ЕБР | СБМ | мво | СРМ | СРІ | ЛВМ | ИБМ | ЯОІ | СРК | ІМ |
| 01 | + | + |  |  |  | + | + | + | + |  |  | + | + |  |  | 8 |
| 02 |  | + | + |  |  | + | + | + | + |  |  | + | + |  |  | 8 |
| 03 | + |  | + |  |  |  | + | + | + |  |  | + | + |  |  | 7 |
| 04 |  | + |  |  | + |  | + | + | + |  |  |  | + |  |  | 6 |
| 05 |  | + |  |  |  |  | + | + | + |  | + | + | + |  |  | 7 |
| 06 |  | + |  |  | + |  | + | + | + |  |  |  | + | + |  | 7 |
| 07 |  |  | + |  |  | + | + | + |  | + |  | + | + |  |  | 7 |
| 08 | + |  | + |  |  |  | + | + |  | + |  | + | + |  |  | 7 |
| 09 | + |  | + | + |  |  | + | + | + |  | + | + | + |  | + | 10 |
| 10 |  |  |  | + |  |  | + | + |  |  |  | + | + | + | + | 7 |

Закінчення табл. 2.7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | A  B  C | C  SF | Q  F  D | T  C  A | T  B  C | B  S  C | E  R  P | C  R  M | M  B  O | C  P  M | C  PI | A  B  M | H  R  M | R  OI | C  P  N | ІМ |
| 11 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 12 |  |  |  | + |  |  | + | + |  | + |  |  | + |  |  | 5 |
| 13 |  | + | + |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 5 |
| 14 |  |  |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 15 |  |  |  |  |  |  | + | + | + | + | + | + | + |  | + | 8 |
| 16 |  |  |  | + |  |  | + | + |  |  |  | + | + |  |  | 5 |
| 17 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 18 | + |  |  |  | + |  | + | + | + |  |  | + | + |  |  | 7 |
| 19 |  |  |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 20 |  |  |  |  | + | + | + | + |  | + |  | + | + |  |  | 7 |
| І ТП | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 18 | 20 | 9 | 5 | 3 | 12 | 20 | 2 | 3 |  |

Умовні позначення: ^ ТП - кількість туристичних підприємств; ^ М - кількість методів, що застосовуються одним підприємством.

Серед туристичних операторів найбільш розповсюдже­ними є методи CRM (управління взаємовідносинами із споживачами) та HRM (управління трудовими ресурсами), 90% підприємств впровадили у свою діяльність ERP (раціо­нальне планування ресурсів). Проте методи, спрямовані на ефективне управління бізнес-процесами, не знайшли свого відображення у діяльності майже 70% аналізованої вибірки туристичних операторів.

Туристичні агентства порівняно з туристичними опера­торами мають ідентичні переваги щодо основних напрямів удосконалення діяльності, оскільки 100% цих підприємств застосовують інструментарій таких концепцій, як CRM та HRM (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Методи удосконалення діяльності, що застосовуються туристичними агентствами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | ABC | CSF | QFD | TCA | TBC | BSC | ERP | CRM | MBO | CPM | CPI | ABM | HRM | ROI | CPN | ІМ |
| 01 |  |  |  | + |  | + |  | + |  |  |  | + | + | + |  | 6 |
| 02 |  | + |  |  |  | + |  | + |  |  |  | + | + |  |  | 5 |
| 03 |  |  | + |  |  |  | + | + |  |  |  | + | + |  |  | 5 |
| 04 |  |  |  |  |  | + | + | + |  |  |  | + | + |  |  | 5 |
| 05 |  | + |  |  |  |  | + | + | + | + |  | + | + |  | + | 8 |
| 06 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 07 |  | + | + |  |  |  | + | + | + |  | + | + | + |  | + | 9 |
| 08 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 09 |  |  |  | + |  |  | + | + |  | + |  | + | + |  |  | 6 |
| 10 |  |  |  |  |  | + |  | + |  |  | + |  | + |  |  | 4 |
| 11 |  |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 12 |  | + |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  | + | + |  | 5 |
| 13 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  | + | + |  |  | 4 |
| 14 | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  | + | + |  |  | 4 |
| 15 |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 16 |  |  |  |  | + |  | + | + | + | + |  |  | + |  |  | 6 |
| 17 |  |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 3 |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 2 |
| 19 |  |  | + |  |  | + |  | + |  |  |  |  | + |  |  | 4 |
| 20 | + |  | + | + |  |  | + | + |  | + |  | + | + |  |  | 8 |
| І тп | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 6 | 11 | 20 | 3 | 4 | 2 | 10 | 20 | 2 | 2 |  |

Крім 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. 2.10 видно, що туристичні оператори спрямовують більш значні 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%. Активними впровадниками сучасних прийомів менеджменту є такі туристичні оператори, як ТОВ «Туристична фірма «САМ», ТОВ «МІБС Тревел», ТОВ «Туртесс Тревел» та ТОВ «Нью Лоджик».

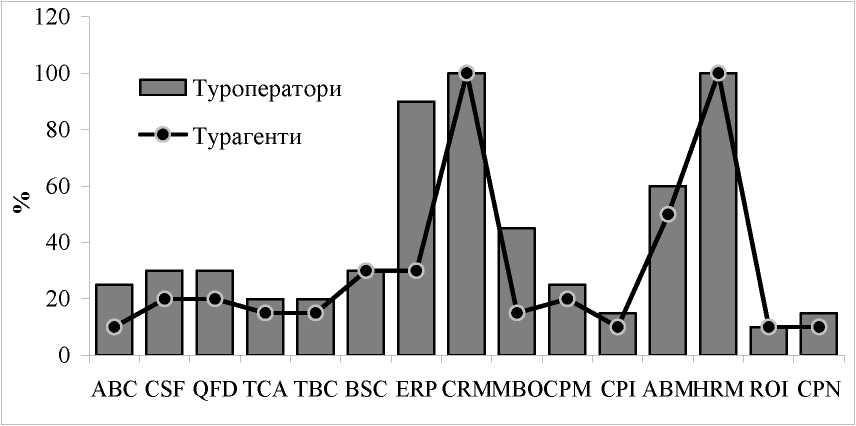


Рис. 2.10. Структура методів удосконалення діяльності, які застосовують туристичні підприємства

Серед туристичних агентств найбільша частка у застосу­ванні методів удосконалення діяльності належить таким підприємствам, як ТОВ «Лік-Тур» (53,4%), ТОВ «Хоттур» (60%), ТОВ «Туристична компанія «Поїхали з нами» (52%).

Крім наведених вище методологій, слід виокремити таку концепцію, як еталонне управління, адже її інструментарій дозволяє покращити рівень організації бізнес-процесів. Однак цей метод сприймається туристичними підприємствами досить неоднозначно (рис. 2.11).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 50,0 |  |  |  |  | |  | 44,1 |  |  | □ Незнання інструментарію |
| 45,0 |  |  | 42,5 |  | |  |  |  | методу |
| 40,0 |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 35,0 |  |  |  |  | |  |  | 33,4 |  | □ Відсутність еталонного |
| 30,0 |  | 27,5 |  |  | |  |  |  |  | підприємства |
| 25.0  20.0 | 17,5 |  |  |  | | 18,3 |  |  |  | □ Ускладненість адаптації нових еталонних процесів |
| 15,0 |  |  |  | 12,5 | |  |  |  |  |  |
| 10,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | □ Суттєва різниця |
| 5,0 |  |  |  |  |  |  |  |  | 4,2 | управлінських процесів між підприємством- впровадником та |
|  |
| 0,0 | і  Туроператори | | | | | Турагенти | | | | еталонним підприємством |

Рис. 2.11. Чинники, що стримують застосування методу еталонного управління туристичними підприємствами

Туристичні підприємства як різновид підприємств сфери послуг досить специфічні, оскільки метою їх діяльності є надання туристичних послуг, що спричинює ускладнення у пошуку еталонного підприємства. Такі ускладнення обумов­лені тим, що незважаючи на однорідність діяльності, турис­тичні підприємства відрізняються за складом та сукупністю бізнес-процесів. Таким чином, 42,5 % туристичних операто­рів та 33,4 % туристичних агентів вважають неоднорідність бізнес-процесів основним стримувальним чинником впрова­дження еталонного управління. Майже ідентичні показники свідчать про те, що як туристичні оператори (17,5%), так і туристичні агентства (18,3%) не володіють необхідними знан­нями і навичками для застосування методології еталонного тестування у своїй діяльності. Проте слід відзначити, що основними стримувальними чинниками є неусвідомлення 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. Майже 30% туристичних операторів розробили та впровадили у свою діяльність систему управління якістю, що допомагає здійснювати контроль на всіх етапах формування та реалізації туристичного продукту.

Порівняно з туристичними операторами лише 9,6% туристичних агентств мають систему управління якістю. Це пояснюється насамперед тим, що такі підприємства, як правило, є невеликими, тому забезпечення якості туристич­них послуг не вимагає особливої концентрації та контролю.

Відсутня система управління якістю

Дослідивши основні напрями та методи удосконалення діяльності, що застосовують туристичні підприємства у процесі свого функціонування, можна зробити висновок, що лише незначна їх частка намагається безперервно удосконалювати окремі напрями своєї діяльності, сприяючи нарощуванню фінансових результатів.

*2.3. Методика імплементації реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах*

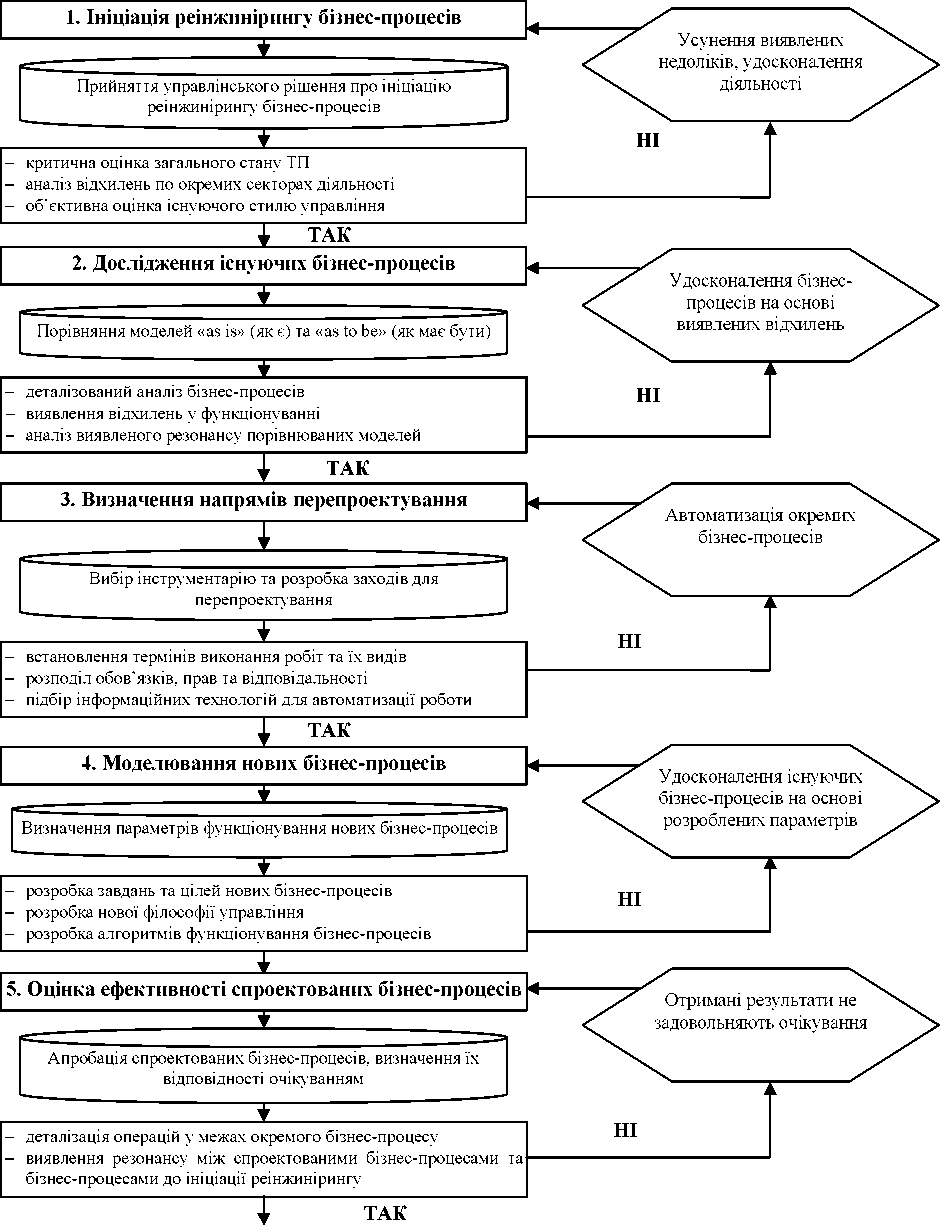
Ефективність управління бізнес-процесами туристич­ного підприємства залежить від їх раціональної організації та забезпечення оптимального рівня продуктивності. Орієнтація підприємства на підтримання високого рівня реалізації бізнес-

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 їх функціонуванні, які негативно впливають на результати діяльності підприємства, доцільно втілювати про­гресивні концепції удосконалення діяльності. З урахуванням цього пропонуємо реалізацію реінжинірингу, алгоритм здійс­нення якого наведено на рис. 2.13.

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих етапів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Відповідно до рис. 2.13, особливого значення набуває прийняття управлінського рішення про ініціацію реінжинірингу, оскільки таке рішення вимагає критичної оцінки основних напрямів діяльності туристичного підприємства. Ефективне управлінське рішення насамперед ґрунтується на результатах детального аналізу фінансового стану підприємства, оскільки будь-які кардинальні зміни здійснюються на основі значних грошових вкладень.

Таким чином, виникає необхідність оцінки загального фінансового стану із визначенням можливих резервів та перспектив. Також доцільно проаналізувати й інші альтер­нативи удосконалення діяльності туристичного підприємства, що не передбачають ініціацію реінжинірингу бізнес-процесів.



6. Впровадження спроектованих бізнес-процесів

- роз’яснення нової парадигми управління виконавцям

- ознайомлення з новими принципами функціонування бізнес-процесів

- контроль реалізації бізнес-процесів виконавцями

Рис. 2.13. Алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів

Ефективний аналіз існуючих альтернатив можливо здійснити за допомогою методу прийняття управлінського рішення «дерево рішень». Цей метод є класичним інстру­ментом аналізу за наявності певної кількості альтернатив і передбачає оцінку ефективності кожної окремої альтернативи із урахуванням подій, які так чи інакше можуть вплинути на кінцевий результат.

Для цього розглянемо ситуацію на прикладі туристич­ного підприємства «Тревел Інк», м. Київ, одним із напрямів діяльності якого є надання туристичних послуг (турагентська діяльність).

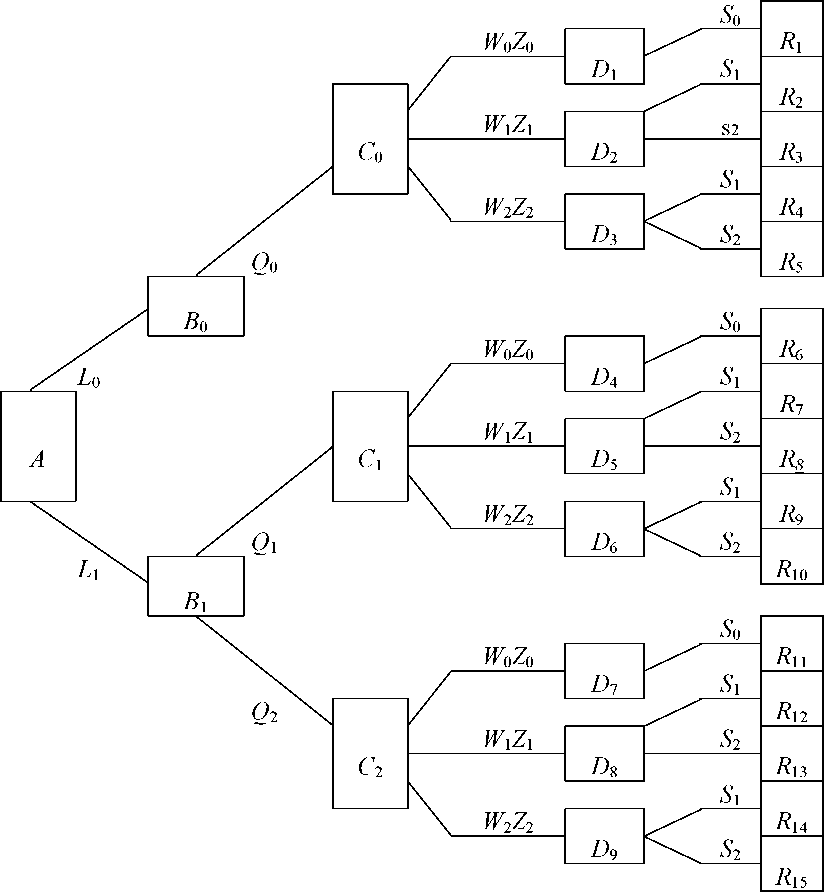
Керівник цього підприємства має намір оновити власний бізнес і удосконалити окремі напрями діяльності. Насамперед йому необхідно визначитись, зміни якого масштабу доцільно ініціювати. У такому випадку розглядають різні варіанти: підтримання існуючого рівня ефективності діяльності (Ж0), впровадження часткових та поступових змін (^); карди­нальне перепроектування діяльності підприємства (Ж2).

Попередній аналіз фінансового стану туристичного під­приємства «Тревел Інк» свідчить, що при реалізації варіанта Ж1 прогнозований приріст прибутку становитиме 250 тис. грн, а можливі негативні наслідки недосконалої організації змін - збиток 40 тис. грн. При виборі Ж2 прогнозований приріст прибутку становитиме 700 тис. грн, а можливий збиток - 100 тис. грн. Ймовірність (Рі) успішної організації змін на

туристичному підприємстві становить 0,8.

Для кардинальної зміни діяльності «Тревел Інк» керівник може ініціювати реінжиніринг бізнес-процесів, що призведе до додаткових витрат у 50 тис. грн. Водночас, існує певний ризик, оскільки позитивні прогнози можуть справдитись на 70 %, а негативні прогнози - на 90 %.

Ось чому виникає необхідність вибору оптимального варіанта удосконалення діяльності туристичного підприєм­ства, який може забезпечити найбільший приріст прибутку та мінімізувати ризик. Отже, на основі наведених даних побудуємо логічну схему прийняття рішень у вигляді «дерева рішень» (рис. 2.14).



Е = 0 Е = 250 Е = -40 Е = 700 Е = -100

Е = 50 Е = 200 Е = -90 Е = 650 Е = -150

Е = -50 Е = 200 Е = -90 Е = 650 Е = -150

Рис. 2.14. Графік «дерево рішень »

Початковий стан позначимо буквою А, кінцеві стани - Я1... Яп, стани розгалуження Бі, Єі, Ц. Із початкового стану А

виходять дві гілки (події): ь0 - відмова від ініціації реінжи- нірингу та Ь1 - впровадження реінжинірингу. Із стану В1

виходять також дві гілки, які означають : ^1 - реінжиніринг передбачає успіх; Q2 - реінжиніринг передбачає невдачу. Із В0 виходить гілка Q0, яка має лише формальне значення

(фіктивна подія). Із станів С0, С1, С2 виходять по три гілки, які відображають події: /0 - підтримання існуючого рівня

ефективності Ж0, Z1 - часткові та поступові зміни Ж1, Z2 — кардинальне перепроектування діяльності Ж2. Від подій В виходять гілки 51, 52, що характеризують успіх та невдачу при виборі певної альтернативи та 50, 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, наведені на рис. 2.14. Припустимо, що буде обрано вершину 0 , яка передбачає відмову від реалізації реінжинірингу, при цьому необхідно обрати одну із альтернатив Z0, Z1, Z2, які передбачають події Ж0,ЖХ,Ж2.

Якщо перевага надається альтернативі Z 0, то ймовірність Р(50) отримання як прибутку, так і збитку дорівнює нулю (Е1 = 0). При виборі Z1 можливий успіх із ймовірністю Р(51 ) = 0,8 при цьому Е2 = 250 тис. грн, у разі невдачі ймовірність становитиме Р(52 ) = 0,2, а можливі збитки Е3 = 40 тис. грн.

Аналогічно розглядаємо вибір альтернативи Z 2, яка показує, що за умови успіху Е4 = 700 тис. грн, при невдачі — Е5 =-100.

Проаналізуємо альтернативу В1, за якої буде прийнято рішення про ініціацію реінжинірингу. У такому випадку матимуть місце два наслідки 0 — позитивний та Q2 —

негативний із ймовірностями Р(0) = 0,7; Р(О2) = 0,3.

Припустимо, що при успішній реалізації реінжинірингу (С1) отримаємо такі показники: Е6 = —50; Е7 = 250 —50 = 200;

Е8 = 40 + 50 = —90; Е9 = 700 — 50 = 650; Еш = 100 + 50 = —150. Аналогічно розраховуються показники для альтернативи С2 .

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.

Як було зазначено у попередніх розділах, існує два способи проведення реінжинірингу: кардинальний (з чистого аркушу) та частковий (окремі бізнес-процеси). Вибір масштабів реінжинірингу залежить від отриманих результатів аналізу ефективності бізнес-процесів. Однак при виборі часткового реінжинірингу існує ризик несумісності перепроектованих бізнес-процесів та тих, що не підлягали реінжинірингу.

З урахуванням 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 реін- жиніринг є довготривалим процесом, виникає потреба у раціональному плануванні роботи. Ось чому ми пропонуємо планувати та розподіляти роботу за допомогою побудови сіткових графіків.

Сітковий графік - це сіткова модель, що складається із комплексу операцій у вигляді стрілок і кілець і відображає логічний взаємозв язок, взаємообумовленість всіх операцій і встановлену послідовність їх виконання [10]. Застосування такого інструменту планування дозволяє логічно розподілити різні види робіт між виконавцями та визначити оптимальний час на їх виконання.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код  роботи | Зміст роботи | Тривалість роботи, дні |
| 1 | Призначення відповідальних виконавців | 1 |
| 2 | Розподіл обов’язків між 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 характеризуватиме взаємозалежність та послідовність робіт з реалізації реінжинірингу (рис. 2.16). Слід зазначити, що визначена тривалість робіт є умовною, проте максимально об’єктивно відображає реальні процеси.

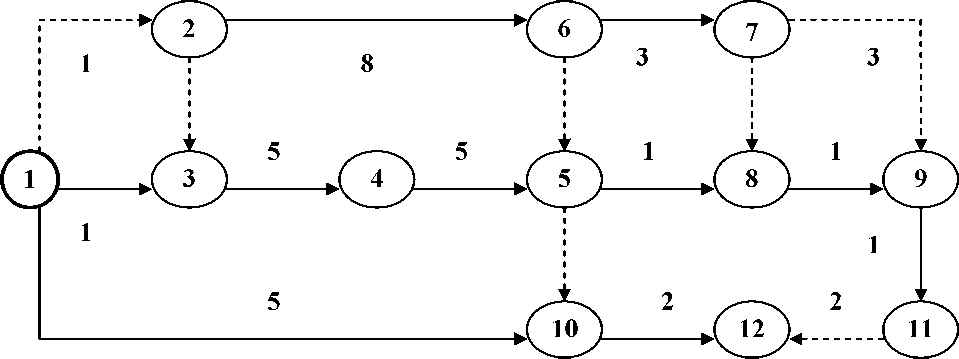


Рис. 2.16. Сітковий графік реалізації реінжинірингу

бізнес-процесів

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

Наступним кроком є розрахунок оптимального шляху відповідно до рис. 2.16, який ґрунтується на аналізі всіх можливих альтернатив реалізації описаного процесу. Розрахунки заносимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок оптимального шляху сіткового графіка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | 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 |

Закінчення табл. 2.10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Операція | Тривалість, днів | Загальний термін, днів |
| 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 |

Відповідно до результатів, наведених у табл. 2.10, найкоротшим шляхом є альтернатива «6», 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.

Обрана нами альтернатива «1» враховує всі проміжні операції і тим самим забезпечує ефективну реалізацію реін- жинірингу 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 на підставі прогнозування бажаного стану та можливостей туристичного підприємства, оскільки без наявності відповідних ресурсів реалізація певних цілей неможлива. Крім цього, формування цілей безпосередньо залежить від місії підприємства та його філософії.

Таким чином, при визначенні цілей нових бізнес-про- цесів необхідно дотримуватись чіткої структури, яка дозво­лить сформувати оптимальні цілі та засоби їх досягнення (рис. 2.17).

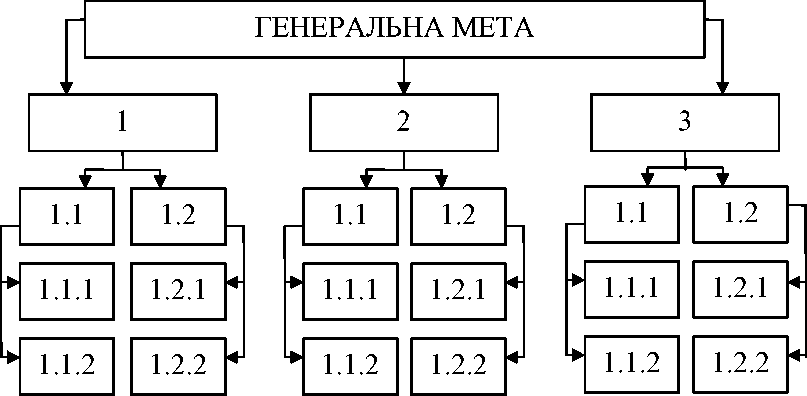


Рис. 2.17. Структура цілей туристичного підприємства

Як видно з рис. 2.17, всі цілі підприємства поділено на ієрархічні рівні. Перший рівень визначає місію та концепцію діяльності туристичного підприємства, другий - описує цілі,

виконавцями яких є вищі керівні ланки підприємства, і відповідно, останні рівні - це цілі, які реалізуються без­посередньо виконавцями.

Врахування такої структури цілей при моделюванні нових бізнес-процесів дозволить туристичному підприємству раціонально розподілити завдання між виконавцями та опти- мізувати ресурси, що забезпечують реалізацію окремих бізнес-процесів.

Крім цього, моделювання бізнес-процесів вимагає роз­роблення великого переліку критеріїв, яким повинні відпо­відати виконавці бізнес-процесів. Ось чому доцільним є врахування якісних та кількісних показників роботи персо­налу туристичного підприємства. Якщо окремі працівники не відповідають встановленим критеріям, то їх необхідно або навчати, або звільнити 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 персонал не відповідає вимогам нових бізнес-процесів і не має достатніх знань та кваліфікації, то його доцільно замінити на компетентний.

З урахуванням вищезазначеного пропонуємо провести атестацію персоналу за такими критеріями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Критерії відповідності персоналу туристичного підприємства | Відповідність критеріям, бали | | | |
| — | + | | |
| 1. | Індивідуальні якості | 1 | 2 | 3 |
| 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 | Навички роботи з ПК |  |  |  |  |
| 2.4 | Навички роботи зі спеціальними програмними продуктами |  |  |  |  |
| 2.5 | Знання своїх посадових обов’язків |  |  |  |  |
| 3. | Показники продуктивності |  |  |  |  |
| 3.1 | Кількість обслугованих туристів |  |  |  |  |
| 3.2 | Кількість реалізованих турів |  |  |  |  |
| 3.3 | Продуктивність праці |  |  |  |  |
| 3.4 | Відповідність виконання поставлених завдань |  |  |  |  |
| 3.5 | Швидкість та якість виконання поставлених завдань |  |  |  |  |
| Усього балів | |  |  |  |  |

У табл. 2.11 подано перелік критеріїв, який характеризує кваліфікацію та компетентність працівника туристичного підприємства. Цей перелік може бути значно розширений з урахуванням окремої специфіки діяльності туристичного підприємства.

Таким чином, моделювання бізнес-процесів, що ґрунту­ється на чітко встановлених цілях та забезпечується квалі­фікованими кадрами, є каталізатором ефективної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.

Відповідно до алгоритму (див. рис. 2.13), наступним етапом є апробація нових бізнес-процесів. Цей етап реінжині- рингу пов’язаний із виявленням максимальних можливостей нових бізнес-процесів, їх аналізом та встановленням резонансу між новими та існуючими бізнес-процесами.

Такий етап є дуже відповідальним, оскільки неточний аналіз може призвести до негативного результату ініціації реінжинірингу. Ось чому 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 такому випадку буде дуже важко виявити всі відхилення.

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

Після апробації та усунення недоліків нових бізнес- процесів впровадження відбувається шляхом зміни існуючих бізнес-процесів на нові. При цьому 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, що можуть виникнути у процесі роботи.

Отже, розроблений алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах враховує специфіку діяльності цих підприємств та ґрунтується на послідовній взаємозалежній поетапності, що дозволяє аналі­зувати та виявляти відхилення на кожному етапі.

**Лекція 3**

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

*3.1. Інтернет-технології в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств*

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 окремих держав [77]. Це сприяло тому, що інформаційні технології сформували повноцінний ринок з власною інфра­структурою та обумовили появу такого виду економічної діяльності, як інформаційна економіка [67].

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

Інтернет як один із видів інформаційних технологій забезпечує можливість спілкування і передачі інформації між користувачами (комп’ютерами) в усьому світі [83]. У сучас­ному житті та глобальному інформаційному суспільстві стає неможливим ведення діяльності у будь-якій галузі без доступу до всесвітньої мережі Інтернет [65].

Виникнення Інтернету пов’язане з розробкою військового проекту, ініційованого США на початку 60-х років ХХ ст. Однак активне комерційне використання цієї мережі розпоча­лося з 1993 р.

Д. Квартерман першим з технічної точки зору визначив Інтернет як мегамережу, що складається зі значної кількості мереж, які працюють відповідно до протоколів ТСР/ІР і використовують єдиний адресний простір і простір імен [77]. Пізніше було сформовано ряд визначень, що характеризують цю мережу як сукупність мереж, які підтримують обмін інформацією: Інтернет - це велика, розгалужена (розподілена) мережа, що включає комп’ютерні вузли, розміщені в усьому світі [45]; Інтернет - 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) [77].

Такі показники безпосередньо свідчать про резонансний розвиток країн цих регіонів, адже Північна Америка, куди безпосередньо входить США, є високорозвиненим з еконо­мічної точки зору регіоном. Натомість, переважна більшість країн Африки має статус країн третього світу.

В Інтернеті постійно формуються нові види електронних комерційних взаємовідносин, що викликало появу терміна «електронний бізнес».

Різні точки зору щодо визначення терміна «електронний бізнес» розглянуто у працях таких науковців, як К. Фелленштейн, Р. Вуд, Б. Клейндл, Д. Страус, Р. Фрост, С. Мельниченко, А. Баранов, А. Мартовой та інших.

Під електронним бізнесом розуміють орієнтовану на отримання прибутку діяльність організації або індивіда, в якій основні бізнес-процеси, а також зовнішні та внутрішні зв’язки здійснюються шляхом застосування електронних технологій [77]; реалізацію бізнес-процесів із використанням інформаційних і телекомунікаційних технологій і систем.

За визначенням спеціалістів компанії ІВМ, електронний бізнес - це перетворення основних бізнес-процесів за допомо­гою мережі Інтернет [83]. Електронний бізнес можна розгля­дати як різні форми взаємодії між суб єктами, оскільки наразі сформувалися такі сектори електронної бізнес-активності в мережі Інтернет:

- В2в - взаємовідносини між підприємством та державою, тобто взаємовідносини між виконавчою владою та комерційними структурами (підпри­ємства, установи, організації) з метою розвитку та підтримки бізнесу. Прикладами таких взаємовідносин можуть бути інформаційні веб-сайти органів виконавчої влади, де подано широкий перелік законодавчих і нормативних документів, що регламентують підприємницьку діяльність. Цей термін широко застосовують у теоретичних працях, де йдеться про ділове адміністрування.

- В2В - дослівний переклад означає «бізнес для бізнесу» або міжкорпоративний бізнес. Це сектор ринку, основною метою якого є не задоволення кінцевого споживача, а орієнтація на взаємодію між іншими підприємствами. Тобто, у цьому випадку підприємство концентрується на постачанні (забезпеченні) послуг іншим підприємствам;

- В2С - бізнес для споживача, який є формою електронної торгівлі для задоволення потреб споживачів шляхом прямих продажів. Найпоширенішим інструментом В2С є інтернет-магазин;

- С2С - це форма електронної торгівлі, під час якої відбувається взаємодія споживачів між

собою, тобто, процес продажу товарів та послуг відбувається між окремими споживачами; у такому випадку веб-сайти є посередниками (торговельними майданчиками);

- С2в - системи соціального (пенсії, соціальні виплати, пільги), комунального обслугову­вання, інформаційно-довідкова служба [67];

- в2в - форма електронної співпраці між державними установами.

Основними формами електронного бізнесу є корпоративні портали, каталоги, пошукові системи, інформаційні ресурси та контентні проекти, проте досить часто електронний бізнес ототожнюється з поняттям «електронна комерція». З огляду на це виникає необхідність деталізації відмінностей таких понять.

На думку Д. Козьє, електронна комерція - це технологія, яка забезпечує повний замкнений цикл операцій, включаючи замовлення товарів, проведення платежів, участь в управлінні доставки товарів або виконання послуг на основі інтернет- технологій, перехід права власності або користування від однієї юридичної або фізичної особи до іншої [58].

Н. Соловейко визначає електронну комерцію як вид ділових операцій і угод, що передбачає використання пере­дових інформаційних технологій з метою забезпечення більш високої економічної ефективності порівняно з традиційними видами комерції [132].

Організація економічного співробітництва та розвитку вважає, що електронній комерції притаманні усі види і форми комерційних угод, складовою яких є комерційна діяльність фізичних і юридичних осіб. Електронна комерція ґрунтується на обробленні й передачі даних у цифровому форматі, включаючи текст, аудіо- та відеопередачі [30].

Для кращого розуміння сутності електронної комерції та виявлення відмінностей стосовно електронного бізнесу слід визначити її основні форми:

- інтернет-магазин - веб-сторінка в мережі Інтернет, засобами якої відбувається прямий продаж товарів/послуг; при цьому процес реалізації, включаючи замовлення, його обробку та оплату, здійснюється безпосередньо в мережі;

- інтернет-аукціони - веб-сторінка з розширеною функ­ціональністю, на якій відбуваються торги. Вони є віртуальним аналогом традиційних аукціонів;

- інтернет-біржі - віртуальна біржа в мережі Інтернет, основними напрямами роботи якої є укладення договорів (здебільшого купівлі/продажу);

- веб-вітрина - прості системи розміщення прайс-листів з можливістю прийому замовлень у режимі реального часу. Обмін даними між замовником і продавцем здійснюються однак традиційними способами [67].

Отже, розглянувши підходи до визначення термінів «електронна комерція» і «електронний бізнес» та визначивши основні їх види і форми, можемо надати власні визначення.

Електронний бізнес - це реалізація окремих бізнес- процесів у мережі Інтернет, що підвищують координацію, оперативність та ефективність діяльності підприємства на основі інтеграційної взаємодії між учасниками за рахунок реалізації різних форм комерційних процедур із застосуван­ням сучасних електронно-цифрових технологій.

Електронна комерція - це вид бізнес-операцій, що здійс­нюються засобами мережі Інтернет з метою отримання економічних вигод.

На нашу думку, ці визначення є лаконічними, оскільки зосереджують увагу на використанні мережі Інтернет при здійсненні комерційних угод та реалізації окремих бізнес- процесів.

Сучасні тенденції розвитку підприємницької сфери вимагають застосування агресивних методів ведення бізнесу, пошуку нових ефективних шляхів виживання на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу стає можливим за умови застосування сучасних інформаційних технологій, що сприяють осучасненню ведення ділової активності. Одним із видів інформаційних технологій, що є ефективним важелем у діяльності підприємства, стали 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 [45].

На нашу думку, інтернет-технології - це 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 діяльності сучасних підприємств 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 представництво підприємства у цій мережі (електронний ресурс, веб-ресурс, веб-сайт) [67], 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, у свою чергу, сприяє скоро­ченню тривалості окремих циклів бізнес-процесу і дозволяє максимально задовольняти очікування підприємством еконо­мічних вигод.

Одним із секторів підприємницької діяльності, де найбільш активно застосовуються інтернет-технології, є туристична

сфера (рис. 3.3, табл. 3.1).

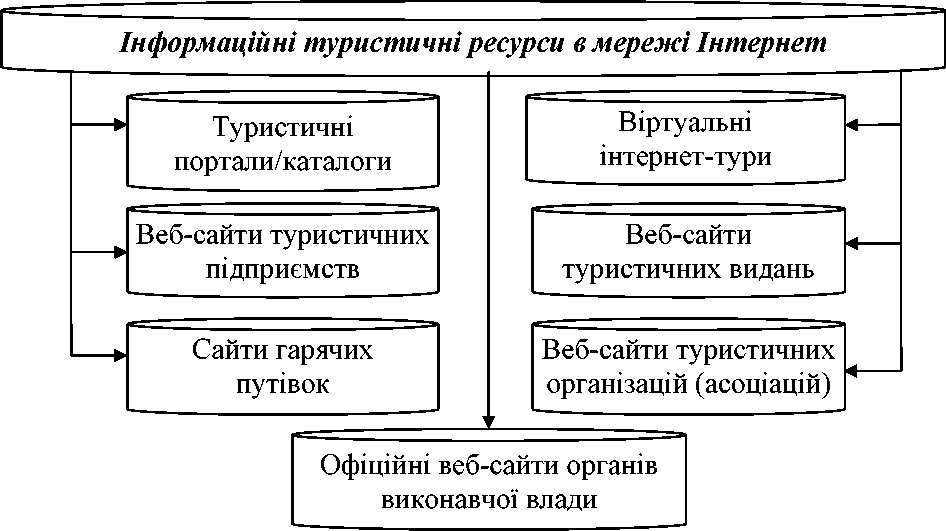


Рис. 3.3. Види туристичних ресурсів у мережі Інтернет [83]

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

Таблиця 3.1

Напрями використання можливостей мережі Інтернет у діяльності туристичних підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрями | Засоби Інтернет | Цільові групи |
| Моніторинг ринку туристичних послуг (дослідження потреб споживачів, аналіз діяльності конкурентів) | - Пошукові системи;  - Форуми; чати;  - Тематичні сайти і портали;  - Каталоги;  - Власний веб-сайт;  - E-mail | Потенційні  споживачі,  партнери,  конкуренти |

Закінчення табл. 3.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрями | Засоби Інтернет | Цільові групи |
| Маркетингова діяльність: реклама, РЯ, стимулювання збуту, директ-маркетинг | - Власний веб-сайт;  - Банерна реклама;  - Перехресні посилання;  - E-mail (пряме розсилання);  - Контекстна реклама | Потенційні  споживачі,  партнери |
| Бронювання, продаж туристичних послуг у режимі реального часу | - Власний веб-сайт;  - Веб-сайти посередники;  - E-mail | Потенційні споживачі, реальні покупці, партнери |
| Отримання професійної та ділової інформації | - Пошукові системи;  - Форуми, чати;  - Тематичні сайти і портали;  - Каталоги;  - Конференції;  - Розсилки | Персонал  туристичного  підприємства |
| Підтримання ділового зв’язку | - Власний веб-сайт;  - E-mail;  - Спеціальні програми обміну | Партнери, потенційні споживачі, реальні покупці |

Наявність у туристичного підприємства власного веб-сайту важко переоцінити, адже за допомогою такого інструменту інтернет-технологій туристичне підприємство може значно розширити напрями своєї діяльності. Розглянемо детальніше кожен із напрямів використання можливостей мережі Інтер- нет туристичними підприємствами та їх зв’язок з основними бізнес-процесами.

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, стану та перспектив розвитку ринку

Для реалізації цього бізнес-процесу насамперед визнача­ються напрями, що підлягають аналізу. Найпоширенішими напрямами досліджень є зазвичай споживачі, конкуренти, а також стан та перспективи ринку, на якому функціонує підприємство. Дослідження кожного напряму вимагає повної концентрації на завданнях, які слід вирішити. Ось чому доцільно створювати робочі групи, які відповідатимуть за кожний із напрямів досліджень. Сформовані аналітичні групи відповідно до поставленої мети дослідження визначають пріоритетні параметри дослідження.

Реалізація цього бізнес-процесу із застосуванням інтернет- технологій дозволяє ефективно і в найкоротші терміни зібрати необхідну інформацію, звертаючись до електронних

пошукові системи, інформаційні портали, офіційні веб-сайти). Зібрану інформацію легко аналізувати, адже необхідні дані можна отримувати у реальному режимі (он-лайн) та у цифровому форматі.

Традиційні способи отримання первинних даних мето­дами анкетування, фокус-груп, польових досліджень вимагає значних витрат часу, адже збір даних може тривати від одного тижня до кількох місяців, а переведення зібраної інформації у цифровий формат та її аналіз також вимагає значних часових витрат. Саме тому переваги застосування інтернет-технологій для аналітичних бізнес-процесів поляга­ють у швидкому зборі необхідної інформації, легкості її аналізу та незначних витратах на проведення дослідження.

Застосування інтернет-технологій у маркетинговій діяль­ності підприємств туристичної сфери обумовило виникнення терміна «інтернет-маркетинг». Розгляду цього поняття при­свячено чимало наукових праць. Науковці визначають інтернет- маркетинг як докладання маркетингових зусиль у мережі Інтернет, що здійснює безпосередній трансформуючий вплив на корпоративні стратегії, конкурентну ситуацію на ринку та показники прибутковості [77].

На нашу думку, інтернет-маркетинг - це систематизо­ване дослідження потреб споживачів і реалізація відповідних маркетингових заходів на основі застосування передових інтернет-технологій.

На сучасному етапі сформувався усталений перелік маркетингових заходів у мережі Інтернет:

- контекстна реклама в пошукових системах - текстове оголошення, що виводиться за ключовим словом поряд із запитом користувача;

-контекстна реклама на тематичних веб-сайтах пошуко­вих систем - текстове або графічне оголошення, що виво­диться на тематичному веб-саші; 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 випливаючих 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 у тематичних каталогах - реєстрація в електронному каталозі створює перехресне посилання і пере­хід на сайт підприємства при натисканні на виведене посилання;

-електронна розсилка рекламної інформації на елект­ронні адреси потенційних споживачів.

Крім цього, постійно 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. 3.5).

Social Media Marketing спрямований 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 безпосередньо від користувача до користувача. SMM - це маркетинг у соціальних медіа, що є веб-сайтами, контент яких створюється і оновлюється самими користувачами [35].

-компетентна участь у профільних дискусіях, тобто ініціювання нових обговорень у соціальних мережах, спря­мування дискусії у вигідне для туристичного підприємства русло, розгляд нової теми з акцентуванням уваги на визна­ченому туристичному продукті, що дозволяє поліпшити або зміцнити репутацію туристичного підприємства і вирішити ряд інших маркетингових завдань;

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

Наступним напрямом інтернет-маркетингу є Social Media Optimization, тобто оптимізація веб-сайту у соціальних мережах. Цей вид маркетингу передбачає застосування таких інструментів:

1. Банерна (медійна) реклама - найбільш цікавим моментом у медійній рекламі є її візуальна привабливість і інтерактив- ність. Відреагувавши на банер, тобто натиснувши на нього, відвідувач миттєво переходить в інтернет-поле, на яке веде банер-посилання. Часто анімований банер спочатку залучає користувача у гру, до інтерактивного 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 відчувають, що їх ні до чого не примушують, якщо «спілкування» з брендом приносить радість і задоволення [67]. Вірусний маркетинг - це медіа навпаки. Це означає, що на відміну від класичних медіа, де є одне загальне джерело інформації, яке читають усі, у вірусному маркетингу джерелом інформації є користувач, який може поширювати повідом­лення далі через особисте медіа (наприклад, через свій блог).

3. Партизанський маркетинг, що 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. Водночас, 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 веб­сайт туристичного підприємства у перших сторінках таких пошукових систем, як Yandex, Google, Bing тощо. Такий 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, оскільки вони враховуються пошуковими машинами при визначенні порядку відображення сайту в результатах пошуку [77]. Основною метою такого заходу є залучення на сайт масової цільової аудиторії і перетворення кожного потенційного клієнта в кінцевого покупця.

Одним із різновидів 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.

З огляду на зазначене можемо стверджувати, що основ­ними перевагами інтернет-маркетингу є оперативність, відносно невисока вартість (порівняно з традиційними рекламними заходами) та орієнтація на значну цільову аудиторію активних користувачів мережі Інтернет. Отже, розглянемо детальніше можливі переваги застосування інтернет-технологій у марке­тингу туристичних підприємств.

Таблиця 3.2

Переваги застосування інтернет-технологій у маркетингу туристичних підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елементи 4Р | ТУРОПЕРАТОР | ТУРАГЕНТ |
| 1. Комунікаційна політика | За наявності рекламної ін( розміщеної на веб-сайті аб інтернет-реклами, споживе необхідну інформацію на м витрати туристичного пі рекламну продукцію (букле | юрмації у мережі Інтернет, о розміщеної одним із видів ч безперешкодно отримує ісці. При цьому знижуються дприємства на друковану ти, каталоги) |
| Підтримання зв’язку зі споживачами засобами електрон­ної пошти, програм-месенжерів, консультування у режимі реального часу | |
| 2. Продуктова політика | Можливість самостійного вибору туристичного про­дукту споживачем | Легкість пошуку туристич­ного продукту в інтернет- каталозі туроператора |
| 3. Цінова політика | Висвітлення на веб-сайті спеціальних цінових пропозицій, формування бонусних програм для активних споживачів, що купують туристичні продукти через мережу Інтернет | |
| 4. Збутова політика | Зменшення потреби у турагентах через продаж власних туристичних про­дуктів у режимі реального часу | Можливість співробітництва з необмеженою кількістю туроператорів за наявності у 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 у будь-якій точці світу | |

З табл. 3.2 стає зрозумілим, що маркетинговий потенціал туристичного підприємства із використанням інтернет-техно- логій є значно більшим, оскільки розширюються межі марке­тингового впливу на потенційних споживачів туристичного продукту. Наприклад, при реалізації комунікаційної політики використовують різноманітні інтерактивні прийоми, що при­ваблюють увагу споживачів та формують позитивний імідж підприємства, підвищуючи лояльність. Реалізація інших елементів маркетингового комплексу у мережі Інтернет сприяє підвищенню оперативності окремих функцій підприємства.

Значення сучасних інтернет-технологій в реалізації марке­тингових бізнес-процесів туристичних підприємств важко переоцінити, бо технології нового рівня є першочерговими інструментами, застосування яких забезпечує отримання конку­рентних переваг

Процес онлайн продажу туристичного продукту є майже ідентичним традиційним способам продажу. Їх подібність полягає у поетапності реалізації туристичного продукту. Основною відмінністю традиційного способу є безпосередня присутність споживача туристичних послуг в офісі або пред­ставництві туристичного підприємства. Вагомою перевагою онлайн продажу є висока оперативність, адже потенційний споживач має можливість придбати туристичний продукт безпосередньо у будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет.

Однією 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.

Мінливість факторів фонового та ділового оточення вимагає швидкої адекватної реакції туристичних підприємств на зміни. Забезпеченість інформацією є одним із інструментів виживання підприємств на ринку. Основні джерела отримання професійної та ділової інформації туристичними підприємствами наведено на рис. 3.8.

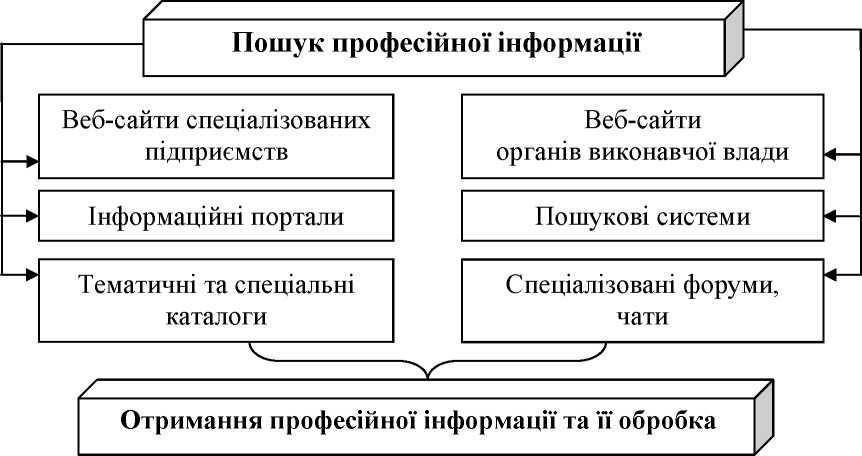


Рис. 3.8. Процес отримання професійної інформації за допомогою мережі Інтернет

За допомогою спеціалізованих та офіційних веб-сайтів, тематичних порталів та каталогів туристичні підприємства мають можливість отримати інформацію будь-якого характеру та змісту, що забезпечує високий рівень обізнаності фахівців туристичної індустрії. Вміле користування професійною інформацією формує конкурентні переваги туристичного підприємства та сприяє його ефективному функціонуванню.

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 напрямами діяльності туристичного підприємства, асортиментом послуг та ціновою політикою. За наявності відео- та фотоархівів споживачі мають можливість проглянути віртуальні тури та ознайомитись із матеріально- технічною базою закладів розміщення, що пропонуються у туристичних продуктах. Це суттєво зменшує витрати часу на пошук та перегляд необхідних даних у спеціалізованих друкованих каталогах.

Підтримання ділового зв’язку зі споживачами є вагомим етапом післяпродажного обслуговування, його ефективність формує позитивний імідж туристичного підприємства. Основні напрями ділового зв’язку наведено на рис. 3.9.

Функція реєстрації сприяє формуванню клієнтської бази реальних та потенційних споживачів, що, у свою чергу, спрощує ділову розсилку туристичних пропозицій електрон­ною поштою і забезпечує підвищення рівня зацікавленості потенційних споживачів у послугах туристичного підприємства. Підтримання ділового зв’язку із партнерами засобами інтернет-технологій дозволяє оперативно реагувати на будь- які завдання. Сучасний розвиток електронної пошти дозволяє завантажувати та пересилати великі об’єми даних, що сприяє безперешкодному та миттєвому обміну діловою інформацією. Порівняно з традиційною поштою такі способи ділового зв’язку мають значні переваги.



Рис. 3.9. Процес підтримання ділового зв ’язку з використанням мережі Інтернет

Окремим напрямом підтримання ділового зв’язку є ведення ділових переговорів. Сучасні штернет-технологп дозволяють вести ділові переговори засобами онлайн конференцій, основними перевагами яких, порівняно з телефонними переговорами, є наявність візуального супроводу, що не залежить від віддаленості знаходження співрозмовника.

Наведені вище переваги застосування інтернет-техно- логій у діяльності туристичних підприємств є характерними ддя окремих напрямів діяльності. Це зумовлює необхідність дослідження прикладних технологій, що є своєрідним каталі­затором ефективності бізнес-процесів. Йдеться 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, які можуть застосовувати туристичні підприємства для роботи у мережі Інтернет, наведено у дод. М.

Отже, 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. Слід відзначити, що переважна більшість програм­них продуктів, призначених для автоматизації роботи турис­тичних підприємств, мають спеціалізовані модулі для роботи в мережі Інтернет.

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 та іншими цілями. Розповсюдження комп’ютер­них систем резервування CRS (Computer Reservation System) пов’язане насамперед зі збільшенням обсягів послуг та роз­ширенням їх 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. Однією із переваг таких систем бронювання є те, що вони не залежать від місця знаходження споживача, тобто споживач може скористатися послугами GDS у будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет [83]. На сьогодні комп’ютерні системи бронювання об’єднані в глобальні розподільні системи, які протягом тривалого часу є найбільшими світовими мережами і використовуються готельними підприємствами як звичний робочий інструмент.

Саме тому доцільно проаналізувати різновиди сучасних систем бронювання як своєрідні інтернет-технології в управ­лінні бізнес-процесами туристичних підприємств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Види глобальних дистриб’юторських систем (системи бронювання)

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | |
| Amadeus | Одна із найбільш розповсюджених систем резервування. Її послугами користується понад 70% туристичних агентств Європи і 36 млн турис­тів (щоденно). Система включає ряд модулів з бронювання польотів (Amadeus Air); автомобілів (Amadeus Car); місць у готелях (Amadeus Hotel); квитків на івент-заходи (Amadeus tickets), а також надає широкий вибір 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 |
| Galileo | Система розповсюджена у 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. У 2006 р. на російському ринку з’явився новий бренд Travelport, частиною якого став Galileo. На початку 2007 р. запроваджена інтернет-система Galileo Leisure - спільний проект Galileo і міжнародного туроператора GTA, яка забез­печує доступ до бази даних туроператора і надає агентствам можли­вість пошуку і бронювання готелів, апартаментів, турів, екскурсій, оренди автомобілів, організації трансферів у 112 країнах світу |
| Sabre | Система забезпечує доступ до широкого спектру туристичних послуг, здійснює продаж туристичних продуктів, дистрибуцію і розробку технологічних рішень для туристичної сфери. Sabre працює у 45 країнах світу і забезпечує: інформування про надання послуг пере­кладачів, багатомовних гідів, оренди автомобілів, бронювання місць у готелях, організацію екскурсій, відвідування культурних заходів, прогноз погоди, курси валют та ін.; спрощений пошук найнижчих цін за переліт (за допомогою запиту по критеріях); введення нової програми з бронювання 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 |

Закінчення табл. 3.3

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | |
| Worldspan | Система здійснює резервування здебільшого на авіатранспорті, номе­рів у готелях, екскурсійних бюро, театрах та інших закладах культури, компаніях, що здають в оренду автомобілі, надає довідкову інфор­мацію, пов’язану з туризмом. Worldspan активно просуває туристичні інтернет-технології в галузі електронної комерції. Програма Dates& Destinations дозволяє створити Internet Booking Engine - систему бронювання через Worldspan на сайті туристичного агентства в Інтернеті. У 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. Система включає 11 центрів резервування у більш ніж 30 країнах світу |
| SRS | Всесвітньовідома розподільча система реального часу, яка може обмі­нюватися 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 відеоустаткування. Нараховує в своєму складі 350 міжнародних незалежних готелів і зв’язана з 330 тис. терміналів авіакомпаній світу |
| Utell | Комп’ютерна система резервування і маркетингових послуг, основною спеціалізацією якої є бронювання місць у готелях та надання інфор­мації щодо стратегічних напрямів розвитку послуг. Система взаємодіє з авіакомпаніями, які нараховують до 500 тис. терміналів на всіх континентах. Utell включає програми з підготовки кадрів для готелів та додаткові програмні додатки, які дають можливість агентам отримувати повну попередню оплату за розміщення клієнта, а готелям - виплачувати турагентам комісійні по мережі із будь-якого місця у валюті турагента |
| Start | Одна із найбільших в Європі інтерактивних систем реалізації турис­тичних послуг. Система надає інформацію про туристичні маршрути, забезпечує замовлення квитків на транспорт, культурні заходи, до­зволяє укладати договір на туристичне страхування. Start підключена до Amadeus, що дає можливість забезпечувати доступ до ряду додат­кових послуг, замовлення авіаквитків, місць у готелях, оренди автотранспорту. До системи підключено понад 16 тис. туристичних бюро, в тому числі 90% усіх туристичних фірм Німеччини |
| BeGlobal | Система бронювання туристичних послуг BeGlobal дозволяє знайти і забронювати в режимі реального часу будь-який тур, відслідкувати зміни статусу заявок, друкувати звіти і документи за здійсненими операціями. У системі можлива реалізація схеми «агент-субагент», перевагами якої є різні рівні доступу для агента і субагента і детальна система контролю заявок. Додатковими модулями системи є: модуль з бронювання авіаційних і залізничних квитків, модуль готелів |

Глобальні розподільчі системи історично з’явилися на базі систем бронювання авіаквитків найбільших авіакомпаній в той період, коли з’явилася тенденція до утворення спілок перевізників. Після злиття і придбань до початку нового століття сформувалися чотири основні системи - Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan. У зв’язку із глобалізацією ринків, системи, що раніше повністю належали авіакомпаніям, пере­творилися на холдинги за участю представників різних сфер підприємницької діяльності, задіяних у туристичному бізнесі. На сьогодні GDS мають прямий доступ у режимі реального часу до баз даних практично всіх судноплавних та авіакомпаній, залізниць, готельних мереж, туристичних підприємств та інформаційних центрів, підприємств з прокату автомобілів тощо [84].

Найбільшими глобальними розподільчими системами на міжнародному ринку є AMADEUS, Worldspan, Galileo, Sabre (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Глобальні розподільчі системи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Sabre | AMADEUS | Galileo | ШогШзрап |
| Кількість  працівників | 9000 | 3654 | Дані відсутні | 3200 |
| Розподіл | Понад 59000 турагентств | 54405  турагентств у 198 країнах | Понад 52000 турагентств у 116 країнах | 20210  турагентств у 60 країнах |
| Розподіл | Понад 59000 турагентств | 54405  турагентств у 198 країнах | Понад 52000 турагентств у 116 країнах | 20210  турагентств у 60 країнах |
| Доходи | 2,5 млрд дол. США | 1,6 млрд євро | 1,6 млрд дол. США | Дані відсутні |
| Кількість  бронювань | 467,1 млн | 393,9 млн | 345,1 млн | Дані відсутні |
| Постачальники | 450  авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії з прокату авто | 480  авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компаній з прокату авто | 425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії з прокату авто, 430 туроператорів | 533  авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компаній з прокату авто |

Такі системи дозволяють резервувати всі основні складові туристичної інфраструктури, тобто вони фактично утворюють загальну інформаційну систему, яка пропонує розподільчі мережі для всієї туристичної сфери. Застосування вБ8 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 зворотний зв’язок.

Отже, за результатами проведеного дослідження щодо сутності та основних напрямів застосування інтернет-техно- логій у діяльності туристичних підприємств, було з’ ясовано, що організація бізнес-процесів на основі сучасних інтернет- технологій забезпечує туристичному підприємству економію ресурсів, необхідних для провадження основних бізнес- процесів.

*3.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами*

Застосування туристичними підприємствами різних видів інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами має значні переваги, однак кожний керівник підприємства повинен оцінити можливий ефект від впровадження інтернет-технологій. Ось чому виникає необхідність визначення методики оцінювання ефективності застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств.

Методики оцінювання ефективності інтернет-технологій базуються на таких показниках, як частота відвідування веб­сайту, час, який проводить відвідувач на сайті, кількість відвідувачів.

Критеріями оцінювання є правила, за якими порівнюють значення обраних показників між собою або з певною нормою. При виборі системи показників для оцінювання ефективності конкретної форми операції використовують два підходи:

1) пошук нових показників ефективності, безпосередньо пов’язаних з технологіями е-бізнесу; при цьому не завжди і не для всіх форм можна визначити показники ефективності;

2) використання вже відомих показників ефективності, що вимагає оцінки впливу на ці показники переходу від тради­ційних технологій до електронних [121].

Оскільки одним із основних напрямів застосування інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств є інтернет-маркетинг, доцільно визначити підходи до оціню­вання ефективності реклами у мережі Інтернет.

Будь-яка комерційна реклама, в тому числі й інтернет- реклама, у своїй основі передбачає повернення грошових вкладень, тому оцінка ефективності реклами є одним із важливих завдань, які стоять перед туристичним підприєм­ством. Оцінюючи ефективність інтернет-реклами, насамперед необхідно порівняти її завдання та цілі з досягнутими резуль­татами. Серед можливих цілей можна виокремити:

- стимулювання збуту;

- збільшення частки ринку;

- отримання визначеного прибутку;

- формування потреби на туристичний продукт;

- формування у споживачів певного рівня знань про туристичний продукт чи туристичне підприємство;

- формування довіри споживачів до послуг туристичного підприємства;

- формування позитивного ставлення (лояльності) до туристичного підприємства тощо.

Оцінка ефективності інтернет-реклами може здійснюва­тися на різних рівнях:

- оцінка ефективності рекламної політики в Інтернеті;

- оцінка ефективності окремих рекламних кампаній в Інтернеті;

- оцінка ефективності окремих рекламних майданчиків, задіяних в рекламній кампанії;

- оцінка ефективності окремих елементів рекламної кампанії (рекламних носіїв, концепцій рекламних звернень, місць розміщення) [98].

Для кожного із виявлених рівнів обираються критерії ефективності. Деякі критерії можуть бути однаковими для декількох рівнів або навіть усіх рівнів, однак кожному з них притаманні певні особливості при оцінці ефективності [47]. До критеріїв ефективності реклами висувають такі вимоги: об’єктивність, можливість розрахунку, відповідність постав­леним завданням і ситуації на ринку, обмеженість у часі. Для визначення ефективності рекламного звернення виокремимо такі показники: демонстрація рекламного звернення, при­вернення уваги, зацікавленість, відвідування веб-сайту, дія, повторення. Слід зауважити, що фактично всі фази взаємодії з користувачами (потенційними споживачами) піддаються підрахунку та аналізу. Саме тому в мережі Інтернет існує кілька «цінових моделей» розрахунку ефективності реклами.

З метою моделювання поведінки споживачів туристич­них послуг та зростання ефективності інтернет-реклами необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Для проведення широкомасштабного анкетування споживачів слід використовувати інтерактивні банери нового покоління, що дають можливість зібрати анкети не лише на власному сайті, але й на десятках сайтів веб-видавництв.

2. Доцільно заздалегідь узгодити формат рекламних носіїв з веб-видавцем, оскільки не всі сайти готові розміщувати інтерактивні банери, особливо зі звуком, а деякі з них (браузери) взагалі не підтримують інтерактивні банери.

3. Необхідно отримати інформацію про механізми ротації та підрахунку даних (кількість завантажень рекламного носія, кількість натискань на нього) у веб-видавництвах, оскільки такі дані необхідні для оцінювання результатів рекламної кампанії.

4. Веб-сайту як адресному інформаційному ресурсу в мережі Інтернет слід приділяти велику увагу, оскільки він є важливим маркетинговим інструментом, від якого залежить успіх бізнесу в мережі Інтернет і ефективність проведених рекламних заходів.

5. Для малобюджетної рекламної кампанії доцільно розміщувати рекламу у банерній мережі, що дозволяє: задіяти десятки, а то й сотні сайтів із заданою тематикою; економити кошти, адже вартість розміщення реклами через банерні мережі є на порядок нижчою, ніж при розміщенні банерів безпосередньо на заданих серверах; фокусуватися на певному регіоні (сегменті споживачів); отримати більш повну звітність про хід рекламної кампанії (статистику по кожному банеру, динаміку показів, відгуків) [98].

6. При встановленні фокусування слід вибирати не тема­тичні категорії, а конкретні сайти, оскільки не кожен сайт правильно визначає свою категорію і не всі вони мають однакову цінність для рекламодавця.

7. Доцільно розміщувати рекламне звернення на «дошках об’яв», які згруповані за тематикою і працюють за принципом газет безкоштовних об’яв.

8. Необхідно використовувати PR-заходи у мережі Інтернет: впливати на аудиторію через публікації матеріалів і новин в Інтернеті і засобах масової інформації, у мережевих оглядах, сайтах інформаційних агенцій, спеціалізованих і тематичних серверах; здійснювати контакт з представниками традиційних засобів масової інформації через Інтернет.

Ефективність інтернет-реклами оцінюється за кількома показниками, що відображають вплив інтернет-реклами на цільову аудиторію. Основними з них є: кількість хітів і хостів на рекламованому сайті, відносні показники CTR, CTB, CTI. Хост в інтернет-маркетингу - це користувач, який переглядає сторінки веб-сайту, шо рекламується. Унікальний хост - користувач з унікальною IP-адресою. Користувачі під час відвідування сайту роблять хіти, тобто перегляди сторінок. Один користувач може зробити безліч хітів [52].

Для того, щоб отримати уявлення про ефективність цільових сторінок сайту, тобто сторінок, на які потрапляють відвідувачі після кліка по рекламному носієві (банер, оголошення тощо), крім зазначених показників необхідно проаналізувати також показник відмов. Показник відмов - це показник, що відображає кількість відвідувачів веб-сайту, які залишили його раніше мінімально встановленого терміну (зазвичай, це 10 секунд). Високий показник відмов свідчить про неефективність інтернет-реклами, навіть якщо при цьому рівень показників СТЯ і СТВ досить високий.

Якщо користувач залишив веб-сайт занадто швидко, то найімовірніше цільова сторінка сайту не відповідає його очікуванням. Це відбувається у випадках, коли:

- зміст контекстного оголошення або рекламного банера не відповідає змісту цільової сторінки;

- відвідувач не зацікавлений у послугах, що пропону­ються на сайті, тобто є випадковим;

- цільова сторінка є незручною для перегляду (нечита­бельний текст, ускладнена навігація тощо) [35].

Знизити показник відмов і, відповідно, підвищити ефек­тивність інтернет-реклами можна на основі провадження заходів з поліпшення цільових сторінок рекламованого веб­сайту.

Крім оцінювання ефективності інтернет-реклами, доцільно визначити підходи до оцінювання перспективності застосу­вання інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств. Деякі науковці вважають, що, аналізуючи інтернет-технології, доцільно застосовувати критерій відношення між витратами і тим, як задовольняються інформаційні потреби користувачів [83]:

Слід зауважити, що ефект від застосування інтернет- технологій повинен відображатися на показниках, що харак­теризують економічну ефективність роботи туристичного підприємства.

Більшість практиків вважає, що ефект від застосування інтернет-технологій полягає у зростанні обсягу продажу та прибутку. На нашу думку, ефективність інтернет-технологій можна проаналізувати, застосовуючи як кількісні, так і якісні методи оцінювання. До кількісних методів належать:

1. Економіко-логічні методи, застосування яких є важливим напрямом визначення ефективності та аналізу фінансових показників діяльності підприємства. За допомогою еконо- міко-логічних методів здійснюється:

- вивчення тенденцій та закономірностей зміни і роз­витку економічних показників;

- вивчення причинно-наслідкових зв’язків, які впливають на діяльність підприємства;

- вивчення впливу чинників на результати діяльності підприємства тощо.

. Економіко-математичні методи - це надійний інстру­мент побудови математичних моделей для аналізу економічних показників та господарських процесів, системи підтримки прийняття рішень щодо ефективного управління відповідними

економічними процесами та системами, що досліджуються. Їх застосування сприяє:

- повному охопленню чинників, які впливають на економічні явища та господарські процеси;

- підвищенню точності і якості аналізу;

- розв’язанню задач, які не розв’язуються економіко- логічними методами [12].

Для визначення комунікаційної цінності веб-сайту його доцільно оцінити за кількісними показниками, тобто визна­чити наявність або відсутність за такими параметрами:

- інформація про туристичне підприємство;

- наявність контактів та зворотного зв’язку;

- інформація про здобутки та винагороди підприємства;

- наявність каталогів та рубрикаторів;

- можливість перегляду кількома мовами;

- наявність мультимедійних матеріалів;

- наявність переліку основних послуг із зазначенням ціни.

Аналіз таких показників дозволяє оцінити функціональ­ність веб-сайту туристичного підприємства та виявити його потенційну комунікаційну цінність. Крім цього, для визна­чення зручності веб-сайту доцільно оцінювати його якісні показники, зокрема, за такими критеріями:

- оригінальність дизайну веб-сайту;

- мультимедійність веб-сайту;

- якість та змістовність висвітленої інформації;

- якість фото- та відеоматеріалів;

- швидкість завантаження;

- зручність навігації;

- швидкість та якість пошуку інформації за запитом.

Оцінка якісних характеристик веб-сайту дозволяє визначити

його змістовність та оцінити сприйняття веб-сайту споживачами.

Отже, представлені підходи до оцінки ефективності інтернет-технологій в діяльності туристичних підприємств дозволяє проаналізувати значимість та необхідність їх засто­сування в управлінні бізнес-процесами. Слід зауважити, що аналіз доцільно здійснювати за різними показниками та критеріями, що дасть можливість детальніше та достовірніше оцінити ефективність застосування сучасних інтернет-техно- логій, а також визначити необхідність та потребу у розши­ренні засобів інтернет-технологій для ефективної реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств.

3. Аналіз інтернет-технологій в системі управління туристичним підприємством

Механізм управління переважної більшості сучасних туристичних підприємств базується на усталених принципах ведення діяльності без концентрації на новітніх методах та парадигмах управління. Необхідність впровадження та активне застосування інтернет-технологій відходить на другий план, що безпосередньо ускладнює процес адаптації туристичного підприємства до прискореного інформаційно-технологічного розвитку.

Найпоширенішим видом інтернет-технологій, що засто­совується в діяльності туристичних підприємств, є веб-сайт, оскільки останній забезпечує інформування потенційних споживачів про послуги підприємства, їх вартість та способи обслуговування, які пропонує туристичне підприємство. При цьому веб-сайт розглядається як інструмент безпосередньої комунікації із споживачами, а не як ефективний метод прогресивного ведення бізнесу.

З табл. 3.5 видно, що значна кількість туристичних підприємств має власний веб-сайт. Відносно фактично діючих туристичних підприємств у 2013 р. (6983 ліцензіати) їх кіль­кість становила 74%. Отримані результати дослідження свідчать про те, що майже 95% учасників туристичного ринку надають перевагу апробованим методам ведення діяльності і не усві­домлюють ефективності перспективи впровадження сучасних інтернет-технологій у своїй діяльності.

загальній структурі туристичних підприємств, що активно застосовують можливості веб-сайту у своїй діяль­ності, значна частка припадає на туристичні агентства. Це пояснюється тим, що діяльність туристичного агентства пов язана із безпосереднім комунікаційним процесом із споживачами та постачальниками туристичних послуг, адже на відміну від туроператора, турагентства реалізують вже сформований туристичний продукт цільовій аудиторії.

Таблиця 3.5

Ранжирування туристичних підприємств, що мають веб-сайт, за регіонами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Місто/Регіон | Частка, % | |
| Туроператор | Турагент |
| 1 | Київ | 71,4 | 74,3 |
| 2 | Дніпропетровськ | 54,8 | 68,6 |
| 3 | Одеса | 63,6 | 74,8 |
| 4 | Львів | 51,2 | 73,7 |
| 5 | Чернівці | 23,1 | 31,2 |
| 6 | Харків | 52,4 | 63,7 |
| 7 | Мелітополь | — | 36,2 |
| 8 | Маріуполь | — | 31,5 |
| 9 | Трускавець | 41,2 | 62,5 |
| 10 | Донецьк | 61,1 | 66,7 |
| 11 | Вінниця | 42,4 | 60,9 |
| 12 | Херсон | 31,2 | 38,5 |
| 14 | Полтава | 29,7 | 41,2 |
| 15 | Запоріжжя | 51,2 | 71,5 |
| 16 | Сімферополь | 57,2 | 62,1 |
| 17 | Рівне | - | 40,6 |
| 18 | Кривий Ріг | 39,4 | 51,5 |
| 19 | Ужгород | 22,4 | 30,6 |
| 20 | Феодосія | 33,1 | 40,2 |
| 21 | Кременчук | - | 33,5 |
| 22 | Свалява | 29,8 | 70,6 |
| 23 | Севастополь | 32,4 | 44,8 |
| 24 | Івано-Франківськ | 23,6 | 47,1 |
| 25 | Інші | 44,8 | 61,6 |

Формування рейтингу популярності веб-сайту туристич­них підприємств дає змогу визначити підприємства, які най­активніше використовують можливості власного веб-сайту у своїй діяльності, що виявляється у значній кількості відвіду­вання веб-сторінки користувачами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

ТОП-10 туристичних підприємств за кількістю відвідувань веб-саиту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва  підприємства | Регіон  (місто) | Адреса веб-сайту | Статистика  відвідувань,  осіб/місяць |
| ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ | | | | |
| 1 | Феєрія | Київ | feerie.com.ua | 65839 |
| 2 | Вояж-Київ | Київ | www. voyage. kiev. ua | 48117 |
| 3 | Мібс Тревел | Київ | mibstravel.ua | 21989 |
| 4 | Імеджин Тревел | Київ | imaginetravel. com. ua | 20232 |
| 5 | Лік-Тур | Київ | [www.liktour.com.ua](http://www.liktour.com.ua) | 15465 |
| 6 | Siesta | Київ | siesta.kiev.ua | 10629 |
| 7 | Любосвіт | Київ | www. lyubo svit. kiev. ua | 8012 |
| 8 | Гал-Круїз | Львів | [www.gal-cruise.ua](http://www.gal-cruise.ua) | 3970 |
| 9 | Verano | Київ | [www.verano.com.ua](http://www.verano.com.ua) | 3717 |
| 10 | Мун Лайт | Київ | [www.mel.com.ua](http://www.mel.com.ua) | 2179 |
| ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | | | | |
| 1 | Поїхали з нами | Київ | [www.poehalisnami.ua](http://www.poehalisnami.ua) | 133115 |
| 2 | Роза вітрів | Київ | [www.rv.org.ua](http://www.rv.org.ua) | 106581 |
| 3 | Мансана | Київ | www. mansana. com | 63174 |
| 4 | Зималетта | Київ | [www.zimaletta.com.ua](http://www.zimaletta.com.ua) | 47731 |
| 5 | Делюкс Тревел | Київ | deluxetravelua. com | 31314 |
| 6 | Алвона | Одеса | www. alvona. com | 22208 |
| 7 | Турист-клуб | Київ | tcc.com.ua | 14340 |
| 8 | Каліпсо | Київ | kalipso.kiev.ua | 13666 |
| 9 | ТАСС Тревел | Київ | www. tasstravel. com. ua | 12582 |
| 10 | ТурБюро | Київ | [www.turpoisk.com.ua](http://www.turpoisk.com.ua) | 6270 |

Результати дослідження, наведені у табл. 3.6, свідчать про те, що споживачі надають перевагу туристичним підприєм­ствам, розташованим безпосередньо у м. Києві (як туропера­торам, так і турагентам). Визначним фактором формування таких рейтингових показників туристичних підприємств м. Києва може бути рівень доходів населення цього регіону порівняно з іншими. Крім цього, тип туристичних потоків (діловий, транзитний, пізнавальний туризм) також є визна­чальним показником рейтингу регіону у загальній структурі, адже основна частка туристичних потоків концентрується саме у цьому регіоні.

Рейтинг веб-сайту туристичного підприємства також можна визначити за допомогою індексу популярності, що є показником його популярності і розраховується з урахуван­ням обсягу аудиторії веб-сайту і кількості посилань на нього, представлених на інших веб-сайтах (рис. 3.10).

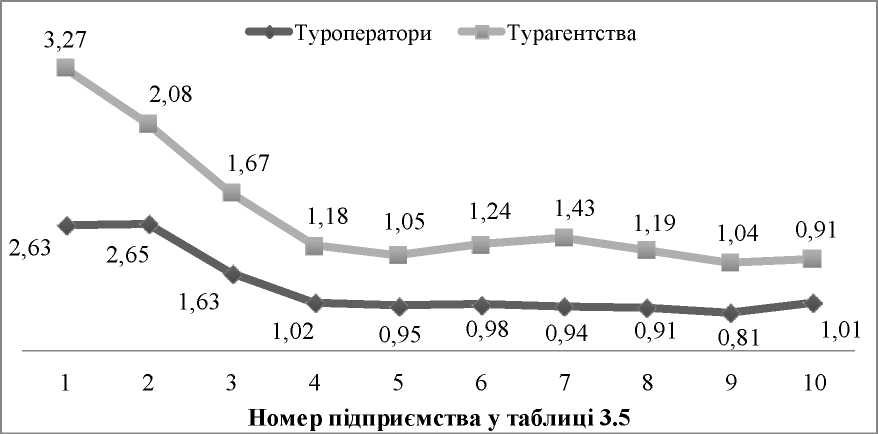


Рис. 3.10. Графік індексу популярності веб-сайтів туристичних підприємств

Серед туристичних агентств індекс популярності є значно вищим порівняно з туристичними операторами і складає 3,27, що на 0,74 більше, ніж найвищий показник індексу попу­лярності туристичних операторів. Така тенденція свідчить про те, що веб-сайти туристичних агентств користуються більшим попитом, оскільки основним напрямом діяльності цієї категорії учасників туристичного ринку є реалізація туристичних продуктів. Для веб-сайтів туристичних агентств характерною є комплексна насиченість туристичними пропо­зиціями, тому активні користувачі мережі Інтернет, що мають на меті придбати туристичний продукт безпосередньо, звер­тають увагу на широкий асортимент туристичних послуг, висвітлений на веб-сайті.

Важливим у діяльності туристичних підприємств є спів­відношення між кількістю відвідувачів веб-сайту і обсягом реалізованих послуг, але ефективність застосування веб-сайту також визначає його функціональні можливості (табл. 3.7).

Розгалуженість каталогів та рубрикаторів веб-сайту турис­тичного підприємства є визначальним важелем у комуніка­тивному процесі із споживачами, адже лояльність потенцій­ного споживача туристичного продукту у цьому випадку залежатиме від обсягу та якості опублікованої підприємством інформації та зручності навігації.

Таблиця 3.7

Структура функціональних можливостей веб-сайтів туристичних підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Характеристика веб-сайтів | Кількість | Частка, % |
| 1 | КАТАЛОГИ | 410 | 100 |
| 1.1 | Інформація про компанію | 410 | 100 |
| 1.2 | Контакти | 410 | 100 |
| 1.3 | Каталог пропозицій (загальний) | 349 | 85,1 |
| 1.4 | Каталог пропозицій за напрямами (країнами) | 291 | 71,0 |
| 1.5 | Каталог спеціальних пропозицій (акцій) | 124 | 30,2 |
| 1.6 | Каталог цін (прайс-лист) | 398 | 97,1 |
| 1.7 | Зворотний зв’язок | 352 | 85,9 |
| 2 | ІНФОРМАЦІЯ |  |  |
| 2.1 | Здобутки, нагороди підприємства | 97 | 23,7 |
| 2.2 | Загальна туристична інформація | 113 | 27,6 |
| 2.3 | Інформація про країни | 219 | 53,4 |
| 2.4 | Інформація про туристичні дестинації | 42 | 10,2 |
| 2.5 | Інформація про вакантні місця | 37 | 9,0 |
| 2.6 | Наявність рекламної інформації | 64 | 15,6 |
| 3 | ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ САЙТУ |  |  |
| 3.1 | Функція он-лайн бронювання | 369 | 90,0 |
| 3.2 | Функція он-лайн продажу | 12 | 2,9 |
| 3.3 | Функція он-лайн консультування | 7 | 1,7 |
| 3.4 | Функція реєстрації | 382 | 93,2 |
| 3.5 | Функція пошуку по веб-сайту | 403 | 98,3 |

Закінчення табл. 3.7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Характеристика веб-сайтів | Кількість | Частка, % |
| 4 | МУЛЬТИМЕДІА |  |  |
| 4.1 | Навність фотогалереї | 408 | 99,5 |
| 4.2 | Наявність відеогалереї | 196 | 47,8 |
| 4.3 | Каталог віртуальних турів | 27 | 6,6 |
| 4.4 | Наявність форуму | 19 | 4,6 |
| 4.5 | Можливість проглядати веб-сайт кількома мовами | 356 | 86,8 |
| 4.6. | Експрес-опитування користувачів веб-сайту | 151 | 36,8 |
| 4.7. | Новини | 296 | 72,2 |
| 4.8. | Підписка на розсилку новин (пропозицій) | 232 | 56,6 |

З табл. 3.7 стає зрозумілим, що веб-сайти туристичних підприємств насичені каталогами, які висвітлюють загальну інформацію про підприємство та основні напрями його діяльності. Показники функціональних можливостей також є задовільними, за винятком функцій консультування та продажу туристичних продуктів у режимі реального часу. Лише 2,9% туристичних підприємств від загальної кількості усвідомили ефективність перспективи застосування веб-сайту як додаткової торговельної площі, що популяризується серед споживачів дуже швидкими темпами.

низькому рівні залишаються мультимедійні можли­вості переважної більшості веб-саиив туристичних підприємств, оскільки управлінські зусилля значної частки туристичних підприємств спрямовуються на максимізацію прибутку, а не на задоволення туристичних потреб споживачів. З урахуванням цього підприємства не вважають за доцільне впроваджувати мультимедійні функції на власних веб-сайтах.

Проведене опитування 147 респондентів, які є керівни­ками туристичних підприємств різних регіонів, дозволяє визначити основні напрями застосування інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств та критично оцінити їх ефективність.

Оскільки веб-сайт є потужним інструментом інтернет- технологій, доцільно визначити терміни його функціонування (рис. 3.11).

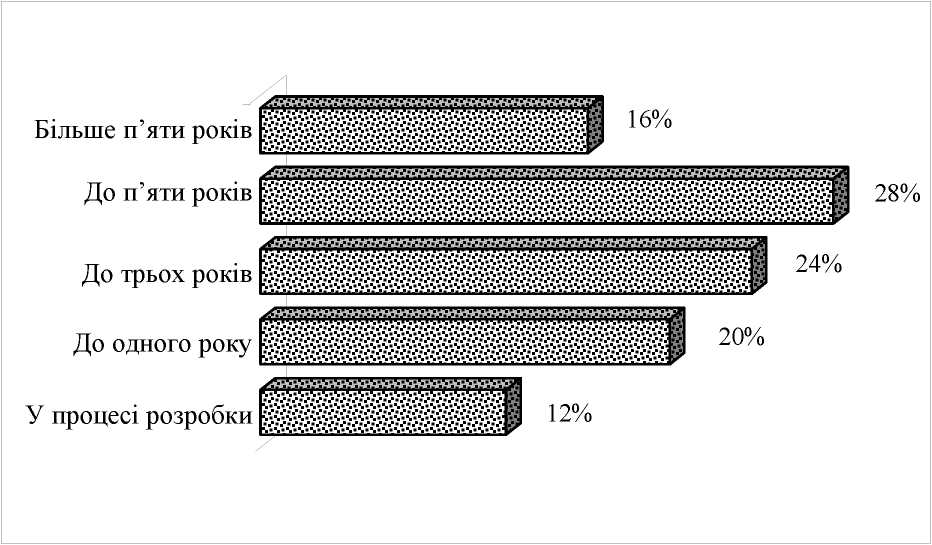


Рис. 3.11. Структура тривалості функціонування веб-сайтів

туристичних підприємств

За даними проведеного дослідження, середня тривалість функціонування веб-сайту туристичних підприємств - 3,5-4 роки, але найбільша частка припадає на веб-сайти, що функціонують до 5-ти років (28 %). Слід відзначити, що 12 % проаналізованих туристичних підприємств не мають власного веб-сайту, або цей інструмент інтернет-технологій знаходиться у розробці.

Основними напрямами застосування інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств є отримання профе­сійної інформації із джерел мережі Інтернет (рис. 3.12). Окрім отримання інформації, туристичні підприємства здебільшого використовують можливості мережі Інтернет для забезпе­чення бронювання споживачами туристичних продуктів, що значно прискорює процес їх реалізації. Також значний відсо­ток припадає на рекламу, заходи РЯ та моніторинг ринку туристичних послуг.

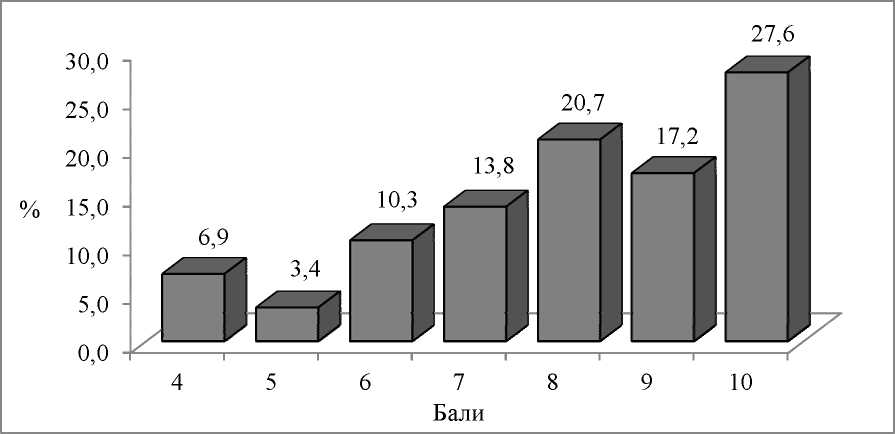


Рис. 3.14. Ефективність застосування інтернет-технологій з точки зору туристичних підприємств

Отже, найнижчою оцінкою обраною респондентами, є «4»; при цьому частка, що припадає на найвищу оцінку «10», дорівнює 27,6%. Відповідно, можна зробити висновок, що переважна більшість туристичних підприємств вважає засто­сування інтернет-технологій у своїй діяльності досить ефек­тивним; при цьому вони не використовують повністю можли­вості цих технологій для забезпечення конкурентних позицій.

Для туристичних підприємств досить часто інтернет- технології асоціюються з рекламою та PR у мережі Інтернет, але небагато підприємств усвідомлюють масштаби та різно­манітність заходів, що існують на сучасному етапі розвитку мережі Інтернет (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Види реклами в мережі Інтернет, що застосовуються в діяльності туристичних підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Види реклами | Кількість | Частка, % |
| 1 | Контекстна реклама в пошукових системах | 79 | 53,7 |
| 2 | Контекстна реклама на тематичних веб­сайтах у пошукових системах | 58 | 39,5 |
| 3 | Розміщення тематичних статей, новин на вeб-сайтах | 81 | 55,1 |
| 4 | Банерна реклама на тематичних вeб-сайтах | 42 | 28,6 |
| 5 | Банерна реклама у банернообмінних мережах | 27 | 18,4 |
| 6 | Оптимізація і просування у пошукових системах | 33 | 22,4 |
| 7 | Текстова реклама на тематичних вeб-сайтах | 54 | 36,7 |
| 8 | Реєстрація у тематичних каталогах | 62 | 42,2 |
| 9 | Розміщення прайс-листа на профільних вeб-сайтах | 48 | 32,7 |
| 10 | Реклама в розсилках (не спам) | 39 | 26,5 |

Найпоширенішим видом реклами у мережі Інтернет є контекстна реклама. Майже 54% респондентів надають пере­вагу цьому виду реклами, оскільки найчастіше при пошуку необхідної інформації споживач звертається до тієї чи іншої пошукової системи. Крім того, якщо туристичне підприємство має власний веб-саит, то основними рекламними заходами є розміщення на ньому інформації та новин. Найнижчий від­соток припадає на банерну рекламу та електронні розсилки - 18,4% і 26,5% відповідно. При цьому туристичні підприєм­ства не враховують ефективність таких видів інтернет- реклами, адже банерну рекламу можна розміщувати на веб­сайтах, не пов’язаних із туризмом, що надає можливість охоплення аудиторії майбутніх потенційних споживачів.

Однією із переваг активного застосування інтернет- технологій є легкість отримання необхідної інформації про вподобання споживачів, завдяки чому можливе повноцінне задоволення їх потреб шляхом формування цікавої та доступ­ної для них туристичної пропозиції. Визначення основних напрямів маркетингових досліджень у мережі Інтернет, що застосовуються туристичними підприємствами, свідчить, що майже 30% респондентів надають перевагу розсиланню анкет на електронні адреси зареєстрованих споживачів (рис. 3.15).

Серед різноманіття інструментів маркетингових досліджень у мережі Інтернет найпоширенішими є он-лаин опитування на веб-сайтах туристичних підприємств (25,9%) та розмі­щення експрес-анкет на тематичних веб-сайтах (15,6%). При цьому майже половина досліджених туристичних підприємств (48,3%) взагалі не застосовують у своїй діяльності інстру­менти маркетингових досліджень, спрямовані на отримання інформації в мережі Інтернет. Такий показник свідчить про те, що туристичні підприємства до кінця не усвідомлюють переваг та можливостей цього виду маркетингових дослі­джень, надаючи перевагу перевіреним методам отримання маркетингової інформації.

Застосування елементів маркетингових досліджень у мережі Інтернет є додатковим джерелом отримання необхід­ної маркетингової інформації, що, на відміну від традиційних способів маркетингових досліджень, не вимагає значних ресурсів.

Однією із переваг застосування сучасних інтернет- технологій є легкість підтримання ділового зв’язку із партне­рами та споживачами. Сучасні розробки надають можливість безперешкодно та швидко обмінюватися інформацією в мережі Інтернет (рис. 3.16).

Найпоширенішим інструментом зв’язку в мережі Інтернет, що застосовують туристичні підприємства, є електронна пошта (99,3%), оскільки така електронна технологія дозволяє обмінюватися інформацією та зберігати значні обсяги даних в електронному просторі і є досить зручним інтернет-засобом у користуванні. Всі функції реєстрації та можливість отриму­вати рекламну та довідкову інформацію в мережі Інтернет залежать від наявності електронної адреси. Саме тому турис­тичні підприємства у своєму розпорядженні завжди мають кілька електронних адрес для зручності обміну інформацією із діловими партнерами та споживачами. Крім електронної пошти, актуальними залишаються програми-агенти, або так звані месенджери, що дозволяють швидко обмінюватись короткими повідомленнями.

Інтернет- конференції Форуми та чати на власному сайті Соціальні мережі Yahoo Massenger Google Talk Skype ICQ E-mail

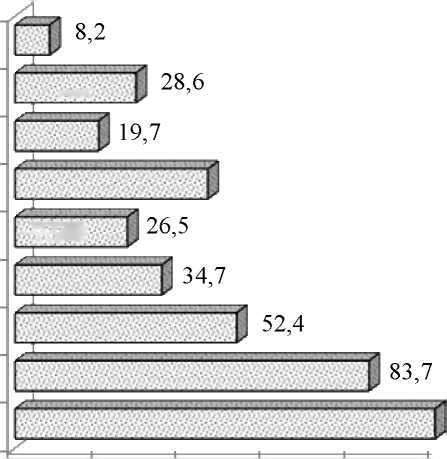
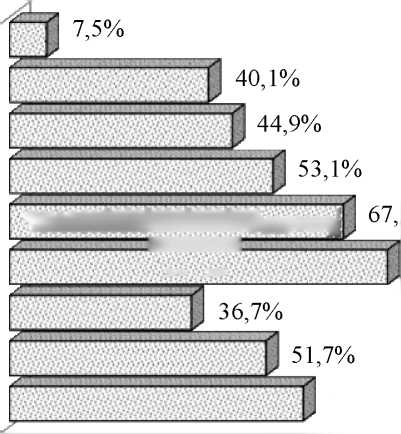


Рис. 3.16. Інструменти інтернет-технологій, що застосовують туристичні підприємства для підтримання ділового зв ’язку, %

За останні кілька років особливо популярними в інтернет- просторі стали соціальні мережі, тому майже 46% туристич­них підприємств активно застосовують такі можливості інтернет-технологій для підтримання зв’язку із споживачами, оскільки соціальні мережі одночасно об єднують мільйони користувачів в усьому світі.

На підставі проведеного дослідження, а також висновків керівників туристичних підприємств, можемо визначити основні переваги застосування інтернет-технологій у турис­тичній діяльності (рис. 3.17). Респонденти відзначили, що інтернет-технології є ефективними (76,2%) та не вимагають значних витрат часу (67,3%). До того ж, вагомими перевагами є незалежність від робочого місця та миттєва доставка великого обсягу даних у будь-яке місце.

Миттєва доставка інформації Передача великих обсягів інформації Незалежність від робочого місця Незначні витрати часу Ефективність Інтерактивність Комуні кативні сть Оперативність



Засоби інтернет-технологш відрізняються залежно від напряму їх застосування, однак при цьому існує така ланка, як веб-сайт, що поєднує кілька функціональних та інтер­активних інструментів інтернет-технологій.

Туристичні підприємства застосовують веб-сайти у своїй діяльності для забезпечення безпосередньої комунікації із постійними та потенційними споживачами шляхом висвіт­лення туристичної інформації, що цікавить споживача.

Веб-сайт туристичного підприємства є своєрідним посе­редником між туристичним попитом та туристичною пропо­зицією, оскільки виконує функцію ознайомлення із парамет­рами туристичної пропозиції та подальшою її реалізацією. З огляду на це, важливим є дослідження ефективності застосування веб-сайту у діяльності туристичних підприємств. Отже, визначимо основні функціональні характеристики, які повинен мати веб-сайт для забезпечення ефективності його функціонування, та проведемо аналіз, використовуючи репре­зентативну вибірку туристичних підприємств (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники функціонального аналізу веб-сайту туристичних підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Кількісні показники (+/-) | Якісні показники (у балах від 1 до 10) |
| 1 | Інформація про туристичне підприємство | Мультимедійність сайту |
| 2 | Наявність контактів та зворотного зв’язку | Оригінальність дизайну сайту |
| 3 | Інформація про здобутки та винагороди туристичного підприємства | Якість інформації про туристичні напрями |
| 4 | Наявність каталогів і рубрикаторів | Якість фото- та відеогалереї по туристичних напрямах |
| 5 | Інформація про туристичні напрями, що пропонуються | Швидкість завантаження сайту |
| 6 | Інформація про туристичні дестинації по напрямах, що пропонуються | Зручність та якість функції пошуку по сайту |
| 7 | Наявність фото- та відеогалерії по напрямах, що пропонуються | Швидкість виведення пошукової інформації за запитом відвідувача |
| 8 | Можливість перегляду кількома мовами | Зручність функції реєстрації відвідувачів |
| 9 | Функція реєстрації відвідувачів | Зручність функції он-лайн бронювання |
| 10 | Функція он-лайн бронювання | Якість та доцільність наведеної на сайті туристичної інформації |
| 11 | Наявність форумів та чатів на сайті | Якість та доцільність наведеної на сайті додаткової (рекламної) інформації |
| 12 | Можливість залишати коментарі та відгуки | Якість та доцільність блоку новин, курсу валюти, погоди |

Кількісні показники аналізу функціональних можливостей веб-сайту туристичних підприємств характеризують наявність або відсутність того чи іншого показника, що забезпечує високофункціональність та зручність використання веб-сайту з точки зору споживача. Результати аналізу наведено у дод. Г.

Переважна більшість веб-сайтів туристичних операторів функціонально розвинені в середньому на 66,3%, при цьому абсолютна забезпеченість необхідними можливостями веб­сайту спостерігається лише в ТОВ «Туристична фірма «САМ», що свідчить про усвідомлення цим туристичним підприєм­ством вигід від наявності високорозвиненого веб-сайту. Крім цього, такі туристичні підприємства, як ТОВ «Тезтур», ТОВ «Корал Тревел» та ТОВ «Арктур» мають високі показники функціональних можливостей веб-сайту і є лідерами порівняно з рештою туристичних операторів, представлених у репрезен­тативній вибірці.

Серед туристичних агентств середній показник функціо­нальності веб-сайту становить 57,1%, що є значно нижчим показником порівняно з туристичними операторами. При цьому із 20 представлених туристичних агентств лише 13 мають власний веб-сайт.

За результатами проведеного дослідження можна ствер­джувати, що найбільш функціонально розвинені веб-сайти належать таким туристичним агентствам, як ТОВ «Лік-Тур» (83,3%), ТОВ «Хоттур» (83,2%) та ТОВ «Дінадіс» (75%). Можна зробити висновок, що функціональна зручність веб- сайтів туристичних агентств вимагає удосконалення подаль­шого підвищення коефіцієнта лояльності споживачів, що є активними користувачами мережі Інтернет.

Крім кількісних показників, нами запропоновано дослідити якісні параметри веб-сайту туристичних підприємств, що дозволить оцінити змістовність та якість висвітленої інфор­мації на веб-сайті (табл. 3.9). Для цього було застосовано метод експертних оцінок і, відповідно, встановлено межі від 1 до 10 балів. Розрахунки наведено у дод. Г.

За результатами аналізу середній якісний показник веб- сайтів туристичних операторів становить 6,4 бала. Найвищі експертні бали отримали такі туристичні оператори, як ТОВ «Туристична фірма «САМ» (9,5), ТОВ «Тезтур» (8,6), ТОВ «Корал Тревел» (8,7) та ТОВ «МІБС Тревел» (7,6). Такі показники свідчать про те, що ці туристичні оператори

надають на власних веб-сайтах змістовну і якісну туристичну інформацію, мають високу мультимедшнють сайтів та є зручними у користуванні.

Середнє значення якісних показників веб-сайтів турис­тичних агентств порівняно з туристичними операторами є нижчим і становить 5,8 бала. При цьому показники окремих туристичних агентств не перевищують позначку у 8,8 бала та здебільшого є нижчими за 5 балів, тобто перетинають середню межу якості веб-сайту. Наслідком таких показників є інфор­маційна незадоволеність відвідувачів веб-сайту, що спонукає їх до пошуку інших джерел отримання необхідної інформації, тобто до переходу на інші веб-сайти, що збільшує ймовір­ність втрати потенційного споживача туристичного продукту.

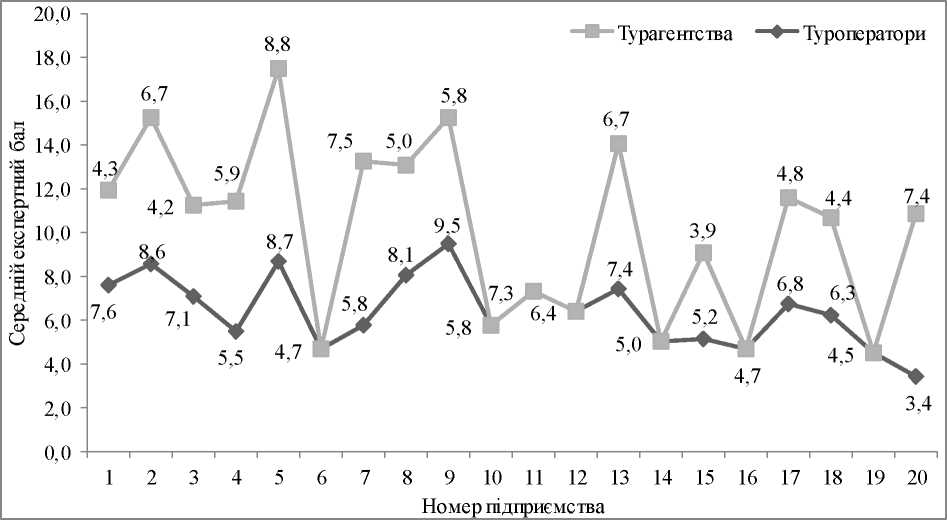


Рис. 3.18. Значення експертних оцінок функціональних можливостей веб-сайтів туристичних підприємств

За результатами аналізу функціональних характеристик веб-сайтів туристичних підприємств, наведених на рис. 3.18, можна зробити висновок, що туристичні оператори мають більш функціональні та змістовні веб-сайти. Подібний дисонанс характеризує ставлення сучасних туристичних агентств до використання можливостей веб-сайту і засвідчує той факт, що ці туристичні підприємства не визнають необхідності створення та удосконалення такого інструменту інтернет- технологій.

Для подальшого дослідження доцільно проаналізувати ефективність функціонування веб-сайтів туристичних підпри­ємств, алгоритм розрахунку яких наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Показники ефективності функціонування веб-сайту туристичних підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Показник | Розрахунок | Значення показників |
| 1 | Коефіцієнт кваліфікації відвідувачів веб­сайту | Q] = Nqv  Nav | Nqv - кількість відвідувачів  веб-сайту, яких можна кваліфікувати як потенційних споживачів; Nav - загальна кількість відвідувачів веб-сайту |
| 2 | Коефіцієнт  реєстрації | її  S3 | Nrv - кількість зареєстро­ваних відвідувачів веб-сайту |
| 3 | Частота повторних відвідувань зареєстрованим користувачем | FRCV = Nreg nrv | N REG - кількість повторних реєстрацій |
| 4 | Вартісний  коефіцієнт  лояльності | VLS = VSrep VSa | VSrep - обсяг продажу послуг постійним споживачам через веб-сайт; VSa - загальний обсяг продажів послуг |
| 5 | Коефіцієнт  підтвердження  замовлень | oci = Sa  Oa | Sa - кількість фінансово підтверджених замовлень; Oa - загальна кількість замовлень |
| 6 | Період фінансового підтвердження бронювання | BCP = tp - tb | tp - дата покупки (оплати) туристичної послуги; tb - дата замовлення туристичної послуги |

190

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств

на основі глобальних інтернет-технологій

Функціональний аналіз веб-сайтів є доцільним, однак при цьому не дає можливості оцінити його ефективність. Саме тому нами було обрано ряд показників, що дозволяють визначити ефективність веб-сайту. Результати розрахунків наведено в табл. 3.10 та 3.11.

Таблиця 3.11

Результати оцінювання ефективності веб-сайтів туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Показник | | | | | |
| оі | ш | БЯСУ | УЬБ | ОСІ | ВСР |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ» | 0,7 | — | — | 0,50 | 0,94 | 6 |
| 2 | ТОВ «Тезтур» | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 0,32 | 0,67 | 4 |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | 0,7 | 0,5 | 0,4 | 0,36 | 0,79 | 7 |
| 4 | ТОВ «ТК «Анекс Тур» | 0,5 | — | — | 0,26 | 0,62 | 3 |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | 0,6 | 0,3 | 0,1 | 0,01 | 0,64 | 2 |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | 0,4 | — | — | 0,16 | 0,86 | 7 |
| 7 | ТОВ «Арктур» | 0,5 | 0,1 | 0,2 | 0,19 | 0,97 | 2 |
| 8 | ТОВ «Гамалія» | 0,7 | - | — | 0,11 | 0,92 | 4 |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,19 | 9,13 | 5 |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | 0,6 | — | — | 0,20 | 0,95 | 3 |
| 11 | ТОВ «Пілот» | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,09 | 0,86 | 2 |
| 12 | ТОВ «Телехаус-Київ Міжнародний туризм» | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,45 | 0,72 | 4 |
| 13 | ТОВ «ТК «Київський супутник» | 0,6 | 0,4 | 0,4 | 0,08 | 0,65 | 3 |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | 0,5 | — | — | 0,19 | 0,79 | 3 |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | 0,7 | 0,5 | 0,4 | 0,20 | 0,62 | 4 |
| 16 | ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | 0,7 | - | — | 0,32 | 0,89 | 5 |
| 17 | ТОВ «АРТЕКС-94» | 0,7 | 0,5 | 0,2 | 0,23 | 0,61 | 3 |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | 0,5 | 0,3 | 0,1 | 0,22 | 0,84 | 4 |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | 0,7 | — | — | 0,08 | 0,59 | 6 |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | 0,7 | — | — | 0,30 | 0,53 | 3 |
| Середнє значення | | 0,61 | 0,36 | 0,27 | 0,22 | 0,77 | 3,8 |

Серед відвідувачів веб-сайтів туристичних операторів середній показник кваліфікації відвідувача становить 0,61. Це свідчить про те, що переважна більшість відвідувачів є потенційними партнерами (турагентства) або потенційними споживачами. Серед окремих туристичних операторів най­вищий коефіцієнт кваліфікації відвідувачів є характерним для ТОВ «Тезтур» та ТОВ «Туристична фірма «САМ». Коефіцієнт реєстрації відвідувачів становить 0,36 за загальним показни­ком репрезентативної вибірки туристичних операторів. Цей показник свідчить про те, що майже 40% кваліфікованих відвідувачів веб-сайту туристичних операторів є зацікавленими у туристичних пропозиціях цих підприємств.

Вартісний коефіцієнт лояльності є відношенням між обсягом продажів туристичних продуктів через веб-сайт та загальним обсягом продажів. Таким чином, узагальнювальний вартісний коефіцієнт туристичних операторів складає 0,22. Показник фінансового підтвердження замовлення характеризує період сплати споживачем грошових коштів за попередньо заброньований туристичний продукт. Середній показник фінансового підтвердження становить 3,8 доби.

Таблиця 3.12

Результати оцінювання ефективності веб-сайтів туристичних агентств

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Показник | | | | | |
| QI | RI | FRCV | VLS | OCI | BCP |
| 1 | ПП «Пілігрим-М» | 0,6 | — | — | 0,44 | 0,80 | 4 |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,08 | 0,79 | 5 |
| 3 | ПП « Бітско» | 0,4 | — | — | 0,33 | 0,82 | 3 |
| 4 | Тур-2006 | 0,3 | — | — | 0,31 | 0,86 | 3 |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | 0,7 | 0,4 | 0,2 | 0,17 | 0,73 | 2 |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» | — | — | — | — | — | — |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,35 | 0,69 | 1 |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | 0,6 | — | — | 0,15 | 0,48 | 3 |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | 0,6 | — | — | 0,05 | 0,46 | 4 |
| 10 | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» | — | — | — | — | — | — |
| 11 | ТОВ «Оріон» | — | — | — | — | — | — |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» | — | — | — | — | — | — |
| 13 | ПП « «Оріон-Інтур» | 0,7 | 0,4 | 0,2 | 0,29 | 0,64 | 4 |
| 14 | ТОВ ««Термінал» | — | — | — | — | — | — |
| 15 | ТОВ «Відновлення-Україна» | 0,3 |  |  | 0,04 | 0,26 | 5 |

Закінчення табл. 3.12

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Показник | | | | | |
| оі | Ш | БЯСУ | УЬБ | ОСІ | ВСР |
| 16 | ТОВ «Глобус» | — | — | — | — | — | — |
| 17 | ТОВ «Райт Лайн Груп» | 0,6 | — | — | 0,24 | 0,61 | 4 |
| 18 | ТОВ «Синдбад-Тревел» | 0,5 | — | — | 0,07 | 0,19 | 5 |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур» | — | — | — | — | — | — |
| 20 | ТОВ ««Поїхали з нами» | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,42 | 0,32 | 2 |
| Середнє значення | | 0,56 | 0,44 | 0,28 | 0,23 | 0,59 | 3,5 |

Середній коефіцієнт кваліфікації відвідувача для турис­тичних агентств становить 0,56, а середній коефіцієнт реєстрації - 0,44, що є вищим порівняно з туристичними операторів. Однак слід зауважити, що лише 25% представ­лених туристичних агентств мають на власних веб-сайтах функцію реєстрації відвідувачів. Фінансове підтвердження замовлення для туристичних агентств є дещо меншим порів­няно з туристичними операторами і складає 3,5 доби.

Узагальнені показники ефективності веб-сайтів турис­тичних підприємств свідчать, що за переважною більшістю показників туристичні оператори та туристичні агентства є практично рівнозначними. Така тенденція дозволяє зробити висновок, що застосування веб-сайту є актуальним як для туристичних операторів, так і для туристичних агентств і наочно підтверджує ефективність використання можливостей цього виду інтернет-технологій.

За допомогою веб-сайту туристичне підприємство має можливість відслідковувати відвідуваність свого ресурсу та основних його каталогів, а у разі потреби - коригувати ту чи іншу інформацію, наведену на веб-сайті.

Відслідковування відвідуваності веб-сайту здебільшого здійснюється за допомогою реєстрації туристичного підпри­ємства у спеціалізованих рейтингових серверах.

Наведені в табл. 3.13 показники свідчать про те, що потоки відвідувачів веб-сайтів туристичних підприємств є досить високими і, відповідно, високим є попит на туристичні продукти.

Зважаючи на попередні результати аналізу ефективності веб-сайтів та враховуючи розраховані коефіцієнти кваліфі­кації відвідувачів, слід відзначити, що серед туристичних операторів кваліфікованими споживачами можна вважати в середньому 276 відвідувачів на день, а серед туристичних агентств - 244 відвідувачі на день.

Таблиця 3.13

Статистика відвідувань веб-сайтів туристичних підприємств (за даними рейтингу top.mail.ru)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Н/Д | №  пор. | Назва  підприємства | Адреса сайту | Статистика відвідувань | | |
| день | тиждень | місяць |
| Туристичні  оператори | 1 | Тезтур | [www.teztour.ua](http://www.teztour.ua) | 943 | 8840 | 21641 |
| 2 | Іспатур | hispatour.com | 341 | 2428 | 8992 |
| 3 | Анекс Тур | [www.anextour](http://www.anextour).  com.ua | 622 | 4127 | 18417 |
| 4 | Кандагар-Тур | [www.kandagar.com](http://www.kandagar.com) | 234 | 1703 | 6608 |
| 5 | Пілот | [www.pilot.ua](http://www.pilot.ua) | 129 | 841 | 2578 |
| Туристичні  агенти | 1 | Хоттур | hottour.com.ua | 846 | 11945 | 25137 |
| 2 | Лік-Тур | [www.liktour.com.ua](http://www.liktour.com.ua) | 633 | 4524 | 18247 |
| 3 | Ай Тревел | [www.i-travel](http://www.i-travel).  com.ua | 168 | 1198 | 4902 |
| 4 | Оріон-Інтур | orion-intour.com.ua | 206 | 1328 | 5412 |
| 5 | Райт Лайн Г руп | [www.rlg.com.ua](http://www.rlg.com.ua) | 323 | 2306 | 9355 |

Отже, дослідження рівня та ефективності застосування туристичними підприємствами у своїй діяльності інтернет- технологіи дало змогу оцінити пріоритетні напрями інтернет- активності туристичних підприємств та оцінити ефективність окремих інструментів інтернет-технологій.

*3.4.Формування інструментарію застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств*

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

Актуальність застосування інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств обумовлена швидким зростанням кількості активних користувачів мережі Інтернет, які вважа­ють такий ресурс першочерговим джерелом отримання туристичної інформації. На сьогодні активними Інтернет- користувачами є 53% населення України, а в розвинених країнах цей показник становить понад 65%.

Широкий спектр можливостей мережі Інтернет дозволяє туристичним підприємствам оперативно реагувати на запити споживачів, своєчасно інформувати про послуги та забезпе­чувати ефективний процес комунікації зі споживачем.

Проте значна частка туристичних підприємств ігнорує можливі переваги застосування інтернет-технологій і, відповідно, втрачає сегмент споживачів, що є активними користувачами мережі Інтернет.

Основними передумовами, що стримують активне впровадження інтернет-технологій у діяльність туристичних підприємств, є неусвідомлення ними основних переваг застосування можливостей мережі Інтернет та відсутність підтримки державних і місцевих органів управління, що виявляється у відсутності потужних інформаційних інтернет- ресурсів.

Дослідження існуючих ресурсів у мережі Інтернет доводить, що за наявності значної кількості інформаційних веб-сайтів туристичного призначення (як офіційних, так і тема­тичних), відсутні ресурси, які б комплексно представляли різноманітну туристичну інформацію.

Звідси виникає необхідність розроблення комплексного туристичного порталу в мережі Інтернет, який буде висвітлю­вати інформацію туристичного характеру, що охоплюватиме всі сфери туристичної діяльності, призначену як для вітчиз­няних, так і для іноземних користувачів мережі Інтернет. На нашу думку, доцільність створення туристичного порталу полягає у популяризації мережі Інтернет як першочергового інформаційного джерела.

Таким чином, пропонуємо розробити туристичний портал за структурою, наведеною на рис. 3.19. Крім цього, туристичний портал пропонується створити за електронними адресами [www.ukrturportal.ua](http://www.ukrturportal.ua) або [www.tourism.in.ua](http://www.tourism.in.ua), оскільки застосування домену «иа» та цих скорочень є символічним і характеризуватиме цей портал саме як український ресурс.

Розроблені блоки туристичного порталу охоплюють основні напрями 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 туристичного порталу є інформу­вання про послуги підприємств, що формують туристичну інфраструктуру. Каталог цих підприємств дасть можливість користувачам туристичного порталу оперативно знаходити необхідну туристичну інформацію. Розглянемо детальніше схему пошуку туристичного продукту на розробленому туристичному порталі (рис. 3.20).

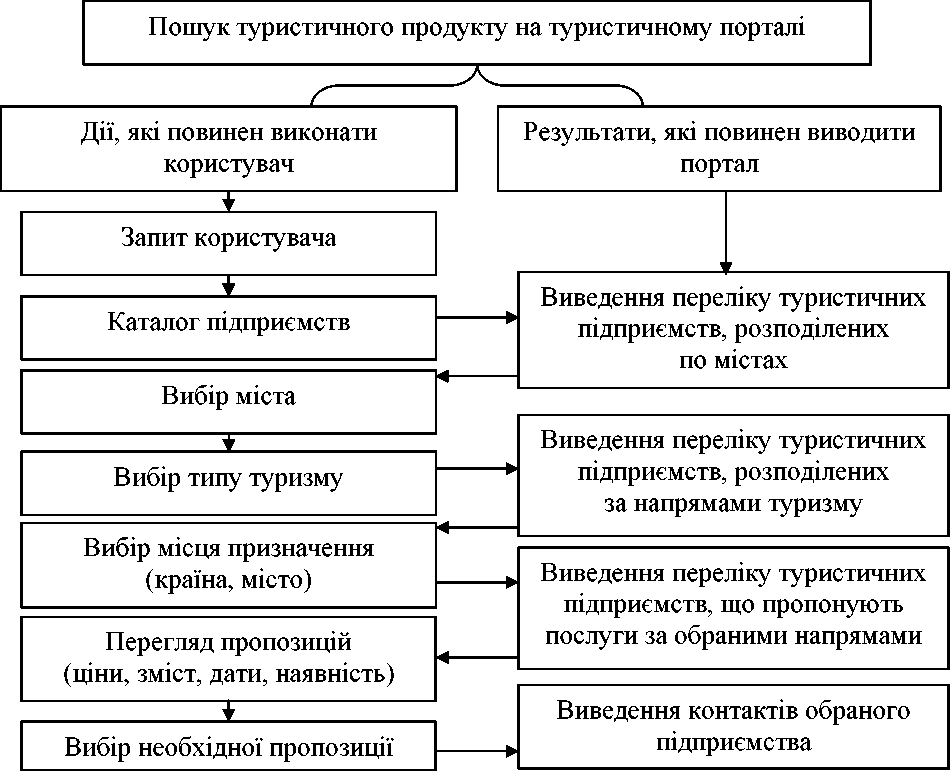


Рис. 3.20. Схема пошуку туристичного продукту на розробленому туристичному порталі

За подібним алгоритмом пошуку туристичного продукту (рис. 3.20) користувач може знаходити і бронювати послуги інших підприємств, таких як заклади тимчасового розмі­щення, підприємства ресторанного господарства, транспортні та дозвіллєво-розважальні підприємства. Блок туристичного порталу дозволить підприємствам, зареєстрованим у каталогах, збільшувати обсяги реалізації власних послуг та приваблю­вати потенційних споживачів, оскільки інформація про їх послуги буде доступною будь-якому користувачеві мережі Інтернет.

Наступний четвертий блок розробленого туристичного порталу описує українські місця туристичної привабливості. Особливістю та новизною є формування переліку дестинацій за окремими напрямами туризму, наприклад, історичним, релігійним, пригодницьким 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 порталу призначений для розвитку комунікацій між користувачами, обміну турис­тичною інформацією.

Головною особливістю цього блоку є «конструктор маршрутів», за яким користувач туристичного порталу може самостійно сформувати маршрут за заданими параметрами. Розглянемо детальніше технологію формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів (рис. 3.21).

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, а також роздрукувати карту маршруту, якщо він подорожує власним транспортом.

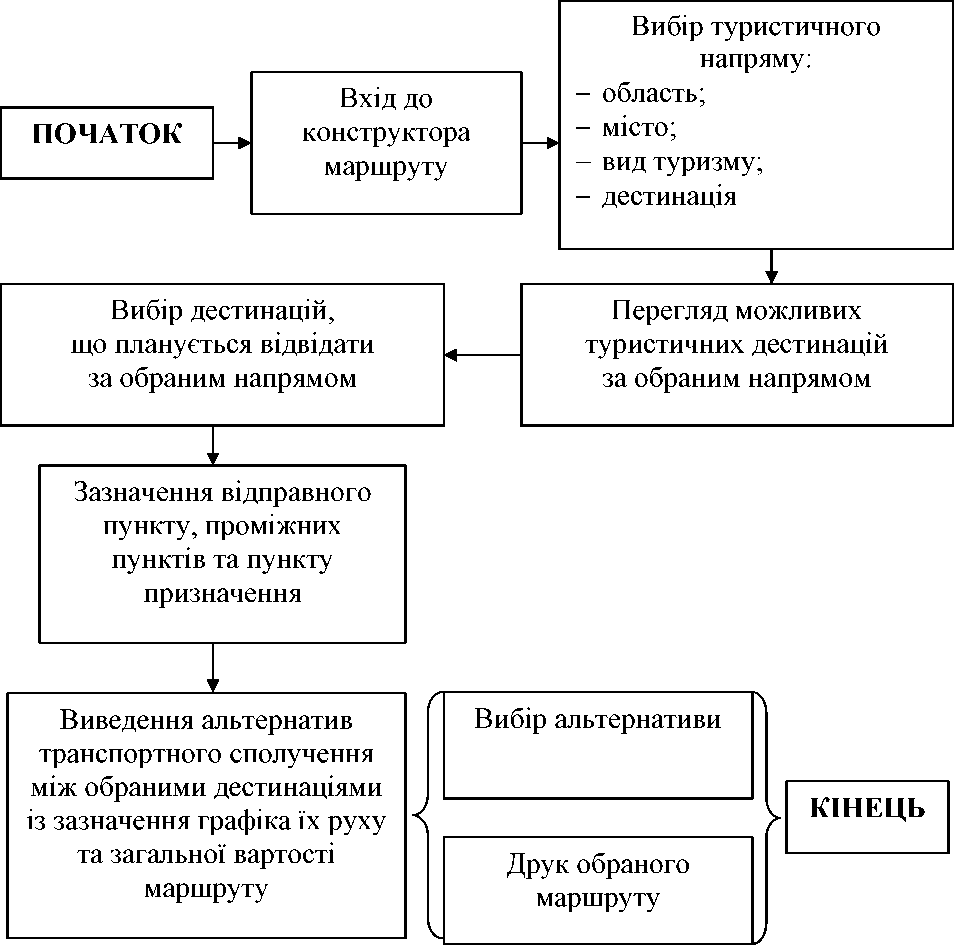


Рис. 3.21. Схема формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів

Актуальним питанням у процесі створення та впрова­дження порталу стає обсяг необхідних витрат. Розглянемо структуру основних витрат на створення туристичного порталу (табл. 3. 14).

Таблиця 3.14

Витрати на створення та обслуговування туристичного порталу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Стаття витрат | Вартість |
| 1 | Дизайн | від 4000 грн |
| 2 | Розробка структури | від 4000 грн |
| 3 | Верстка | від 1600 грн |
| 4 | Програмний комплекс | від 2400 грн |
| 5 | Інформаційне наповнення | 800 грн (10 сторінок по 1000 знаків) |
| 6 | Реєстрація доменного імені | 160 грн |
| 7 | Хостинг | від 1600 грн за 2 роки |
| 8 | Розміщення у мережі Інтернет | 400 грн |
| 9 | Підтримка і оновлення | від 250 грн на місяць |
| 10 | Рекламна кампанія: контекстна та банерна реклама, перехресні посилання тощо | від 3200 грн |
| Усього (мінімальна вартість) | | 18410 грн |

Наведені витрати є мінімальною сумою, необхідною для створення порталу, адже визначено лише номінальну вартість і не враховано оплату праці. Проте у розробці туристичного порталу можуть брати участь підприємства, що формують туристичну інфраструктуру, тим самим забезпечивши фінан­сування цього проекту. Пропонується стягнення символічної плати за реєстрацію цих підприємств у базі порталу. Таким чином, якщо плата становитиме близько 100 грн за кожне підприємство, то при реєстрації 200 підприємств бюджет для розробки та впровадження порталу становитиме 20 тис. грн, що вже є вищим показником, ніж номінальна вартість.

На сьогодні кількість ліцензіатів, що складають турис­тичну інфраструктуру, становить кілька десятків тисяч підприємств. Ось чому можна стверджувати, що за наявності підтримки з боку підприємств розробка та впровадження порталу стане успішним та ефективним проектом з розвитку туристичного потенціалу.

Розробляти та впроваджувати проекту туристичного порталу можуть органи державної влади: на рівні органів

законодавчої влади - Комітет з питань молодіжної політики, -!•••• • ••• фізичної кільтури, спорту і туризму, на рівні органів вико­навчої влади - Міністерство культури і туризму та Державне агентство України з туризму та курортів. Слід зазначити, що органи виконавчої влади представлені у мережі Інтернет офіційними веб-сайтами (tourism.gov.ua та mincult.kmu.gov.ua), що свідчить про зацікавленість популяризації офіційної інформації в мережі Інтернет.

На нашу думку, впровадження такого туристичного пор­талу дозволить вивести туристичне позиціонування України на новий, більш якісний рівень, оскільки інформаційне забезпечення та відповідне його репрезентування сприяють зростанню туристичної привабливості.

Туристичний портал є своєрідним інструментом, що формує інформаційний зв язок зі споживачами туристичних продуктів на макрорівні; на рівні підприємств потужним комунікаційним засобом є наявність у туристичного підпри­ємства власного веб-сайту.

Згідно з цим твердженням, виникає необхідність форму­вання актуальної структури веб-сайту туристичного підприємства, яка дозволить повноцінно задовольнити інформаційні потреби споживачів туристичного продукту.

На основі проведеного опитування широкого кола споживачів туристичних послуг, що є активними користу­вачами мережі Інтернет, встановлено їх вподобання щодо структури туристичного веб-сайту.

З урахуванням цього пропонуємо розробити структуру веб-сайту туристичного підприємства, що буде відповідати запитам та очікуванням споживачів, оскільки переважна біль­шість досліджених веб-сайтів туристичних підприємств має досить обмежену функціональність та низький рівень інфор­мативності. Розглянемо детальніше запропоновану структуру веб-сайту туристичних підприємств. Створення інформацій­них каталогів, які повноцінно описують основні туристичні напрями, на яких працює підприємство, є необхідною умовою для забезпечення лояльності та зацікавленості споживачів, тому що цікавий інформаційний опис є передумовою прид­бання споживачами певного туристичного продукту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Пропонована структура веб-сайту туристичного підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| КАТАЛОГИ | Розділи веб-сайту | Зміст та характеристика розділів |
| Інформація про підприємство та контакти (зворотний зв’язок) | Основні напрями діяльності підприєм­ства, адреса, телефонні номери, елект­ронні контакти |
| 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 (гарячі тури); каталог цінових пропозицій |
| ІНФОРМАЦІЯ | Інформація про країни, тури до яких пропонуються | Короткий опис країни (географічне положення, валюта, релігія, традиції тощо) |
| Інформація про туристичні дестинації в країнах, тури до яких пропонуються | Короткий опис місць туристичної при­вабливості, які доцільно відвідати у тій чи іншій країні |
| Правила поведінки та візові формальності у різних країнах | Інформаційний каталог про: митні фор­мальності; візові формальності; необ­хідні щеплення; адреси посольства |
| 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 |

Закінчення табл. 3.15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| <  чч  ч:  S  н | Розділи веб-сайту | Зміст та характеристика розділів |
| Наявність фотогалереї | Фотопрезентація основних дестинацій у країнах, тури до яких пропонуються |
| Наявність відеогалереї | Відеопрезентація основних дестинацій у країнах, тури до яких пропонуються, також формування віртуальних турів на основі відеофайлів |
| 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 месен- джерів, як ICQ та Skype, 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 дестинації |
| Експр ес- 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 дестинації в окремих країнах дозволяє забезпечити потенційного споживача необхідною інформа­цією і уникнути додаткових консультацій.

Особлива увага приділена функціональності веб-сайту, оскільки окремі функції, наприклад, реєстрація, дають можли­вість 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. Мультимедіа є також інформаційним джерелом, що характеризує туристичні напрями, які 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, наведена в табл. 3.14, характеризує цей інструмент інтернет-технологій як ефективний маркетинговий засіб та додатковий канал збуту. Особливу увагу слід звернути саме на останнє твердження, оскільки жодне туристичне підприємство України не практикує реалізації туристичних продуктів у режимі реального часу, а обмежу­ється лише функціями бронювання.

З урахуванням цього пропонуємо впровадити он-лайн продаж туристичних продуктів через веб-сайти туристичних підприємств як завершений процес, що має вхід (запит, намір споживача придбати туристичний продукт) та вихід (отримання туристичним підприємством економічних вигод). Технологію реалізації туристичного продукту засобами веб-сайту наведено на рис. 3.23.

Сучасний розвиток електронної комерції дозволяє безпечно здійснювати будь-які фінансові операції в мережі Інтернет, тому он-лайн продаж туристичних продуктів може стати одним із видів бізнес-операцій туристичного підприємства.

На сучасному етапі розвитку он-лайн розрахунки здійснюють багатьма способами, проте основними залишаються розра­хунки електронними картками (VISA, MasterCard) або ство­рення віртуальних гаманців, таких як WebMoney, EasyPay, Яндекс.Дєньгі тощо. У мережі Інтернет існують також офіційні та безпечні системи проведення розрахунків, такі як Portmone.com, ASSIST, 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, які активно реалізують товари та послуги у режимі реального часу. Також значного розвитку

набули такі електронні операції, як оплата комунальних послуг, оплата різних рахунків тощо.

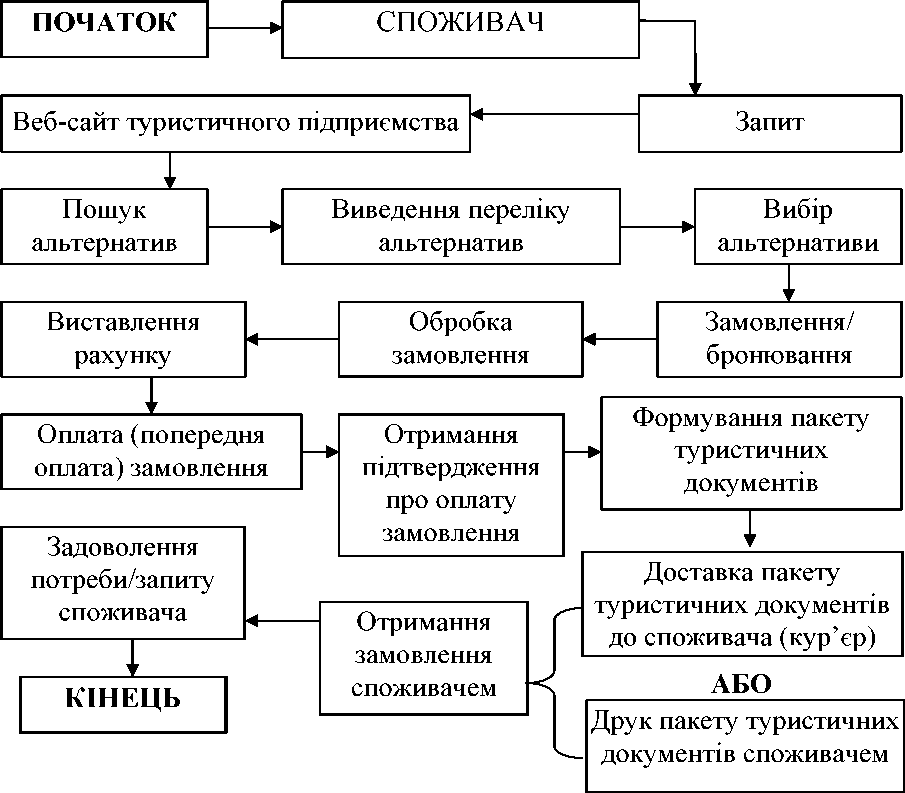


Рис. 3.23. Схема реалізації туристичного продукту через веб-сайт туристичного підприємства

На рис. 3.23 описано послідовність реалізації туристич­ного продукту, що не передбачає безпосередньої присутності споживача у місці придбання туристичних послуг. Відповідно, не виключається можливість консультування споживача щодо вибору певного туристичного продукту у разі потреби. Така технологія реалізації туристичних продуктів забезпечить формування додаткового каналу збуту, що є актуальним у сучасних умовах господарювання туристичних підприємств.

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.

Впровадження технології он-лаин реалізації туристичних продуктів дозволить туристичному підприємству отримати такі переваги:

- розширення каналів збуту туристичних продуктів;

- збільшення потенціиних споживачів, що є активними користувачами мережі Інтернет;

- поширення маркетингового впливу серед широких верств користувачів мережі Інтернет;

- збільшення обсягів доходу (виручки) від реалізації туристичних продуктів.

Застосування сучасного інструментарію інтерент-техно- логіи не обмежується розробкою та впровадженням функ­ціонального веб-сайту, оскільки постійний розвиток цього виду інформаційних технологій дозволяє актуалізувати діяль­ність туристичного підприємства, що ґрунтується на передових технологіях. Особливого розвитку набувають технології інтернет-маркетингу як одного із видів комунікаційного зв’язку зі споживачами. Отже, можемо стверджувати, що одним із пріоритетних напрямів сучасного інтернет-маркетингу є реєстрація профілю туристичного підприємства у соціальних мережах. Такі заходи дозволяють просувати послуги туристич­них підприємств серед широких верств населення і залучати до співпраці різні сегменти споживачів.

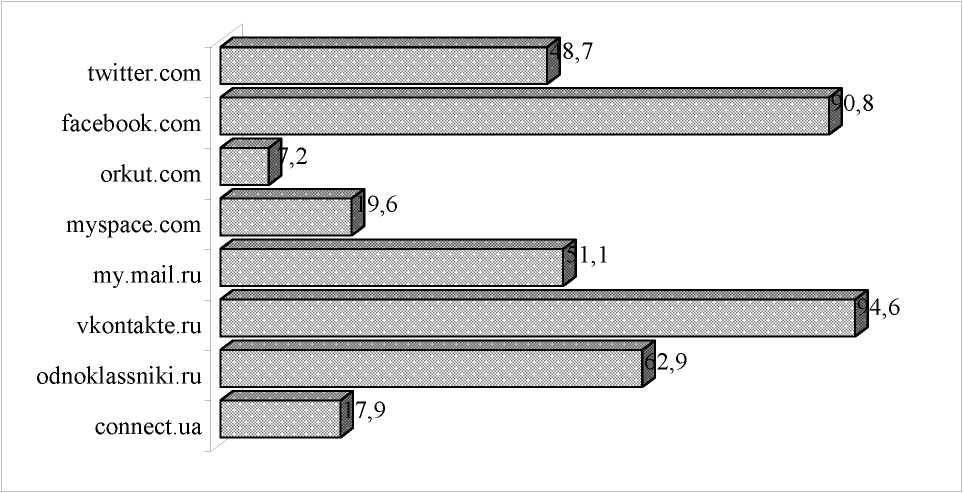


Рис. 3.24. Структура соціальних мереж, якими користуються споживачі туристичних послуг

Розвиток соціальних мереж останніми роками був досить прискореним і викликав появу великої кількості соціальних мереж - аналогів. Проте, незважаючи на це, існують соціальні мережі, які поєднують багатомільйонну та навіть мільярдну аудиторію користувачів в усьому світі. Такими лідерами є facebook.com, vkontakte.ru (vk.com), odnoklasniki.ua (ги). Основні принципи комунікації за допомогою соціальних мереж наведено на рис. 3.25.



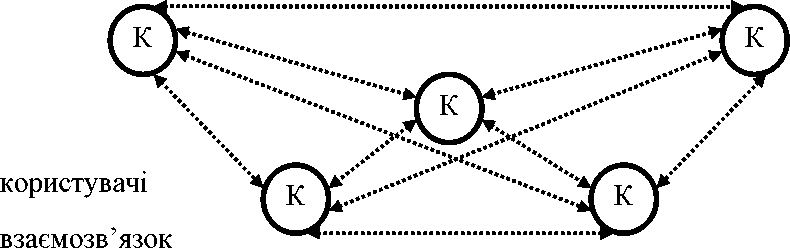


Рис. 3.25. Структура соціальної мережі

Як випливає з рис. 3.25, всі користувачі мають можли­вість обмінюватись інформацією незалежно від місця знахо­дження; необхідною умовою залишається тільки наявність доступу до мережі Інтернет.

Саме тому туристичні підприємства повинні орієнту­ватись на широку аудиторію споживачів для забезпечення постійного попиту на власні туристичні продукти. Ось чому ми пропонуємо створювати профілі туристичних підприємств у наведених вище соціальних мережах. Проте наявність про­філю туристичного підприємства у певній соціальній мережі є лише першим кроком до ефективного використання такого інструменту інтернет-технологій.

Таблиця 3.16

Напрями використання можливостей соціальних мереж у діяльності туристичних підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | 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 відеоматеріалів про туристичні продукти | Заохочення споживачів до придбання пев­них туристичних продуктів шляхом розмі­щення достовірних та цікавих мультиме­дійних матеріалів, а також 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 з окремих питань 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, присвяченій певній темі (окремий туристичний напрям, дести- нації, перелік додаткових послуг туристич­ного підприємства тощо) |
| 6 | Формування тем для обговорення у межах окремої групи | Інформаційний блок, за допомогою якого користувачі можуть обмінюватись інформа­цією у вигляді «питання - відповідь» або |

Закінчення табл. 3.16

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва заходу | Можливі переваги |
|  |  | просто дискусії. Головна особливість по­лягає в тому, що абсолютно всі користувачі цієї групи мають можливість брати участь в 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 цього туристичного підприємства |

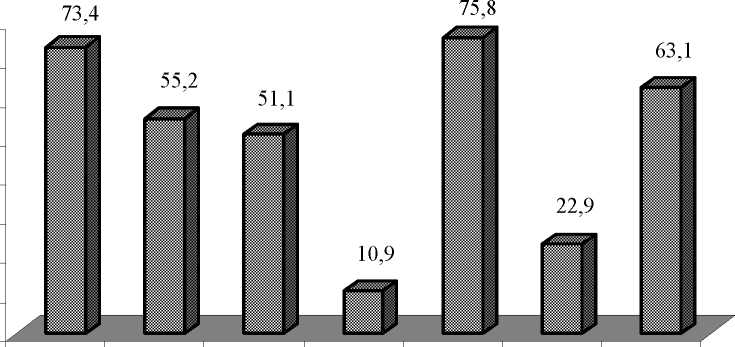
Перелік заходів, наведений в табл. 3.16, є актуальним для використання туристичними підприємствами, оскільки реєстрація у соціальній мережі і реалізація всіх вищеперера- хованих заходів є абсолютно безкоштовною.

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

Для забезпечення ефективності роботи веб-сайту та отримання вигод від його функціонування веб-сайт необхідно просувати та оптимізувати. Найбільш поширеним та най­ефективнішим способом просування веб-сайту є розміщення контекстної реклами у пошукових системах, оскільки най­більша кількість користувачів мережі Інтернет знаходить необхідний веб-сайт саме через пошукову систему.

Як видно з рис. 3.26, споживачі туристичних послуг надають перевагу пошуку необхідної туристичної інформації через пошукові системи Google (75,8%) та Yandex (73,4%). У цих пошукових системах контекстна реклама виводиться зверху сторінки (ТОП 3) та з правого краю у вигляді посилань, які відповідають змісту заданого запиту.



Yandex Rambler Mail Aport Google Yahoo Bing

Рис. 3.26. Структура пошукових систем, якими найчастіше користуються споживачі туристичних послуг

Основною метою просування веб-сайту є просування його у перші рядки посилань, які виводяться внаслідок запиту користувача. З урахуванням цього ми пропонуємо застосову­вати такий інструмент інтернет-технологій для просування веб-сайту туристичного підприємства саме у вищенаведених пошукових системах, оскільки ймовірність відвідування веб­сайту цільовими користувачами буде найвищою.

Головною особливістю контекстної реклами у мережі Інтернет є те, що веб-сайт туристичного підприємства виво­диться як за назвою, так і за ключовими словами пошуку (наприклад: купити тур до Єгипту, туристичне агентство, гарячі пропозиції тощо).

Основними перевагами застосування контекстної реклами є:

- оплата послуги здійснюється тільки за перехід користу­вача за посиланням, що виведено у пошуковій системі;

- точність запиту, тобто найбільша ймовірність відвіду­вання цільовим користувачем;

- миттєвий результат;

- контроль витрат на рекламні заходи.

Застосування різноманітних інтернет-технологій у діяль­ності туристичних підприємств є передумовою прогресивного розвитку та каталізатором ефективності функціонування, адже безперервне удосконалення та постійне осучаснення ділової активності туристичних підприємств забезпечує отримання відповідних економічних вигод.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абашкин Ю. Конструктор из процессных технологий / Ю. Абашкин, А. Ямпурин // Управление компанией. - 2004. - № 2. - С. 57-60.

2. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие / З.С. Абутидзе, Л.Н. Алек­сандровская, В.Н. Бас. - М. : Логос, 2003. - 328 с.

3. Аветісян К.П. Бізнес-процесна організація надання Інтернет-послуг підприємствами телекомушкацш : дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / К. П. Аветісян. - Одес. нац. академія зв’язку ім. О.С. Попова. - Одеса, 2006. - 204 с.

4. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы / Б. Андерсен, Т. Фагерхоуд. - ASQ Quality Press, 1999. - 156 с.

5. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підпри­ємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ К. С. Безгін. - Приазовський держ. техн. ун-т. - Маріуполь, 2009. - 196 с.

6. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун­т, 2010. - 524 с.

7. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Боль­шаков. - СПб. : Питер, 2000. - 160 с.

8. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетиро­вание / Дж. Бримсон. - М. : ИПК, 2008. - 534 с.

9. Бримсон Дж. Стратегия реинжиниринга / Дж. Бримсон // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 5. - С. 4-10.

10. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учеб. пособие / В.В. Бочаров. - СПб. : Питер, 2009. - 240 с.

11. Бузак Н.І. Облік і контроль затрат на впровадження сучасних інформаційних технологій: дис. канд. екон. наук: 08.00.09 / Н.І. Бузак. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун­т, 2009. - 205 с.

12. Бутко А.Д. Теорія економічного аналізу : підручник / А.Д. Бутко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 411 с.

13. Ветитнев А.М. Интернет-маркетинг санаторно-курортных услуг : учеб.-метод. пособие / А.М. Ветитнев, Я.А. Вашки- надзе. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 160 с.

14. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучас­ному менеджменті : монографія / О.В. Виноградова. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. - 195 с.

15. Виноградова О.В. Особливості моделювання бізнес- процесів організації на принципах реінжинірингу / О.В. Виноградова // Вісн. ТАНГ. - 2005. - № 2.

16. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.В. Виноградова. - Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. - Донецьк, 2006. - 435 с.

17. Василенко В. А. Креативное управление развитием

социально-экономических систем : монография /

В.А. Василенко. - К. : Освіта України. - 2010. - 772 с.

18. Вишняков О. Процессный подход к управлению. Основные понятия / О. Вишняков, В. Крохин // Антикризисный менеджмент. - 2004 . - №1. - С. 19-25.

19. Все о реинжиниринге бизнес-процессов [Електронний

ресурс]. - Режим доступу : management.com.ua/bpr/

bpr010.html

20. Гвоздь М.Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі / М.Я. Гвоздь [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/> Logistyka/20o8\_633/15.pdf

21. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб під­вищення ефективності функціонування виробничих підприємств : зб. наук. пр. / М. Я. Гвоздь, І.В. Парій // Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». - Л., 2010. - № 668 : Проблеми економіки та управління. - С. 253-257.

22. Глухов И.А. Мировой опыт реинжиниринга бизнес­процессов в повышении эффективности деятельности компании / И. А. Глухов // Банковские услуги. - 2008. - № 7. - С. 26-31.

23. Гончар О .І. Мотиваційні засади розвитку конкурентного потенціалу підприємств туристичної сфери / О.І. Гончар // Вісн. Хмельниц. ун-ту. - 2010. - № 3. - Т. 3. - С. 25-28.

24. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова [Електронний ресурс]. - Режим доступу : Ийр^/есопошу. паука.сош.иа/іпбех.рЬр?орега1;іоп=1&ііб=943

25. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. гОсТ Р ИСО 9001-96. - М. : Изд-во стандартов, 1997.

26. Готовчиков И.Ф. Управление бизнес-процессами в усло­виях неопределенности / И.Ф. Готовчиков // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. - 2006. - № 1. - С. 24-28.

27. Дем’яненко В.В. Моделі і технології реінжинірингу бізнес-процесів комерційного банку : дис. канд. екон. наук: 08.03.02 / В.В. Дем’яненко. - К. : КНЕУ, 2001. - 187 с.

28. Денисенко М.В. Вдосконалення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів як підходу до реструкту­ризації підприємства / М.В. Денисенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : Ьйр^/^^^^пЬиу^оу.иа/роіІаІ/ 8ос\_§иш/еп\_еш/2010\_7\_1/35.рбГ

29. Евдокименко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность / В. Евдокименко // Управление персо­налом. - 2004. - № 3. - С. 33-35.

30. Эймор Д. Электронный бизнес : эволюция и/или револю­ция : пер. с англ. / Д. Эймор. - М. : Вильямс, 2001. - 752 с.

31. Економіка підприємства : підручник / І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Н.С. Довгаль та ін. ; за заг. ред. Н.М. Ушакової. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 569 с.

32. Економіка України в умовах глобалізації : монографія / за ред. І.М. Школи. - К. : Книги - ХХІ, 2009. - 527 с.

33. Єльнікова Л.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Л.В. Єльнікова, П.В. Брінь. - Режим доступу : <http://library.kpi.kharkov.ua/> 2011\_39.pdf

34. Єсіпова К.А. Автоматизація бізнес-процесів туристичних підприємств / К.А. Єсіпова // Вісн. КНТЕУ, 2011. - С. 46-58.

35. Єсіпова К.А. Веб-сайт туристичного підприємства як інструмент інтернет-технологій / К.А. Єсіпова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. - вип. 266 : у 4 т. Т. 2. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. - С. 316-328.

36. Єсіпова К.А. Класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств / К.А. Єсіпова // Екон. простір : зб. наук. пр. - № 42. - Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. - С. 220-228.

37. Есипова Е.А. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов в управлении туристическим предприятием / Е.А. Есипова // Соврем. науч. вест. : Серия «Экономические науки», 2011. - № 12(108). - С. 13-22.

38. Єсіпова К.А. Методика оцінки ефективності бізнес- процесів туристичних підприємств / К.А. Єсіпова // Вісн. КНТЕУ, 2012. - С. 25 - 34.

39. Єсіпова К.А. Теоретичні засади управління бізнес- процесами туристичних підприємств / К.А. Єсіпова // Екон. науки : зб. наук. пр., сер. «Економіка та менеджмент», 2010. - Вип. 7 (26). - С. 386-396.

40. Етапи розвитку концепції TQM [Електронний ресурс]. -

Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books->

text-9793.html

41. Загальне поняття управління та його види [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://vuzlib.net/beta3/html/> 1/10954

42. Захарова Е.А. Нормирование как инструмент оптимизации бизнес-процесса / Е.А. Захарова // Банковское дело. - 2009. - № 8. - С. 60-63.

43. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: ИТ и бизнес­реинжиниринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. - 1996. - № 1.

44. Зміст менеджменту та управління [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.info-library.com.ua/books-text- 5356.html](http://www.info-library.com.ua/books-text-5356.html)

45. Інтернет-технології в туризмі [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://tourlib.net/statti_ukr/Internet.htm>

46. Інтернет як інструмент маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.isys.in.ua/useful- market.htm](http://www.isys.in.ua/useful-market.htm)

47. Іщенко Л.Ф. Розробка системи моніторингу ринку послуг в мережі Інтернет: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.Ф. Іщенко. - Одес. нац. акад. зв’язку ім. О.С. Попова. - Одеса, 2008. - 203 с.

48. Кальянов Г.Н. Основы консалтинга при автоматизации предприятий и учреждений / Г.Н. Кальянов. - Академія Ай-Ти, 1998.

49. Карпенко С.Г. Основи інформаційних систем і техно­логій : навч. посіб. / С.Г. Карпенко, Є.О. Іванов. - К. : МАУП, 2002. - 264 с.

50. Квачан В.А. Автоматизація роздрібної торгівлі / В.А. Квачан [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.abp.in.ua/information/article> /autoshop

51. Квачан В. Аутсорсинг бізнес-процесів / В. Квачан [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www>. abp.in.ua/information/article /outsourcing

52. Керімов А.Т. Зміцнення конкурентної позиції банку на основі реінжинірингу бізнес-процесів: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / А.Т. Керімов. - Дон. нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського. - Д., 2010. - 201 с.

53. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. - Чернівці : Книги - ХХІ, 2000. - 300 с.

54. Клішейко А.В. Реструктуризація промислового підпри­ємства на основі реінжинірингових та організаційно- управлінських заходів: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 /

А.В. Клішейко; Одес. держ. екон. ун-т. - 2007. - 192 с.

55. Ковшик В.І. Оцінка ефективності Інтернет-реклами /

В.І. Кошик, А.Б. Зубкова [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://library>. kpi.kharkov.ua/Vestnik/2011\_39.pdf

56. Управление крупным предприятием : монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др. - К. : Либра, 2006. - 384 с.

57. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес- процесів: CASE - засоби моделювання маркетингу / А.В. Козаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://easy-code.com.ua>

58. Козье Д. Электронная коммерция / Д. Козье. - М. : Русская редакция, 1999. - 288 с.

59. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Моро­зенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http:// [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\_gum/ppei/2011\_30/Moroz.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf)

60. Коноплицький С.М. Соціальні аспекти комунікації в мережі Інтернет: феноменологічний аналіз : дис. канд. соціол. наук: 22.00.01 / С.М. Коноплицький : НАН України ; Ін-т соціології. - К., 2007. - 179 с.

61. Котлер Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению : пер. с англ. / Ф. Котлер, Д. Джайн, С. Мэйсинси. - М. : Олимп-Бизнес, 2003. - 224 с.

62. Кривов’язюк І.В. Досвід реалізації можливостей РБП зарубіжних бізнес-структур [Електронний ресурс] / І.В. Кривов’язюк. - Режим доступу : <http://www.nbuv>. gov.ua/portal/Soc\_Gum/ Vviem/2011\_2/24.pdf

63. Кузьменко С.В. Програмно-цільове управління в сільсько­господарських підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / С.В. Кузьменко ; Нац. аграр. ун-т. - К., 2007. - 181 с.

64. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев, И.В. Мисиурова. - Ростов н/Д : Феникс, 2003. - 224 с.

65. Кучеренко І.О. Аналіз динаміки кількості користувачів Інтернет в Україні та світі [Електронний ресурс]. - Режим доступу : Ийр://^^ш. таппуа.ог§/?уіе^?=сопсер1;:225

66. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с франц. / Ж-Ж. Ламбен. - СПб. ; М. : Наука, 1996. - 589 с.

67. Лебеденко М.С. Застосування Інтернет-технологій в управлінні маркетинговими комунікаціями поліграфічних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / М.С. Лебе­денко. - Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний інститут». - К., 2010. - 180 с.

68. Ліпич Л.Г. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Вісн. ЛнАУ: економіка АПК. - 2009. - № 16(2). - 414с.

69. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управ­ления предприятием с использованием информационных технологий / Ю.П. Ліпунцов. - М. : ДМК Пресс, 2003. - 342 с.

70. Ложачевська О. Реінжиніринг бізнес-процесів в україн­ському підприємництві / О. Ложачевська // Економіка України. - 2006. - № 9. - С. 92-93.

71. Луцька Т.В. Формування конкурентоспроможності бізнес- процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Луцька ; ПВНЗ «Європ. ун-т». - К., 2009. - 231 с.

72. Мазаракі А. А. Теоретико-методологічні засади формування цільових програм розвитку інформаційних технологій в туристичній сфері / А. А. Мазаракі, С.В. Мельниченко // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. - Ужгород, 2008. - С. 124-129. - (Серія «Економіка»).

73. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М. : Высш. школа, 2003. - 555 с.

74. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : справоч. пособие / И.И. Мазур. - М. : Высш. школа,

2000. - 587 с.

75. Макарова М.В. Електронна комерція : підручник / М.В. Макарова. - К. : Академія, 2002. - 272 с.

76. Мамонтов А. Развивайте бизнес своей компании вместе с веб-сайтом / А. Мамонтов // Интернет-маркетинг. - 2003. - № 5. - С. 33-36.

77. Мартовой А.В. Підвищення обсягів продажу послуг на підприємствах туризму на основі Інтернет-маркетингу : дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / А.В. Мартовой ; Таврійський нац. ун-т ім. В.І. Вернадського. - Сімферо­поль, 2006. - 198 с.

78. Масалович А. Повышение конкурентоспособности пред­приятий с помощью средств оперативно-стратегического управления [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-12-ram/rozn_6.htm>

79. Матвєєва С.А. Сайт як жанр Інтернет-комунікації (на матеріалі персональних сайтів учених): дис. канд. філол. наук: 10.02.15 / С.А. Матвєєва; Дон. нац. ун-т. - Донецьк, 2006. - 211 с.

80. Матвієнко О.В. Шете^технології: проектування ШеЬ- сторінки : навч. посіб. / О.В. Матвієнко, І.Л. Бородіна. - К. : Центр навч. л-ри, 2008. - 154 с.

81. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного пред­принимательства / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. - М. : Юнити, 1999. - 414 с.

82. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європ. ун-т. - К., 2005. - 178 с.

83. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Мельни­ченко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. - 493 с.

84. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб’єктами туристичної діяльності / С.В. Мельниченко // Вісн. КНТЕУ, 2010. - С. 131-143.

85. Мельниченко С.В. Інтернет-технології в діяльності турис­тичних підприємств / С.В. Мельниченко, К. А. Єсіпова // Вісн. КНТЕУ, 2010. - С. 35-47.

86. Мельниченко С.В. Оцінка ефективності застосування інформаційних технологій у діяльності туристичних підприємств / С.В. Мельниченко // Екон. науки: наук. вісн. - Чернівці, 2009. - Вип. ІІ (34). - С. 223-232.

87. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. ; за заг. ред. Г.Є. Мошека. - К. : Атака, 2007. - 584 с.

88. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2000. - 704 с.

89. Методы и средства моделирования бизнес-процессов // Информационный бюллетень «Jet Info». - 2004. - № 10(137).

90. Мінухін С.В. Формування інформаційного забезпечення системи управління бізнес-процесами підприємства /

С.В. Мінухін // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 10(64). - С. 170-177.

91. Момот О.І. Реінжиніринг - один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи / О.І. Момот [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www>. nbuv.gov.ua/portal/Natural/V tvm/2010\_1/articles%5C19.htm

92. Морозов М.А. Информационные технологии в социально­культурном сервисе и туризме. Оргтехника : учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. - 2-е изд., стереотип. - М. : Академия, 200 . - 240 с.

93. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управ­лінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm>

94. Нижегородцев Р. Информационная экономика. Инфор­мационная вселенная : информационные основы эконо­мического роста / Р. Нижегороджев. - Кн. 1. - М. ; Кострома, 2002. - 163 с.

95. Ніколенко Ю.В. Основи економічної теорії / Ю.В. Ніко- ленко. - К. : Центр навч. л-ри, 2003. - 412 с.

96. Нормативно-правові акти України з питань туризму : зб. законодавчих та нормативних актів / упоряд. М.І. Камлик. - К. : Атака, 200. - 464 с.

97. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 336 с.

98. Оцінка ефективності реклами [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.goldideas.com.ua/> article/130- 2012-04-10-13-29-55

99. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и систем ISO/IEC. - М. : Книга и Бизнес, 2001. - 348 с.

100. Павловська А. А. Аутсорсинг як засіб підвищення ефек­тивності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А.А. Павловська, С.В. Клепкова. - Режим доступу : <http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/> 2011\_39.pdf

101. Плескач В.Л. Електронна комерція : підручник / В. Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. - К. : Знання, 2007. - 535 с.

102. Плотникова Н. И. Комплексная автоматизация туристи­ческого бизнеса / Н. И. Плотникова. - М. : Сов. спорт,

2001. - 208 с.

103. Подгорный И.В. Управление организацией в изменяю­щихся условиях. Практическое руководство для руково­дителя / И.В. Подгорный, Ю.В. Трофименко. - Чернигов :

2002. - 260 с.

104. Поняття терміна Інтернет [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.znannya.org/?view=concept:225>

105. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійника. - К. : Онови, 1998. - 446 с.

106. Посохова Л.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л.В. Посохова. - Режим доступу : <http://www>. kbuapa.kharkov.ua/e-book/ conf/2009-1/doc/26.pdf

107. Про підприємництво : Закон України від 23.02.2006 № 436-IV.

108. Про туризм : Закон України від 15.09.95 № 324/95-ВР.

109. Проект «Міжнародні стандарти бізнесу - Корпоративне управління» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http//[www.fimi.kiev.ua](http://www.fimi.kiev.ua)

110. Пуліна Т.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно- інвестиційної діяльності підприємств харчової промис­ловості: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.В. Пуліна ; Нац. ун-т харч. технол. - К., 2006. - 197 с.

111. Райсберг Б. Современный экономический словарь / Б. Райсберг, Л. Лозовский, Е. Стродубцева. - 3-е изд., перераб. и дополн. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 408 с.

112. Реінжиніринг бізнес-процесів - необхідність в умовах динамічного ринку [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www>. management.com.ua/bpr/bpr001.html

113. Рындин О.Г. Организация финансового менеджмента на предприятии / О.Г. Рындин, Г.А. Шамаев. - М. : Русск. делов. лит.,1997. - 352 с.

114. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. - М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.

115. Розкошна О. А. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О.А. Розкошна, Л. М. Гончарова. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_1/16.pdf>

116. Розробка, впровадження та сертифікація систем управ­ління якістю [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www>. hgcsms.kharkov.ua/ukr/sert/sert\_suk.php

117. Роль реінжинірингу бізнес-процесів в області інфор­маційних технологій [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ua.hicow.com/articles>

118. Романюк Є. Стратегія розвитку інформаційних систем / Є. Романюк // Консалтинг в Україні. - 2008. - № 9-10. - С. 46-49.

119. Рубцов С.В. Целевое управление корпорациями // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : htpp: /www. orrsv.narod.ru/htm - 2001.

222

120. Рублевская Ю.В. Моделирование бизнеса в Интернет­среде / Ю.В. Рублевская // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - № 2.

121. Румянцев А. Предмет и задачи информационной эконо­мики / А. Румянцев // Вопросы экономики. -2000. - № 11. - С. 21-25.

122. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів / Р.В. Садловський, О.П. Осетрова [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/> Economics/6

123. Сакун Л. В. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира : монография / Л.В. Сакун. - К. : МАУП, 200 . - 399 с.

124. Світова статистика користувачів мережі Інтернет [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www>. internetworldstats.com/

125. Сердюк Б.М. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств із виробництва платформ [Електронний ресурс] / Б.М. Сердюк, А.К. Крилова. - Режим доступу : http:// [www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid)

126. Сідак А. Український Інтернет-користувач: його потреби та сподівання [Електронний ресурс] / А. Сідак. - Режим доступу: ^tp^/innovatio^^m.^ /uk/articles/4/18/1072

127. Сичкар И.М. Информационная инвентаризация / И.М. Сичкар // Корпоративные системы. - 2006. - № 1. - 54 - 62 с.

128. Скакун В.А. Вступ до теорії управління бізнес-проце- сами будівельних підприємств / В.А. Скакун // Економіка та держава. - 2008. - №10. - С. 58-60.

129. Скопень М.М. Комп’ютерні інформаційні технології в туризмі : навч. посіб. / М.М. Скопень. - К. : КОНДОР, 2005. - 302 с.

130. Смаль І.В. Особливості і проблеми розвитку міжнарод­ного туризму у контексті глобалізаційних процесів / І.В. Смаль // Вісн. Львів. ун-ту. - 2008. - Вип. 24. - С.327-355.

131. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / І.В. Смолін. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 204 с.

132. Соловейко Н. Компьютерные сделки и электронный оборот юридических документов / Н. Соловейко // Компьюномика. - 1998. - Т. 1. - № 5. - С. 49 -51.

133. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення [Електронний ресурс] / О.В. Солодка. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/> portal /natural/Vnulp/Logistyka/2010\_669/45.pdf

134. Спецификация Коалиции по управлению workflow (Workflow Management Coalition). Терминология и глоссарий. - 2001.

135. Старинский Б. Процессное управление и автоматизация бизнес-процессов / Б. Старинский // Корпоративные системы. - 2004. - № 6. - С. 17-20.

136. Статистика розвитку Інтернет [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.webi.com.ua/faq/?arid=ukr3900> &tag\_type\_number=4

137. Стеченко Д.М. Конкурентоспроможність підприємств у ринковому просторі : зб. наук. пр. / Д.М. Стеченко ; за ред. А.В. Шегди // Теоретичні та прикладні питання економіки. - К. : Кадри, 2002. - С.134-140.

138. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. - 596 с.

139. Таганов Д. Оценка эффективности Інтернет-маркетинга / Д. Таганов // Інтернет- маркетинг. - 2002. - № 5. - С. 27-29.

140. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-проце­сів промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/> portal/Soc\_Gum/Mre/2011\_1/3\_2.pdf

141. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів та особли­вості управління ризиками при його проведенні [Електрон­ний ресурс] / Л.М. Таранюк, С.В. Антонюк, І. А. Ваку­ленко. - Режим доступу : <http://www>. nbuv.gov.ua/portal/ Soc\_Gum/VSU\_ekon/2008\_1\_2/08tlmurp.pdf

142. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компо­нентная методология / Ю.Ф. Тельнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 320 с.

143. Тищенко Г. Моделирование бизнес-процессов предприятия / Г. Тищенко // Туризм: практика, проблемы, перспективы. - 2004. - № 2. - С. 20-23.

144. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методо­логія, реалії бізнесу : монографія / Т.І.Ткаченко. - 2-ге вид., випр. та доповн. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

145. Тронин Ю.Н. Работа банка с корпоративными клиентами : учеб. пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленчеков. - М. : Юнити-Дана, 2003. - 358 с.

146. Тупкало В.М. Бизнес-моделирование: от теории к практике / В.М. Тупкало // Світ якості. - 2005. - № 4. - С. 22-24.

147. Тютюнник А.В. Банковские информационные техно­логии / А.В. Тютюнник // Банковское дело. - 2002. - № 3. - С. 2-7.

148. Тяпухин А. Теория формирования бизнес-процессов / А. Тяпухин, А. Михайлов // РИСК: Ресурсы, Информа­ция, Снабжение, Конкуренция. - 2007. - № 1. - С. 50-55.

149. Ураков Д.В. Феномен менеджменту як предмет соціально-

філософської рефлексії [Електронний ресурс] /

Д.В. Ураков. - Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal///](http://www.nbuv.gov.ua/portal///) 8ос\_виш/ Оі1еуа/2011.../Р46\_бос.рбЬ

150. Успенский И.В. Энциклопедия Интернет-бизнеса / И. В. Успенский. - СПб. : Питер, 2001. - 432 с.

151. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг / Э.А. Уткин. - М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАН-ДЕМ» ЭКМОС, 1998. - 224 с.

152. Ушаков Д.С. Национальная туристическая индустрия: проблемы развития : монография / Д.С. Ушаков. - М. : Граница, 2005. - 286 с.

153. Формалізований опис бізнес-процесів - необхідна умова

комплексної автоматизації управління підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://

ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/2324

154. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест револю­ции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. - СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. - 332 с.

155. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов.

Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген. - СПб. : Азбука, 2002. - 238 с.

156. Хохлов Н.П. Реинжиниринг - бизнес-процесс развития основного капитала предприятия / Н.П. Хохлов // Проблемы науки. - 2009. - № 2. - С. 28-33.

157. Христинко Л.М. Побудова бізнес-процесів на підпри­ємствах енергетичної галузі [Електронний ресурс] / Л.М. Христинко, К.С. Чевичелова. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.Ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/2> 1KhrChe.htm

158. Царев В.В. Электронная коммерция / В.В. Царев, А.А. Канторович. - СПб. : Питер, 2002. - 320 с.

159. Чалий С.Ф. Автоматизоване управління бізнес-проце- сами (моделі, методи і технології): дис. д-ра техн. наук 05.13.06 / С.Ф. Чалий. - Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. - Х., 2007. - 326 с.

160. Черенков А.А. Интернет и маркетинговые исследования / А.А. Черенков // Маркетинг и маркетинговые исследо­вания в России. - 2000. - № 2. - С. 44-48.

161. Шакуров И.Г. Об общих принципах регулирования современного сектора услуг / И.Г. Шакуров // Проблемы современной экономики. - 2007. - № 4(24).

162. Шамраев А.В. Правовое регулирование информационных технологий: (анализ проблем и основные документы) / А.В. Шамраев. - М., 2003. - С. 141-148.

163. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы : пер. с англ. / А.В. Шеер. - М. : Весть-Мета­технология, 1999. - 153 с.

164. Шердани А. Анализ экономической эффективности Интернет-магазинов. Критерий Шардани / А. Шердани // Интернет-маркетинг, 2008. - № 2. - С. 98-109.

165. Шерстюк Р.В. Інформаційні технології в пріоритетних галузях промисловості України / Р.В. Шерстюк // Актуальні проблеми економіки. - № 10(52). - 2005. - С. 214-221.

166. Шилікова К.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії: особливості та основні складові ефективності [Електронний ресурс] / К.В. Шалікова. - Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.Ua/bitstream/123456789/450/1/PPRBS> 25

167. Шишков Г. Менеджмент качества: реинжиниринг и BSC / Г. Шишков // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 9. - С. 58-64.

168. Шкіль Р.А. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес-процесів в електронній комерції [Електронний ресурс] / Р.А. Шкіль. - Режим доступу: <http://www.nbuv>. gov.ua/portal/Natural/Vdnuzht/2008\_25/Articles/Modelir/Sh kil\_25.pdf

169. Шматько Н.М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес- процесів за даними машинобудівних підприємств Харків­ської області [Електронний ресурс] / Н.М. Шматько. - Режим доступу : <http://dspace>. nbuv.gov.ua/dspace/handle/ 123456789/24156

170. Шульгіна Л.М. Формування системи маркетингу в умовах інформаційної економіки / Л.М. Шульгіна // Наук. вісн. ЧТЕІ КНТЕУ. - Вип. 4. Екон. науки. - Ч. 1. - Чернівці, 2005. - С. 299-308.

171. Щелин В. Роль реинжиниринга при автоматизации тур­бизнеса / В. Щелин // Антикризисный менеджмент. - 2004. - № 7. - С. 20-23.

172. Юрасов А. Формирование понятия и предметной области электронной коммерции / А. Юрасов // Экономика и производство. - М. : Фар-Пресс, 2004. - № 2. - С. 34-41.

173. Яковенко С.І. Інформаційні технології й реінжиніринг у процесах організації, трансформації та управління корпо­раціями / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. - № 10(52). - 2005. - С. 222-235.

174. Яковлев А.А. Ключевые индикаторы эффективности интернет-маркетинга и подготовка специалистов в данной области / А.А. Яковлев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 4. - С. 48-54.

175. Яковлев А.А. Эффективность интернет-маркетинга. С чего начинать / А.А. Яковлев // Практический маркетинг. - 2008. - № 6. - С. 22-27.

176. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review. - 1990. - Summer.

177. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. - Boston : Harvard Business School Press, 1993.

178. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. - Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1982. - 373 р.

179. Harrington H.J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity. - McGrawHill, 1991.- P. 274.

180. Martin J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. - V.I-V. - UK : Savant Institute, 1994.

181. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities,

Practices. - New York : Harper&Row, 1973. - 234 р.

182. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. - 1985. - № 85 (July-August). - P. 149-16.

183. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. - Morristown, NJ : TMF, 2000. - Р. 82.

ДОДАТКИ

Додаток А Таблиця А.1

Варіативність визначення поняття «бізнес-процес»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор (джерело) | Сутність поняття «бізнес-процес» Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності; |
| Абашкш Ю. [1] | при цьому на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті на виході створюється продукт, що становить цінність для споживача |
| Андерсен Б. [4] | Бізнес-процес - це 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 |
| Большаков А. [7] | Бізнес-процес - це господарський процес, що починається з одного або більше входів і закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнту |
| Бочаров В. [10] | Бізнес-процес - це згруповані функції господарської діяль­ності, що створює товар, орієнтований на споживача |
| Виноградова О. [16] | Бізнес-процес - це циклічна сукупність взаємопов’язаних завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які становлять цінність для споживача |
| Вишняков О. [18] | Бізнес-процес - процес, що починається поза підприєм­ством (з ринкової потреби) і закінчується поза підпри­ємством (задоволенням цієї потреби) |
| ГОСТ Р ИСО 9001-96 [25] | Бізнес-процес - сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворить вхідні елементи у вихідні |
| Давенпорт Т. [176] | Бізнес-процес - набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес- діяльності |
| Демшг В. [178] | Бізнес-процес - будь-які види діяльності у роботі організації |
| Свдокименко В. [29] | Бізнес-процес - це реалізація функції в часі, спосіб вирішення бізнес-завдання.  Бізнес-процес описує, як функція виконується, у якій послідовності й у яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою в роботі компанії |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Продовження дод. А Продовження табл. А1 |
| Автор (джерело) | Сутність поняття «бізнес-процес» Бізнес-процес - логічні серії взаємозалежних дій, які |
| Зіндер Е. [43] | використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду чи вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замов­ника виходу, такого як продукт або послуга |
| Івлєв К. [16] | Бізнес-процес - це горизонтальна ієрархія внутрішніх та взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції |
| Калянов Г. [48] | Бізнес-процес - це пов’язана сукупність функцій, у ході виконання якої споживаються певні ресурси і створюється продукт, що становить цінність для споживача |
| Козаченко А. [57] | Бізнес-процес - послідовність сукупності дій щодо провадження діяльності, яка перетворює отримані на «вході» ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача |
| Кутєлєв П. [64] | Бізнес-процесом називаються згруповані функції госпо­дарської діяльності, що взаємодіють, орієнтовані на конкретного користувача |
| Ладико І. [82] | Бізнес-процес - це послідовність сукупності дій, що трансформують отримані на «вході» ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача |
| Ліпунцов Ю. [69] | Бізнес-процес - це одна або кілька пов’язаних робіт або процедур, що в сукупності реалізують певну мету госпо­дарської діяльності у межах визначеної організаційної структури |
| Мазур І. [73] | Бізнес-процес - це ієрархія внутрішніх та залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів. Бізнес-процес - це операції зі зміни стану немате­ріальних активів, матеріальних цінностей та фінансових потоків |
| Мартін Д. [180] | Бізнес-процес - це множинність закінчених і узгодже­них дій, які в сукупності створюють певну продукцію, що має цінність для клієнта |
| Масалович А. [78] | Бізнес-процес - це 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 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Продовження дод. А Продовження табл. А1 |
| Автор (джерело) | Сутність поняття «бізнес-процес» Бізнес-процес - це сукупність етапів робіт, які почина- |
| Мединський В. [81] | ються з кількох початкових кроків та завершуються створенням продукту, потрібного клієнту. Потік роботи, що проходить від одного спеціаліста до іншого, або від одного відділу до іншого |
| Ойхман Е. [97] | Бізнес-процес - це множина внутрішніх видів діяль­ності, що починаються з одного чи більше входів та закінчуються створенням необхідної клієнту продукції |
| Пономаренко В. [106] | Бізнес-процес - це сукупність робіт, операцій, які за допомогою технології перетворюють вхідні ресурси у результати (продукт, послуга), які є його виходом і мають цінність для клієнта |
| Портер М. [182] | Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача |
| Редькіна О. [82] | Бізнес-процес - це сукупність дій персоналу, який переходить від одного працівника до іншого або від одного відділу до іншого |
| Рубцов С. [119] | Бізнес-процес - операція, включена в систему операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг/товарів операціям, що входять у систему, а також іншим системам |
| Риндін О. [113] | Ділова операція (бізнес-процес) - це сукупність взаємо­пов’язаних угод, що спрямовані на отримання прибутку |
| Специфікація коаліції з управління [134] | Бізнес-процес - функції або дії, що формують результат, який має цінність для користувача, завдяки яким створюється певна група продуктів та послуг Бізнес-процес - це множина «внутрішніх кроків» |
| Таранюк Л. [140] | підприємства, що закінчуються створенням продукції, необхідної споживачу |
| Тельнов Ю. [142] | Бізнес-процес - це сукупність взаємопов’язаних операцій (робіт) з виготовлення готової продукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів |
| Тупкало В. [146] | Бізнес-процес - це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив (РОСА)» |

Продовження дод. А Закінчення табл. А1

|  |  |
| --- | --- |
| Автор (джерело) | Сутність поняття «бізнес-процес» |
| Хаммер М. [154] | Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються ресурси, а в результаті цієї діяльності створюється продукт, що має цінність для користувача |
| Харрінгтон Д. [155] | Процес (бізнес-процес) - логічний, послідовний, взаємо­пов’язаний набір заходів, який споживає ресурси, створюючи цінність для споживача |
| Шеєр А. [163] | Процес (бізнес-процес) - це зв’язаний набір повторюва­них дій (функцій), які трансформують вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відпо­відно до заздалегідь встановлених правил |
| Шельмін Е. [5] | Бізнес-процес - це повний цикл дій зі створення і доведення продукту до споживача, що враховує існуючі внутрішні фактори і зовнішні обставини |
| TeleManagement Богат [183] | Бізнес-процес - це систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, що приносять специфічний результат |
| ІБО/ІБС [99] | Бізнес-процес - ряд взаємозалежних видів діяльності, які перетворюють входи у виходи |

Таблиця А.2

Семантичний аналіз складових елементів поняття «бізнес-процес» у визначеннях різних авторів\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Автор, джерело | Ключові характеристики (+/-) | | | | | | | Частка, % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | «+» | «-» |
| 1 | Абашкш Ю. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 2 | Андерсен Б. | + | + | — | — | + | + | + | 71,4 | 28,6 |
| 3 | Большаков А. | - | + | + | — | — | + | — | 42,9 | 57,1 |
| 4 | Бочаров В.В. | + | + | - | — | + | — | — | 42,9 | 57,1 |
| 5 | Виноградова Е.В. | + | + | + | + | + | + | + | 100 | 0 |
| 6 | Вишняков О. | — | — | — | — | — | — | + | 14,3 | 85,7 |
| 7 | ГОСТ Р ИСО 9001-96 | + | — | + | — | — | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 8 | Давенпорт Т. | + | — | + | — | — | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 9 | Демшг В. | + | — | — | — | — | — | — | 14,3 | 85,7 |
| 10 | Свдоюенко В. | + | — | — | + | — | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 11 | Зшдер С.З. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |

Продовження дод. А Закінчення табл. А.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Автор, джерело | Ключові характеристики (+/-) | | | | | | | Частка, % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | «+» | «—» |
| 12 | Івлєв К.В. | + | — | — | — | — | — | — | 14,3 | 85,7 |
| 13 | Калянов Г.Н. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 14 | Козаченко А.В. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 15 | Кутєлєв П.В. | + | — | — | — | — | — | — | 14,3 | 85,7 |
| 16 | Ладико І. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 17 | Ліпунцов Ю. | + | — | — | — | — | — | — | 14,3 | 85,7 |
| 18 | Мазур 1.1. | + | + | — | — | — | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 19 | Мартін Д. | + | + | — | — | + | — | — | 42,9 | 57,1 |
| 20 | Масалович А. | + | — | — | — | + | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 21 | Мединський В.Г. | + | + | + | + | — | + | + | 85,7 | 14,3 |
| 22 | Ойхман Е.Г. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 23 | Пономаренко В. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 24 | Портер М. | + | + | + | — | + | — | — | 57,1 | 42,9 |
| 25 | Редькіна О.С. | + | — | — | — | — | — | — | 14,3 | 85,7 |
| 26 | Рубцов С.В. | + | — | + | — | — | — | — | 28,6 | 71,4 |
| 27 | Риндін О.Г. | + | — | — | — | — | — | + | 28,6 | 71,4 |
| 28 | Таранюк Л.Н. | + | + | — | — | + | — | — | 42,9 | 57,1 |
| 29 | Тельнов Ю. | + | + | — | — | — | — | — | 28,6 | 71,4 |

\* «+/-» - наявність/відсутність певного елемента у визначеннях авторів.

Таблиця А.3

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Елементи | Частка «+», % |
| 1 | Сукупність послідовних взаємопов’язаних видів діяльності (функцій, процедур, операцій) | 91,4 |
| 2 | Трансформація ресурсів у результати (продукт послугу) | 62,9 |
| 3 | Наявність входу та виходу | 48,6 |
| 4 | Повторюваність у часі (періодичність, циклічність) | 14,3 |
| 5 | Створення цінності для споживача | 45,7 |
| 6 | Ціль - задоволення потреб споживача | 11,4 |
| 7 | Ціль - задоволення потреб підприємства | 14,2 |

Продовження дод. А Таблиця А.4

Підходи до визначення терміна «реінжиніринг»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор (джерело) | Визначення  Реінжиніринг - діяльність з модернізації раніше реалі­зованих технічних рішень на діючому об’єкті. |
| Борисов А. [5] | Реінжиніринг - процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою виходу інжинірингу на більш високий рівень |
| Брімсон Дж. [9] | Реінжиніринг - є інтенсивною орієнтованою на клієнта управлінською ініціативою, що має на меті удоскона­лення прориву в галузі підвищення ефективності і зниження вартості процесів |
| Виноградова О. [16] | Реінжиніринг - це науково-практичний підхід до здійс­нення змін бізнес-процесів підприємства з метою знач­ного підвищення рівня його конкурентоспроможностті |
| Давенпорт Т. [177] | Реінжиніринг - це аналіз та проектування потоку роботи і процесів всередині організацій та між ними Реінжиніринг - широкий підхід, що припускає здійснення |
| Зіндер Є. [43] | змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підпри­ємства на зміни ринку |
| Йохансон Г. [82] | Реінжиніринг - це спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інстру­менти і технології і розглядає процес функціонування підприємства не як сукупність функцій, а як сукупність взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів |
| Колєсніков С. [5] | Реінжиніринг - новий науково-практичний напрям, що виник на межі двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації. Це фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення значних поліп­шень основних актуальних показників її діяльності: вартість, якість, послуги |
| Кондратьєв В. [82] | Реінжиніринг - це цілісне і системне моделювання і кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, у результаті чого спрощується організаційна структура підприємства, перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочу­ються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Продовження дод. А Продовження табл. А.4 |
| Автор (джерело) | Визначення  Реінжиніринг - це метод кардинальної перебудови бізнес- |
| Мазур И. [74] | процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства |
| Манганеллі Л. [16] | Реінжиніринг - це швидке і радикальне перепроекту­вання визначальної стратегії підприємства, бізнес- процесів і систем та організаційних структур, що під­тримують ці бізнес-процеси, з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства |
| Патюрель Р. [5] | Реінжиніринг - це радикальне реконструювання страте­гічних процедур виробничого характеру з метою опти- мізації робочих потоків і продуктивності |
| Попов в. [16] | Реінжиніринг - це кардинальна і революційна пере­будова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації |
| Пулша Т. [110] | Реінжиніринг - це аналіз і корінне перепроектування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогре­сивних методик управління організацією, завдяки чому суттєво зростає ефективність діяльності організації |
| Ревенков А. [110] | Реінжиніринг - технологія, що сприяє підвищенню ефективності підприємства за рахунок заміни бізнес- моделі і зміни структури бізнес-процесів |
| Робсон М., Уллах Ф. [114] | Реінжиніринг - це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування тих, що існували раніше |
| Тенг Н. [82] | Реінжиніринг - це критичний аналіз і докорінне пере­проектування існуючих бізнес-процесів для досягнення прориву в продуктивності діяльності підприємства |
| Фірсов М. [153] | Реінжиніринг - це ефективний метод реконструкції існуючого бізнесу із застосуванням новітніх технічних досягнень |
| Шейн Л. [163] | Реінжиніринг означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління |
| Щегельська О. [77] | Реінжиніринг - один із найскладніших етапів у підви­щенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах дина­мічного ринку |
| Мельниченко С.В. [83] | Реінжиніринг - створення (виявлення) і оптимізація алгоритмів діяльності як окремих підрозділів підприєм­ства, так і підприємства в цілому на основі структурного аналізу вхідних параметрів і реорганізації вихідних форм |

Додаток Б Таблиця Б.1

Репрезентативна вибірка туристичних підприємств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ | Кількість  обслугованих туристів | | |
| 2011 | 2012 | 2013 |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ (M.LB.S.TRAVEL)» | 35551 | 14273 | 16856 |
| 2 | ТОВ «Туртесс Тревел» | 190422 | 108042 | 156844 |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | 101385 | 89512 | 119093 |
| 4 | ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» | 65703 | 79874 | 118455 |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | 16170 | 69701 | 69196 |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | 36637 | 27294 | 33158 |
| 7 | ТОВ «Арктур» | 28174 | 29517 | 30934 |
| 8 | ЗАТ «Гамалія» | 37113 | 19891 | 18440 |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | 33343 | 20489 | 18287 |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | 37482 | 36392 | 17925 |
| 11 | ТОВ «Пілот» | 16696 | 14765 | 17703 |
| 12 | ТОВ «Телехаус-Київ Міжнародний туризм» | 1916 | 1363 | 1394 |
| 13 | ТОВ «ТК «Київський супутник» | 28051 | 28051 | 6858 |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | 1874 | 785 | 983 |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | 5402 | 1519 | 3557 |
| 16 | ТОВ «Інкомартур 93» | 3540 | 3049 | 3989 |
| 17 | ТОВ «Артекс-94» | 3220 | 2400 | 2640 |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | 2223 | 2128 | 1163 |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | 732 | 311 | 797 |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | 913 | 940 | 1034 |
| №  пор. | ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | Кількість обслугованих туристів | | |
| 2009 | 2010 | 2011 |
| 1 | ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М» | 1530 | 945 | 1183 |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | 15182 | 6222 | 6622 |
| 3 | ПП «Туристична компанія Бітско» | 18020 | 14496 | 10926 |
| 4 | ТОВ Тур-2006 | 381 | 267 | 319 |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | 9812 | 1247 | 598 |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» | 1046 | 1124 | 1548 |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | 56003 | 19983 | 32802 |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | 962 | 912 | 837 |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | 1114 | 1359 | 1501 |
| 10 | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» | 342 | 1004 | 1574 |
| 11 | ТОВ «Оріон» | 9335 | 6839 | 8386 |

Продовження дод. Б

Закінчення табл. Б1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | Кількість обслугованих туристів | | |
| 2009 | 2010 | 2011 |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» | 42581 | 39652 | 25091 |
| 13 | ПП «Туристична компанія «Оріон-Інтур» | 1024 | 954 | 2088 |
| 14 | ТОВ «Туристична компанія «Термінал» | 561 | 406 | 800 |
| 15 | ТОВ «Відновлення-Україна» | 1134 | 1399 | 2087 |
| 16 | ТОВ «Глобус» | 1204 | 1067 | 874 |
| 17 | ТОВ «Райт Лайн Груп» | 839 | 849 | 576 |
| 18 | ТОВ «Синдбад-Тревел» | 814 | 752 | 534 |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур’ | 7654 | 1036 | 14717 |
| 20 | ТОВ «Туристична компанія «Поїхали з нами» | 2632 | 3558 | 14920 |

Таблиця Б.2

Адреси веб-сайтів туристичних підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТ] | | ИЧНІ ОПЕРАТОРИ | |
| №  пор. | Назва підприємства | Адреса сайту | Сегмент туризму |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ» | mibstravel.ua | виїзний |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | pegas.com.ua | виїзний |
| 4 | ТОВ «ТК «Анекс Тур» | [www.anextour.com](http://www.anextour.com) .ua | виїзний |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | [www.coraltravel.com](http://www.coraltravel.com)  .ua | виїзний |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | [www.kandagar.com](http://www.kandagar.com) | внутрішній |
| 7 | ТОВ «Арктур» | [www.arktur.ua](http://www.arktur.ua) | в’їзний |
| 8 | ЗАТ «Гамалія» | [www.hamalia.ua](http://www.hamalia.ua) | виїзний |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | [www.sam.ua](http://www.sam.ua) | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | [www.panukraine](http://www.panukraine).  kiev.ua | виїзний, внутрішній |
| 11 | ТОВ «Пілот» | [www.pilot.ua](http://www.pilot.ua) | виїзний |
| 12 | ТОВ «Міжнародний туризм» | [www.telehaus](http://www.telehaus). com .ua | виїзний |
| 13 | тОв «ТК «Київський супутник» | [www.sputnik.kiev.ua](http://www.sputnik.kiev.ua) | виїзний |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | [www.gowest.org.uk](http://www.gowest.org.uk) | виїзний |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | [www.newlogic.ua](http://www.newlogic.ua) | виїзний, внутрішній |

Закінчення дод. Б Закінчення табл. Б.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТ] | | ИЧНІ ОПЕРАТОРИ | |
| №  пор. | Назва підприємства | Адреса сайту | Сегмент туризму |
| 16 | ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | '^м^.іпсотаїїоиг.  kiev.ua | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 17 | ТОВ «АРТЕКС-94» | artex.com.ua | виїзний |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | hispatour.com | виїзний |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | [www.hermes.kiev.ua](http://www.hermes.kiev.ua) | виїзний |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | [www.ceg.com.ua](http://www.ceg.com.ua) | виїзний |
| ТУРИСТ | | ИЧНІ АГЕНТСТВА | |
| №  пор. | Назва підприємства | Адреса сайту | Сегмент туризму |
| 1 | ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М» | www.piligrim-  rn.com.ua | виїзний |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | dinadis.uaprom.net | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 3 | ПП «Туристична компанія Бітско» | bytsko.com | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 4 | Тур-2006 | tour2006.com.ua | виїзний |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | www. liktour. com .ш | виїзний |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» | — | виїзний |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | hottour.com.ua | виїзний |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | [www.i-travel.com.ua](http://www.i-travel.com.ua) | виїзний |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | [www.sacvoyage.com.ua](http://www.sacvoyage.com.ua) | виїзний, внутрішній |
| 10 | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» | — | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 11 | ТОВ «Оріон» | — | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» | — | виїзний |
| 13 | ПП «ТК «Оріон-Інтур» | orion-intour.com.ua | виїзний, в’їзний, внутрішній |
| 14 | ТОВ «ТК «Термінал» | — | виїзний |
| 15 | ТОВ «Відновлення- Україна» | obnovlenie.ru | виїзний |
| 16 | ТОВ «Глобус» | — | виїзний |
| 17 | ТОВ «Райт Лайн Груп» | [www.rlg.com.ua](http://www.rlg.com.ua) | виїзний |
| 18 | ТОВ «Синдбад-Тревел» | sindbad.ru | виїзний |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур’ | — | виїзний |
| 20 | ТОВ «ТК «Поїхали з нами» | [www.poehalisnami.ua](http://www.poehalisnami.ua) | виїзний |

Додаток В Таблиця В.1

Розрахунок впливу на обсяг наданих послуг зміни чисельності працівників та продуктивності їх праці для туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ | | | | | | | | | |
| №  п-ва | Обсяг наданих послуг, тис. грн | | Чисель­ність, осіб | | Продуктивність праці, тис. грн | | Відхилення (+/-) | | |
| Загальне | у т.ч. за рахунок | |
| N0 | N1 | Я0 | Я1 | В0 | В1 | Я | В |
| 01 | 99372,3 | 117358,3 | 63 | 71 | 1577,3 | 1652,9 | 17986 | 12921,1 | 5064,9 |
| 02 | 8492,5 | 348428 | 129 | 104 | 65,8 | 3350,3 | 339935,5 | -42701,3 | 382636,8 |
| 03 | 8327,4 | 687462 | 45 | 48 | 185,1 | 14322,1 | 679134,6 | 21760,8 | 657373,8 |
| 04 | 477807 | 4705,3 | 41 | 46 | 11653,8 | 102,3 | -473101,7 | 29390,3 | -502492,0 |
| 05 | 376520,89 | 378708,1 | 66 | 58 | 5704,9 | 6529,5 | 2187,21 | -48937,2 | 51124,5 |
| 06 | 65181,1 | 79859,7 | 42 | 49 | 1551,9 | 1629,8 | 14678,6 | 11136,0 | 3542,6 |
| 07 | 20749,1 | 5040 | 48 | 50 | 432,3 | 100,8 | -15709,1 | 533,1 | -16242,2 |
| 08 | 72862 | 86882 | 100 | 95 | 728,6 | 914,5 | 14020 | -4107,9 | 18127,9 |
| 09 | 1694963,1 | 1222981,9 | 120 | 115 | 14124,7 | 10634,6 | -471981,2 | -61898,3 | -410082,9 |
| 10 | 223551 | 145800 | 80 | 81 | 2794,4 | 1800,0 | -77751 | 2297,2 | -80048,2 |
| 11 | 69557,4 | 88222,5 | 97 | 95 | 717,1 | 928,7 | 18665,1 | -1645,7 | 20310,8 |
| 12 | 13143,3 | 12037,7 | 56 | 68 | 234,7 | 177,0 | -1105,6 | 2470,4 | -3576,0 |
| 13 | 59176,7 | 15828 | 49 | 57 | 1207,7 | 277,7 | -43348,7 | 5941,5 | -49290,2 |
| 14 | 4292,8 | 456,9 | 17 | 15 | 252,5 | 30,5 | -3835,9 | -283,0 | -3552,9 |
| 15 | 4342,8 | 10791,4 | 41 | 50 | 105,9 | 215,8 | 6448,6 | 1447,9 | 5000,7 |
| 16 | 24666,3 | 28223,2 | 28 | 31 | 880,9 | 910,4 | 3556,9 | 2687,0 | 869,9 |
| 17 | 14525,7 | 15242,3 | 33 | 39 | 440,2 | 390,8 | 716,6 | 2493,0 | -1776,4 |
| 18 | 15731,6 | 30844,5 | 15 | 16 | 1048,8 | 1927,8 | 15112,9 | 1488,3 | 13624,6 |
| 19 | 2421,4 | 1512,1 | 10 | 11 | 242,1 | 137,5 | -909,3 | 189,8 | -1099,1 |
| 20 | 1005,9 | 1190,6 | 9 | 9 | 111,8 | 132,3 | 184,7 | 0,0 | 184,7 |

Закінчення дод. В Таблиця В.2

Розрахунок впливу на обсяг наданих послуг зміни чисельності працівників та продуктивності їх праці для туристичних агентств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА | | | | | | | | | |
| №  п-ва | Обсяг наданих послуг, тис.грн | | Чисель­ність, осіб | | Продуктивність праці, тис. грн | | Відхилення (+/-) | | |
| Загальне | у т.ч. за рахунок | |
| N0 | N1 | Я0 | Я1 | В0 | В1 | Я | В |
| 01 | 2541,8 | 2466,4 | 7 | 9 | 363,1 | 274,0 | -75,4 | 637,2 | -712,6 |
| 02 | 11990 | 19550 | 8 | 13 | 1498,8 | 1503,8 | 7560 | 7506,5 | 53,5 |
| 03 | 26495 | 27488 | 59 | 55 | 449,1 | 499,8 | 993 | -1897,7 | 2890,7 |
| 04 | 1515,16 | 2796,3 | 2 | 3 | 757,6 | 932,1 | 1281,14 | 844,8 | 436,3 |
| 05 | 7833,3 | 6361,1 | 11 | 8 | 712,1 | 795,1 | -1472,2 | -2260,9 | 788,7 |
| 06 | 316,8 | 1201,4 | 8 | 8 | 39,6 | 150,2 | 884,6 | 0,0 | 884,6 |
| 07 | 1553,2 | 1922,9 | 3 | 3 | 517,7 | 641,0 | 369,7 | 0,0 | 369,7 |
| 08 | 3675 | 212,8 | 7 | 6 | 525,0 | 35,5 | -3462,2 | -280,2 | -3182,0 |
| 09 | 395,2 | 513,1 | 12 | 13 | 32,9 | 39,5 | 117,9 | 36,2 | 81,7 |
| 10 | 967,87 | 1899,252 | 11 | 6 | 88,0 | 316,5 | 931,382 | -1011,3 | 1942,7 |
| 11 | 2086,2 | 2332,4 | 31 | 37 | 67,3 | 63,0 | 246,2 | 391,0 | -144,8 |
| 12 | 59247,2 | 25784 | 13 | 15 | 4557,5 | 1718,9 | -33463,2 | 6276,4 | -39739,6 |
| 13 | 2517,1 | 6474,1 | 7 | 7 | 359,6 | 924,9 | 3957 | 0,0 | 3957,0 |
| 14 | 232,7 | 420,1 | 5 | 8 | 46,5 | 52,5 | 187,4 | 148,6 | 38,8 |
| 15 | 258,5 | 323,4 | 8 | 9 | 32,3 | 35,9 | 64,9 | 34,1 | 30,8 |
| 16 | 3298,9 | 6171 | 12 | 10 | 274,9 | 617,1 | 2872,1 | -892,0 | 3764,1 |
| 17 | 2939,1 | 3765,9 | 12 | 13 | 244,9 | 289,7 | 826,8 | 267,3 | 559,5 |
| 18 | 30,4 | 57,13 | 5 | 5 | 6,1 | 11,4 | 26,73 | 0,0 | 26,7 |
| 19 | 11456,93 | 15436 | 13 | 16 | 881,3 | 964,8 | 3979,07 | 2769,1 | 1210,0 |
| 20 | 35516 | 2911,93 | 27 | 38 | 1315,4 | 76,6 | -32604,07 | 7656,2 | -40260,3 |

Додаток Г Таблиця Г.1

Оцінка кількісних показників функціональних \*\_\* ^ \*\_\* • можливостей веб-сайту туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Н | | | | омер показника | | | | | | | | Частка,  % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С.  ТРЕВЕЛ» | + | + | + | + | + | + | + | + | — | + | — | — | 75,0 |
| 2 | ТОВ «Туртесс Тревел» | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | — | + | 91,7 |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | + | + | + | + | + | + | — | + | + | + | — | — | 75,0 |
| 4 | ТОВ «ТК «Анекс Тур» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 91,7 |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | + | + | — | + | + | — | + | — | — | + | — | — | 50,0 |
| 7 | ТОВ «Арктур» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | + | 83,3 |
| 8 | ЗАТ «Гамалія» | + | + | — | + | + | + | + | — | — | + | — | — | 58,3 |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 100,0 |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | + | + | — | + | + | + | + | — | — | + | — | + | 66,7 |
| 11 | ТОВ «Пілот» | — | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 66,7 |
| 12 | ТОВ «Телехаус-Київ Міжнародний туризм» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 75,0 |
| 13 | ТОВ «ТК «Київський супутник» | + | + | — | + | + | + | + | — | + | + | — | — | 66,7 |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 75,0 |
| 16 | ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 17 | ТОВ «АРТЕКС-94» | + | + | — | + | + | + | + | — | + | + | — | — | 66,7 |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 75,0 |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | + | + | — | + |  |  |  |  |  | + | — | + | 41,7 |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |

Продовження дод. Г Таблиця Г.2

Оцінка кількісних показників функціональних можливостей веб-сайту туристичних агентств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Номер показника | | | | | | | | | | | | Частка,  % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М» | + | + | — | + | + | + | + | — | — | + | — | — | 58,3 |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 75,0 |
| 3 | ПП «ТК Бітско» | + | + | — | + | + | — | + | — | — | + | — | — | 50,0 |
| 4 | Тур-2006 | + | + | — | + | + | + | + | — | — | + | — | — | 58,3 |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | — | — | 83,3 |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | + | + | — | + | + | + | + | + | + | + | — | + | 83,3 |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | + | + | — | + | + | — | + | — | — | + | — | — | 50,0 |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | + | + | + | + | + | — | + | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 10 | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 11 | ТОВ «Оріон» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 13 | ПП «ТК «Оріон-Інтур» | + | + | + | + | + | — | + | + | + | + | — | — | 25,0 |
| 14 | ТОВ «ТК «Термінал» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 15 | ТОВ «Відновлення- Україна» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 16 | ТОВ «Глобус» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 17 | ТОВ «Райт Лайн Груп» | + | + | — | + | + | + | + | + | — | + | — | — | 66,7 |
| 18 | ТОВ «Синдбад-Тревел» | + | + | — | + | + | — | — | — | — | + | — | — | 41,7 |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур’ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 20 | ТОВ «ТК «Поїхали з нами» | + | + | — | + | + | + | + | — | + | + | — | — | 66,7 |

Продовження дод. Г Таблиця Г.3

Оцінка якісних показників функціональних можливостей веб-сайту туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва  підприємства |  | | | | Номер показника | | | | | | | | Сер.  знач. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С.  ТРЕВЕЛ» | 6 | 6 | 10 | 10 | 7 | 10 | 7 | 6 | 8 | 9 | 9 | 9 | 7,6 |
| 2 | ТОВ «Туртесс Тревел» | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8,6 |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | 5 | 7 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 4 | 4 | 7,1 |
| 4 | ТОВ «ТК «Анекс Тур» | 3 | 4 | 4 | 1 | 6 | 4 | 6 | 4 | 8 | 10 | 10 | 10 | 5,5 |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | 7 | 7 | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 8,7 |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | 8 | 5 | 4 | 4 | 4,7 |
| 7 | ТОВ «Арктур» | 3 | 3 | 6 | 5 | 8 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 5 | 6 | 5,8 |
| 8 | ЗАТ «Гамалія» | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8,1 |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | 10 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,5 |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | 5 | 5 | 5 | 2 | 7 | 5 | 5 | 8 | 8 | 7 | 6 | 6 | 5,8 |
| 11 | ТОВ «Пілот» | 4 | 5 | 6 | 6 | 8 | 8 | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 7,3 |
| 12 | ТОВ «Телехаус-Київ  Міжнародний  туризм» | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | 5 | 6 | 4 | 6,4 |
| 13 | ТОВ «ТК «Київський супутник» | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 6 | 5 | 5 | 7,4 |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | 5 | 5 | 3 | 1 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5,0 |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | 2 | 3 | 4 | 4 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 3 | 4 | 5 | 5,2 |
| 16 | ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | 4 | 4 | 3 | 3 | 8 | 6 | 8 | 3 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4,7 |
| 17 | ТОВ «АРТЕКС-94» | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6,8 |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | 6 | 5 | 9 | 9 | 7 | 8 | 7 | 4 | 9 | 5 | 4 | 6 | 6,3 |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | 3 | 4 | 3 | 1 | 7 | 6 | 5 | 3 | 9 | 6 | 5 | 5 | 4,5 |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | 3 | 3 | 4 | 2 | 6 | 5 | 4 | 3 | 9 | 2 | 2 | 1 | 3,4 |

Закінчення дод. Г Таблиця Г.4

Оцінка якісних показників функціональних можливостей веб-сайту туристичних агентств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Номе | | | | | | р показника | | | | | | Сер.  знач. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | ПП «ТФ» Пілігрим-М» | 3 | 3 | 4 | 4 | 7 | 6 | 7 | - | 8 | 3 | 4 | 3 | 4,3 |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 5 | 5 | 1 | 6,7 |
| 3 | ПП «ТК Бітско» | 4 | 4 | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 | - | 8 | 5 | 4 | 1 | 4,2 |
| 4 | Тур-2006 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | - | 9 | 6 | 6 | 7 | 5,9 |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8,8 |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 6 | 6 | 7,5 |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | 6 | 5 | 4 | 4 | 8 | 8 | 8 | - | 8 | 4 | 3 | 2 | 5,0 |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | 7 | 5 | 3 | 3 | 7 | 7 | 7 | - | 8 | 7 | 7 | 8 | 5,8 |
| 10 | тов ^  «Пілот ВІ АЙ ПІ» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 11 | ТОВ «Оріон» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 13 | ПП «ТК «Оріон-Інтур» | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 9 | 9 | 6 | 5 | 5 | 6,7 |
| 14 | ТОВ «ТК «Термінал» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 15 | ТОВ «Відновлення- Україна» | 3 | 3 | 3 | 1 | 6 | 6 | 6 | - | 8 | 3 | 4 | 4 | 3,9 |
| 16 | ТОВ «Глобус» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 17 | ТОВ  «Райт Лайн Груп» | 5 | 4 | 5 | 4 | 7 | 6 | 7 | - | 8 | 4 | 4 | 4 | 4,8 |
| 18 | ТОВ «Синдбад- Тревел» | 3 | 3 | 3 | 1 | 7 | 6 | 7 | - | 7 | 4 | 5 | 7 | 4,4 |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур» | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| 20 | ТОВ «ТК «Поїхали з нами» | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 9 | 9 | 7 | 6 | 6 | 7,4 |

Додаток Д Таблиця Д.1

Показники ефективності використання трудових ресурсів туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Показники | | | | |
| Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 |
| 1 | ТОВ «М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ» | 0,15 | 0,14 | 0,91 | 0,14 | 0,86 |
| 2 | ТОВ «Туртесс Тревел» | 0,05 | 0,04 | 0,80 | 0,04 | 0,96 |
| 3 | ТОВ «Пегас Туристик» | 0,06 | 0,04 | 0,67 | 0,04 | 0,96 |
| 4 | ТОВ «ТК «Анекс Тур» | 0,22 | 0,09 | 0,40 | 0,09 | 0,91 |
| 5 | ТОВ «Корал Тревел» | 0,28 | 0,14 | 0,50 | 0,14 | 0,86 |
| 6 | ТОВ «Кандагар-Тур» | 0,22 | 0,06 | 0,27 | 0,06 | 0,94 |
| 7 | ТОВ «Арктур» | 0,10 | 0,02 | 0,20 | 0,02 | 0,98 |
| 8 | ЗАТ «Гамалія» | 0,02 | 0,01 | 0,50 | 0,01 | 0,99 |
| 9 | ТОВ Туристична фірма «САМ» | 0,02 | 0,01 | 0,50 | 0,01 | 0,99 |
| 10 | ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн» | 0,01 | 0,01 | 1,00 | 0,01 | 0,99 |
| 11 | ТОВ «Пілот» | 0,02 | 0,01 | 0,50 | 0,01 | 0,99 |
| 12 | ТОВ «Телехаус-Київ Міжнародний туризм» | 0,16 | 0,15 | 0,91 | 0,15 | 0,85 |
| 13 | ТОВ «ТК «Київський супутник» | 0,12 | 0,11 | 0,86 | 0,11 | 0,89 |
| 14 | ПП «Гоу Вест» | 0,20 | 0,13 | 0,67 | 0,13 | 0,87 |
| 15 | ТОВ «Нью Лоджик» | 0,24 | 0,12 | 0,50 | 0,12 | 0,88 |
| 16 | ТОВ «ІНКОМАРТУР 93» | 0,13 | 0,06 | 0,50 | 0,06 | 0,94 |
| 17 | ТОВ «АРТЕКС-94» | 0,15 | 0,13 | 0,83 | 0,13 | 0,87 |
| 18 | ТОВ «Іспатур» | 0,06 | 0,06 | 1,00 | 0,06 | 0,94 |
| 19 | ТОВ «Гермес Тревел Груп» | 0,09 | 0,09 | 1,00 | 0,09 | 0,91 |
| 20 | ЗАТ «Компанія «Європа-Груп» | 0,11 | 0,11 | 1,00 | 0,11 | 0,89 |

Продовження дод. Д Таблиця Д.2

Показники ефективності використання трудових ресурсів туристичних агентів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва підприємства | Показники | | | | |
| Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 |
| 1 | ПП «ТФ «Пілігрим-М» | 0,22 | 0,33 | 0,67 | 0,22 | 0,78 |
| 2 | ТОВ «Дінадіс» | 0,31 | 0,38 | 0,80 | 0,23 | 0,77 |
| 3 | ПП «ТК Бітско» | 0,07 | 0,11 | 0,67 | 0,07 | 0,93 |
| 4 | Тур-2006 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| 5 | ТОВ «Лік-Тур» | 0,25 | 0,38 | 0,67 | 0,25 | 0,75 |
| 6 | ТОВ «Інвес-Тур» | 0,25 | 0,38 | 0,67 | 0,25 | 0,75 |
| 7 | ТОВ «Хоттур» | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| 8 | ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл» | 0,17 | 0,33 | 0,50 | 0,33 | 0,67 |
| 9 | ТОВ «Саквояж» | 0,08 | 0,31 | 0,25 | 0,23 | 0,77 |
| 10 | ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ» | 0,67 | 0,83 | 0,80 | 0,50 | 0,50 |
| 11 | ТОВ «Оріон» | 0,16 | 0,19 | 0,86 | 0,14 | 0,86 |
| 12 | ТОВ «Жасмін-Тур» | 0,13 | 0,20 | 0,67 | 0,13 | 0,87 |
| 13 | ПП «ТК «Оріон-Інтур» | 0,14 | 0,29 | 0,50 | 0,29 | 0,71 |
| 14 | ТОВ «ТК «Термінал» | 0,25 | 0,38 | 0,67 | 0,25 | 0,75 |
| 15 | ТОВ «Відновлення-Україна» | 0,11 | 0,44 | 0,25 | 0,33 | 0,67 |
| 16 | ТОВ «Глобус» | 0,20 | 0,40 | 0,50 | 0,30 | 0,70 |
| 17 | ТОВ «Райт Лайн Груп» | 0,08 | 0,15 | 0,50 | 0,15 | 0,85 |
| 18 | ТОВ «Синдбад-Тревел» | 0,20 | 0,40 | 0,50 | 0,40 | 0,60 |
| 19 | ТОВ «Азалія-Тур’ | 0,19 | 0,19 | 1,00 | 0,13 | 0,88 |
| 20 | ТОВ «ТК «Поїхали з нами» | 0,24 | 0,29 | 0,82 | 0,18 | 0,82 |

Закінчення дод. Д Таблиця Д.3

Розрахунок показників раціональності використання трудових ресурсів туристичних підприємств та їх кваліфікації

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТУРОПЕ | | | | РТОРИ | | | |
| № пор . | Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 | Х6 | Х7 |
| 01 | 39,5 | 0,7 | 0,8 | 0,2 | 1,0 | 0,1 | 0,5 |
| 02 | 72,2 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,5 |
| 03 | 25,3 | 0,4 | 0,6 | 0,1 | 0,8 | 0,1 | 0,3 |
| 04 | 31,2 | 0,7 | 0,5 | 0,1 | 0,8 | 0,2 | 0,3 |
| 05 | 33,3 | 0,6 | 0,5 | 0,1 | 0,9 | 0,2 | 0,2 |
| 06 | 29,2 | 0,5 | 0,6 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,3 |
| 07 | 36,2 | 0,6 | 0,8 | 0,1 | 0,8 | 0,1 | 0,4 |
| 08 | 67,2 | 0,7 | 0,7 | 0,2 | 1,0 | 0,1 | 0,5 |
| 09 | 82,2 | 0,7 | 0,4 | 0,2 | 1,0 | 0,1 | 0,6 |
| 10 | 59,2 | 0,8 | 0,5 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 11 | 71,2 | 0,7 | 0,9 | 0,2 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 12 | 42,3 | 0,6 | 0,7 | 0,2 | 0,8 | 0,1 | 0,3 |
| 13 | 37,3 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 0,2 | 0,5 |
| 14 | 9,3 | 0,7 | 0,7 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,4 |
| 15 | 31,3 | 0,9 | 0,3 | 0,3 | 0,9 | 0,2 | 0,4 |
| 16 | 19,3 | 0,7 | 0,7 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,4 |
| 17 | 21,4 | 0,5 | 0,6 | 0,2 | 0,7 | 0,2 | 0,4 |
| 18 | 11,2 | 0,6 | 0,7 | 0,1 | 0,8 | 0,2 | 0,4 |
| 19 | 8,2 | 0,8 | 0,8 | 0,3 | 0,7 | 0,2 | 0,3 |
| 20 | 7,2 | 0,9 | 0,8 | 0,3 | 1,0 | 0,1 | 0,6 |
|  | | | ГУРАГЕН | ТСТВА | | | |
| № пор. | Х1 | Х2 | Х3 | Х4 | Х5 | Х6 | Х7 |
| 01 | 7,1 | 0,6 | 0,4 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 02 | 9,8 | 0,5 | 0,6 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 03 | 43,2 | 0,8 | 0,8 | 0,3 | 0,8 | 0,3 | 0,3 |
| 04 | 1,8 | 0,9 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 05 | 6,6 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 06 | 5,9 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 07 | 2,6 | 0,9 | 0,9 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,6 |
| 08 | 4,4 | 0,8 | 0,7 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 09 | 9,9 | 0,7 | 0,6 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 10 | 4,8 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 11 | 28,1 | 0,7 | 0,5 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,5 |
| 12 | 11,9 | 0,8 | 0.8 | 0,2 | 0,8 | 0,1 | 0,3 |
| 13 | 5,6 | 0,9 | 0,9 | 0,2 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 14 | 5,9 | 0,9 | 0,9 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 15 | 6,8 | 0,9 | 0,8 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 16 | 7,6 | 0,8 | 0,7 | 0,1 | 1,0 | 0,2 | 0,5 |
| 17 | 10,2 | 0,8 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | 0,4 |
| 18 | 3,8 | 0,9 | 0,9 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,4 |
| 19 | 13,2 | 0,7 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 0,2 | 0,4 |
| 20 | 29,1 | 0,6 | 0,6 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,5 |

Продовження дод. Е Таблиця Е.1

Відстань до еталону бізнес-процесів туристичних підприємств

ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Обслугову­  вання | | Фінанси | | Кадри | | Маркетинг | | Д/ | Місце |
| оцінка | Х1 | оцінка | Х2 | оцінка | Х3 | оцінка | Х4 |
| 01 | 4,2 | 0,84 | 4,8 | 0,96 | 3,6 | 0,72 | 2,7 | 0,54 | 0,56 | 5 |
| 02 | 3,3 | 0,66 | 3,3 | 0,66 | 4,6 | 0,92 | 2,3 | 0,46 | 0,73 | 8 |
| 03 | 4,4 | 0,88 | 2,6 | 0,52 | 4,1 | 0,82 | 4,4 | 0,88 | 0,54 | 4 |
| 04 | 2,8 | 0,56 | 3,4 | 0,68 | 4,1 | 0,82 | 1,9 | 0,38 | 0,84 | 14 |
| 05 | 2,9 | 0,58 | 4,1 | 0,82 | 3,6 | 0,72 | 2,6 | 0,52 | 0,72 | 7 |
| 06 | 3,1 | 0,62 | 2,5 | 0,50 | 4,4 | 0,88 | 1,8 | 0,36 | 0,90 | 16 |
| 07 | 2,8 | 0,56 | 1,8 | 0,36 | 4,8 | 0,96 | 1,1 | 0,22 | 1,10 | 19 |
| 08 | 4,6 | 0,92 | 4,7 | 0,94 | 4,9 | 0,98 | 4,1 | 0,82 | 0,21 | 1 |
| 09 | 4,9 | 0,98 | 3,1 | 0,62 | 4,9 | 0,98 | 4,1 | 0,82 | 0,42 | 2 |
| 10 | 4,6 | 0,92 | 2,2 | 0,44 | 4,9 | 0,98 | 1,1 | 0,22 | 0,96 | 18 |
| 11 | 2,7 | 0,54 | 4,2 | 0,84 | 4,9 | 0,98 | 2,8 | 0,56 | 0,66 | 6 |
| 12 | 2,6 | 0,52 | 2,5 | 0,50 | 3,5 | 0,70 | 2,9 | 0,58 | 0,86 | 15 |
| 13 | 2,7 | 0,54 | 1,3 | 0,26 | 3,9 | 0,78 | 1,3 | 0,26 | 1,16 | 20 |
| 14 | 2,1 | 0,42 | 2,9 | 0,58 | 3,7 | 0,74 | 3,6 | 0,72 | 0,81 | 11 |
| 15 | 4,3 | 0,86 | 2,8 | 0,56 | 3,8 | 0,76 | 1,8 | 0,36 | 0,82 | 12 |
| 16 | 3,9 | 0,78 | 3,1 | 0,62 | 4,4 | 0,88 | 1,9 | 0,38 | 0,77 | 9 |
| 17 | 4,6 | 0,92 | 3,2 | 0,64 | 3,8 | 0,76 | 1,5 | 0,30 | 0,83 | 13 |
| 18 | 3,4 | 0,68 | 4,1 | 0,82 | 4,4 | 0,88 | 4,1 | 0,82 | 0,43 | 3 |
| 19 | 2,8 | 0,56 | 1,9 | 0,38 | 4,1 | 0,82 | 2,4 | 0,48 | 0,94 | 17 |
| 20 | 4,7 | 0,94 | 2,4 | 0,48 | 3,9 | 0,78 | 2,3 | 0,46 | 0,78 | 10 |

Закінчення дод. Е

Таблиця Е.1

ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п-ва | Обслугову­  вання | | Фінанси | | Кадри | | Маркетинг | | Д/ | Місце |
| оцінка | Х1 | оцінка | Х2 | оцінка | Х3 | оцінка | Х4 |
| 01 | 3,1 | 0,62 | 3,4 | 0,68 | 2,8 | 0,56 | 2,9 | 0,58 | 0,79 | 10 |
| 02 | 4,1 | 0,82 | 3,6 | 0,72 | 2,7 | 0,54 | 1,2 | 0,24 | 0,95 | 12 |
| 03 | 4,9 | 0,98 | 3,1 | 0,62 | 4,3 | 0,86 | 1,7 | 0,34 | 0,77 | 9 |
| 04 | 4,1 | 0,82 | 3,3 | 0,66 | 5 | 1,00 | 1,9 | 0,38 | 0,73 | 5 |
| 05 | 3,4 | 0,68 | 2,3 | 0,46 | 3,5 | 0,70 | 3,9 | 0,78 | 0,73 | 6 |
| 06 | 3,1 | 0,62 | 4,1 | 0,82 | 3,5 | 0,70 | 1,1 | 0,22 | 0,94 | 11 |
| 07 | 4,9 | 0,98 | 2,9 | 0,58 | 5 | 1,00 | 3,7 | 0,74 | 0,49 | 1 |
| 08 | 2,8 | 0,56 | 4,2 | 0,84 | 1,7 | 0,34 | 0,9 | 0,18 | 1,15 | 20 |
| 09 | 3,6 | 0,72 | 4,4 | 0,88 | 2,7 | 0,54 | 2,5 | 0,50 | 0,74 | 7 |
| 10 | 3,1 | 0,62 | 3,1 | 0,62 | 1,1 | 0,22 | 1,7 | 0,34 | 1,15 | 19 |
| 11 | 3,4 | 0,68 | 1,8 | 0,36 | 3,6 | 0,72 | 1,3 | 0,26 | 1,07 | 17 |
| 12 | 4,9 | 0,98 | 2,2 | 0,44 | 3,7 | 0,74 | 2,8 | 0,56 | 0,76 | 8 |
| 13 | 3,5 | 0,70 | 3,7 | 0,74 | 2,1 | 0,42 | 1,7 | 0,34 | 0,96 | 13 |
| 14 | 2,8 | 0,56 | 3,5 | 0,70 | 2,5 | 0,50 | 1,2 | 0,24 | 1,05 | 16 |
| 15 | 2,9 | 0,58 | 4,5 | 0,90 | 1,7 | 0,34 | 1,8 | 0,36 | 1,02 | 15 |
| 16 | 3,9 | 0,78 | 4,3 | 0,86 | 3,1 | 0,62 | 2,7 | 0,54 | 0,65 | 3 |
| 17 | 2,9 | 0,58 | 3,1 | 0,62 | 3,5 | 0,70 | 1,3 | 0,26 | 0,98 | 14 |
| 18 | 2,6 | 0,52 | 3,3 | 0,66 | 2,1 | 0,42 | 1,1 | 0,22 | 1,14 | 18 |
| 19 | 4,7 | 0,94 | 4,6 | 0,92 | 3,8 | 0,76 | 1,8 | 0,36 | 0,69 | 4 |
| 20 | 4,9 | 0,98 | 3,1 | 0,62 | 3,2 | 0,64 | 4,1 | 0,82 | 0,55 | 2 |

Додаток Ж Таблиця Ж. 1

Структура рекламних заходів туристичних операторів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | % | 2.1. | 2.2. | 2.3. | 2.4. | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | % | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | % | 4.1 | 4.2 | 4.3 | % | 5.1 | 5.2 | 5.3 | % | 6.1. | 6.2. | 6.3. | 6.4. | 6.5. | % | Сер. знач., % |
| 01 | + | - | - | + | + | - | 50,0 | + | + | - | + | - | - | - | - | 37,5 | + | - | - | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | + | 100,0 | 56,3 |
| 02 | - | - | - | + | + | - | 33,3 | + | + | - | - | - | - | + | + | 50,0 | - | - | - | + | 25,0 | + | + | + | 100,0 | + | - | - | 33,3 | + | + | + | + | - | 80,0 | 53,6 |
| 03 | + | + | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | + | - | - | - | + | 62,5 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | + | - | - | 33,3 | + | + | + | + | + | 100,0 | 82,6 |
| 04 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | + |  |  |  |  |  |  | + | 25,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 60,0 | 33,6 |
| 05 | - | - | - | + | + | - | 33,3 | + | + | - | + | - | - | - | + | 50,0 | + | - | - | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 60,0 | 48,9 |
| 06 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 32,8 |
| 07 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 60,0 | 18,3 |
| 08 | + | - | + | + | + | + | 83,3 | + | + | - | + | - | - | + | + | 62,5 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | + | 100,0 | 74,3 |
| 09 | + | + | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | + | - | - | + | + | 75,0 | + | - | - | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | + | 100,0 | 70,8 |
| 10 | + | - | - | + | + | - | 50,0 | + |  |  |  |  |  |  |  | 12,5 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 40,0 | 50,4 |
| 11 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 40,0 | 15,0 |
| 12 | - | - | + | + | + | - | 50,0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 38,3 |
| 13 | - | - | + | + | + | + | 66,7 | - | - | - | + | - | - | - | - | 12,5 | - | - | + | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | + | - | 60,0 | 48,2 |
| 14 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | - | + | 66,7 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | - | - | 40,0 | 20,6 |
| 15 | + | - | + | + | + | + | 83,3 | + |  |  |  |  |  |  | + | 25,0 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 64,7 |
| 16 | - | - | - | + | - | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | + | + | 66,7 | - | - | - | 0,0 | + | - | - | + | - | 40,0 | 20,6 |
| 17 | - | - | - | + | + | - | 33,3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | - | - | + | - | 40,0 | 28,9 |
| 18 | + | + | + | + | + | + | 100,0 | + | + | - | + | - | - | - | + | 50,0 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 71,7 |
| 19 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | + |  |  |  |  |  |  |  | 12,5 | + | - | - | - | 25,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 39,0 |
| 20 | - | - | - | + | + | -с | 33,3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 35,6 |

Закінчення дод. Ж Таблиця Ж. 2

Структура рекламних заходів туристичних агентів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | % | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | % | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | % | 4.1 | 4.2 | 4.3 | % | 5.1 | 5.2 | 5.3 | % | 6.1 | 6.2. | 6.3 | 6.4 | 6.5 | % | Сер. знач., % |
| 01 | - | - | + | + | + | - | 50,0 | + | + | - | + | - | - | - | - | 37,5 | + | - | - | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | + | 100,0 | 56,3 |
| 02 | - | - | - | + | + | - | 33,3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | - | + | 66,7 | - | - | - | 0,0 | + | + | — | + | - | 60,0 | 26,7 |
| 03 | - | - | + | + | + | + | 66,7 | + |  |  |  |  |  |  |  | 12,5 | - | - | + | + | 50,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 51,5 |
| 04 | - | - | + | + | + | + | 66,7 | + | + | - | - | - | - | - | + | 37,5 | - | - | - | + | 25,0 | - | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | — | — | + | - | 40,0 | 33,8 |
| 05 | + | - | + | + | + | + | 83,3 | + | + | - | + | - | - | - | + | 50,0 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 68,9 |
| 06 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | + | — | — | - | 40,0 | 15,0 |
| 07 | + | - | + | + | + | + | 66,7 | + | + | + | - | - | - | - | + | 50,0 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 66,1 |
| 08 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | 0,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | — | — | - | 40,0 | 9,4 |
| 09 | - | - | + | + | + | - | 50,0 | + | - | - | - | - | - | - | - | 12,5 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 40,4 |
| 10 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | — | — | - | 40,0 | 26,1 |
| 11 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | + | 25,0 | - | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | + | — | — | - | 40,0 | 19,2 |
| 12 | - | - | + | + | + | + | 66,7 | + | + | - | - | - | - | - | - | 25,0 | - | - | + | + | 50,0 | + | - | + | 66,7 | + | - | - | 33,3 | + | + | + | + | - | 80,0 | 53,6 |
| 13 | - | - | - | + | + | - | 33,3 | + | - | - | + | - | - | - | - | 25,0 | - | - | - | + | 25,0 | + | - | - | 33,3 | — | - | - | 0,0 | + | + | - | - | - | 40,0 | 26,1 |
| 14 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | - | + | 33,3 | + | + | - | 66,7 | — | — | - | - | - | 0,0 | 19,4 |
| 15 | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | + | 25,0 | + | - | + | 66,7 | + | — | - | 33,3 | — | — | - | - | - | 0,0 | 20,8 |
| 16 | - | - | + | + | + | - | 50,0 | + | - | - | + | - | - | - | - | 25,0 | + | - | + | + | 75,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | - | - | 40,0 | 48,3 |
| 17 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | - | + | 66,7 | - | - | - | 0,0 | + | — | - | - | - | 20,0 | 17,2 |
| 18 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | - | - | + | 33,3 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | - | - | 40,0 | 15,0 |
| 19 | - | - | - | - | + | - | 16,7 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | - | - | - | 0,0 | + | - | + | 66,7 | - | - | - | 0,0 | + | + | - | - | - | 40,0 | 20,6 |
| 20 | + | + | + | + | + | + | 100,0 | + | + | - | + | - | - | - | + | 50,0 | + | + | + | + | 100,0 | + | + | + | 100,0 | - | - | - | 0,0 | + | + | + | + | - | 80,0 | 71,7 |

Додаток К Таблиця К.1

Види та характеристика спеціалізованого програмного забезпечення для роботи туристичних операторів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | П | Назва | Основні характеристики |
| 1 | Х1 | САМО-Тур | Котирування послуг, створення турпро- дуктів із різного набору послуг, розра­хунок прайс-листів, оформлення заявок, підготовка документів на туристичне обслуговування, формування кінцевих звітів та статистичної звітності |
| 2 | Х2 | SAMO-Incoming | Програмний продукт призначений для автоматизації роботи туроператорів, що працюють у сегменті в’їзного туризму, та має такі модулі, як котирування послуг, формування прайс-листа, наземне обслу­говування туристів, оформлення заявок, планування трансферів, формування списків та звітів |
| 3 | Х3 | Мастер-Тур | Формування туристичного продукту, під­готовка спеціальних пропозицій з фіксо­ваними або плаваючими націнками, зниж­ками, розрахунок можливого прибутку по окремому туру та розмір комісійної вина­городи турагента, анулювання замовлень з утриманням штрафних санкцій, конт­роль договорів та термінів їх завершення, оформлення будь-якої кількості туристів в одну або кілька путівок одночасно |
| 4 | Х4 | Аіеу Finist Travel | Оформлення листа бронювання турис­тичного маршруту у будь-якій валюті, контроль зміни вартості туру та візування документів відповідальними особами, фор­мування та друк ваучера, договору на обслуговування та інших бухгалтерських документів, розрахунок ПДВ, контроль валових витрат у валових доходів |
| 5 | Х5 | Мої Документи- Туризм | Автозаповнення туристичних документів, зберігання інформації про туристів, облік туристичних путівок, он-лайн бронювання, формування статистичної звітності |

Продовження дод. К Закінчення табл. К.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | П | Назва | Основні характеристики |
| 6 | Х6 | Intellect Style | Управління фінансовими процесами, бро­нювання та розподілення місць у готелі, формування статистичної звітності, управ­ління ресурсами |
| 7 | Х7 | Travel eXpresso | Закупівля туристичних продуктів у зовнішніх постачальників, формування власного туристичного продукту, управ­ління заявками та облік рахунків, система ціноутворення |
| 8 | Х8 | ТурМенеджер | Програма для автоматизацій основної діяльності туристичного підприємства, що охоплює основні бізнес-процеси |
| 9 | Х9 | ПОЕТА | Призначена для автоматизації роботи туристичного підприємства, що працю­ють у сегменті екскурсійного туризму. Основними можливостями програми є формування бази екскурсій, списків екскурсантів, фіксування графіка роботи екскурсоводів, контроль витрат та при­бутку, формування статистичної звітності |
| 10 | Х10 | TourOnline | Призначена для взаємодії туроператорів з турагентами та споживачами, може впроваджуватися у невеликих підприєм­ствах, що спеціалізуються на організації індивідуальних турів та візовому обслу­говуванні |
| 11 | Х11 | GP Travel | Основними специфічними можливостями є підключення до он-лайн постачальників і GDS через XML, формування та реалі­зація туристичних продуктів, B2B та B2C продаж, он-лайн бронювання на веб- сайті, фінансовий облік, аналітика |

Продовження дод. К Таблиця К.2

Види та характеристика спеціалізованого програмного забезпечення для роботи туристичних агентств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | П | Назва | Основні характеристики |
| 1 | Х1 | САМО-ТурАгент | Облік реалізованих турів, облік платежів за заявками, ведення архіву постійних споживачів, аналіз вхідної інформації, аналіз індивідуальної роботи кожного менеджера, он-лайн пошук та броню­вання турів, облік ефективності реклами |
| 2 | Х2 | Мастер-Агент | Документообіг, розрахунки із спожива­чами, системами он-лайн бронювання та інформаційно-пошуковими системами, орга­нізація роботи з базою споживачів та постачальників, контроль роботи менед­жерів, формування статистичної звітності |
| 3 | Х3 | 5 star office | Система управління туристичним агент­ством або їх мережею, що охоплює основні бізнес-процеси, такі як фінанси, кадри, реалізація турів тощо |
| 4 | Х4 | Terrasoft CRM | Зберігання історії взаємовідносин із споживачами та партнерами, формування оптимальних цінових пропозицій, облік фінансових процесів |
| 5 | Х5 | Лідер-Тур | Багатофункціональна система, що дозволяє одночасно систематизувати та аналізу­вати результати діяльності туристичного підприємства, ведення обліку матеріальних активів |
| 6 | Х6 | ТурУчет | Оформлення і друк пакету документів за обраним споживачем туристичним про­дуктом, облік грошових коштів, форму­вання фінансової звітності |

Закінчення дод. К Продовження таблиці К.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | П | Назва | Основні характеристики |
| 7 | Х7 | Оверія-Туризм | Базується на безперервному моніторингу і видачі найбільш актуальної інформації про туристичні послуги, інтеграція з будь- якою системою, що підтримує файловий обмін |
| 8 | Х8 | TourManager CRM | Інтеграція з ІР телефонією, моніторинг грошових коштів, друк документів, аналіз реклами, віддалений контроль роботи менеджерів, єдина клієнтська база, SMS- сервіси, контроль заявок |
| 9 | Х9 | ТурАгент/TAS | Формування фінансової звітності, конт­роль роботи менеджерів, централізоване управління документами, автоматичне резервне копіювання даних, автоматичне формування документації, проведення субагентської діяльності |
| 10 | Х10 | WinTour Pro | Реєстрація туристичних даних, формування і калькуляція туристичного пакету, оформ­лення первинних документів, формування аналітичних і статистичних звітів |
| 11 | Х11 | Atey Finist Travel Agent | Оформлення листа бронювання, друкування ваучера, облік клієнтської бази, ведення і формування фінансової звітності |
| 12 | Х12 | ITC:Турагент | Контроль оплати туристичних продуктів, швидке оформлення документів, оперативна інформація про стан поточних замовлень та обсягів продажу турів, контроль за оплатами туроператору, формування аналітичних та статистичних звітів |

Додаток Л Таблиця Л.1

Розрахунок коефіцієнта кореляції між ефективністю бізнес-процесів та кількістю автоматизованих робочих місць (туристичні оператори)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))A2 | (Xi - (X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 83 | 4,3 | 4 | 16 | 0,5 | 0,22 | 1,86 | 0,53 |
| 85 | 3,4 | 6 | 36 | -0,4 | 0,17 | -2,46 |
| 82 | 4,5 | 3 | 9 | 0,7 | 0,51 | 2,145 |
| 75 | 3,6 | -4 | 16 | -0,2 | 0,03 | 0,74 |
| 70 | 3,2 | -9 | 81 | -0,6 | 0,34 | 5,265 |
| 79 | 3,8 |  | 158 |  | 1,27 | 7,550 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 2 | | | | | | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))A2 | (Xi -  - M(X)) • (Yi-M(Y)) | r |
| 60 | 3,8 | 10 | 100 | 0,8 | 0,67 | 8,17 | 0,75 |
| 52 | 2,8 | 2 | 4 | -0,2 | 0,03 | -0,37 |
| 46 | 2,3 | -4 | 16 | -0,7 | 0,47 | 2,73 |
| 50 | 3,3 | 0 | 0 | 0,3 | 0,10 | 0,00 |
| 45 | 3,1 | -5 | 25 | 0,1 | 0,01 | -0,58 |
| 47 | 2,6 | -3 | 9 | -0,4 | 0,15 | 1,15 |
| 50 | 3,0 |  | 154 |  | 1,43 | 11,10 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 3 | | | | | | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))A2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 40 | 2,9 | 3 | 10 | -0,10 | 0,1296 | -0,32 | 0,2 |
| 42 | 3,8 | 5 | 27 | 0,80 | 0,2916 | 4,16 |
| 38 | 3,1 | 1 | 1 | 0,10 | 0,0256 | 0,12 |
| 36 | 3,2 | -1 | 1 | 0,20 | 0,0036 | -0,16 |
| 28 | 3,3 | -9 | 77 | 0,30 | 0,0016 | -2,64 |
| 37 | 3 |  | 117 |  | 0,452 | 1,16 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 4 | | | | |  | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))A2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 12 | 4 | 4 | 12 | 0,725 | 0,525625 | 2,5375 | 0,68 |
| 10 | 3,1 | 2 | 2 | -0,175 | 0,030625 | -0,2625 |
| 7 | 2,8 | -2 | 2 | -0,475 | 0,225625 | 0,7125 |
| 5 | 3,2 | -4 | 12 | -0,075 | 0,005625 | 0,2625 |
| 9 | 3,275 |  | 29 |  | 0,7875 | 3,25 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |

Закінчення дод. Л Таблиця Л.2

Розрахунок коефіцієнта кореляції між ефективністю бізнес-процесів та кількістю автоматизованих робочих місць (туристичні агентства)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Group 1 | | | | |  | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))K2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 50 | 3,5 | 10 | 93 | 0,2 | 0,05 | 2,26 | 0,54 |
| 33 | 2,5 | -7 | 54 | -0,8 | 0,59 | 5,62 |
| 38 | 3,8 | -2 | 5 | 0,5 | 0,28 | -1,24 |
| 40 | 3 |  | 153 |  | 0,93 | 6,63 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 2 | | | | | | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  -M(Y))K2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 14 | 3,7 | 2 | 6 | 0,5 | 0,25 | 1,20 | 0,67 |
| 15 | 3,4 | 3 | 12 | 0,2 | 0,04 | 0,68 |
| 10 | 2,9 | -2 | 3 | -0,3 | 0,09 | 0,48 |
| 9 | 3,3 | -3 | 7 | 0,1 | 0,01 | -0,26 |
| 10 | 2,7 | -2 | 3 | -0,5 | 0,25 | 0,80 |
| 12 | 3 |  | 29 |  | 0,64 | 2,90 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 3 | | | | | | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))K2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 6 | 3,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,23 | -0,08 | 0,21 |
| 9 | 3,1 | 3 | 8 | 0,1 | 0,01 | 0,24 |
| 7 | 2,7 | 1 | 1 | -0,3 | 0,10 | -0,26 |
| 5 | 3,3 | -1 | 1 | 0,3 | 0,08 | -0,33 |
| 6 | 3 | 0 | 0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| 4 | 2,5 | -2 | 5 | -0,5 | 0,27 | 1,12 |
| 6 | 3 |  | 15 |  | 0,69 | 0,68 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |
| Group 4 | | | | |  | | |
| X | Y | Xi - - M(X) | (Xi -  - M(X))K2 | Yi - - M(Y) | (Yi -  - M(Y))K2 | (Xi - M(X)) • (Yi - - M(Y)) | r |
| 5 | 3,2 | 2 | 2 | 0,0 | 0,0 | -0,05 | 0,31 |
| 6 | 3,3 | 3 | 6 | 0,1 | 0,0 | 0,17 |
| 3 | 2,3 | -1 | 0 | -0,9 | 0,9 | 0,47 |
| 2 | 3,2 | -2 | 2 | 0,0 | 0,0 | 0,05 |
| 3 | 3,6 | -1 | 0 | 0,4 | 0,1 | -0,18 |
| 2 | 3,8 | -2 | 2 | 0,6 | 0,3 | 0,85 |
| 4 | 3,2 |  | 14 |  | 1,3 | 1,3 |
| M(X) | M(Y) |  |  |  |  |  |

Додаток М

Характеристика спеціалізованих програмних продуктів, призначених для роботи в мережі Інтернет

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  пор. | Назва програмного продукту | Основні характеристики та призначення |
| 1 | САМО-ТурАгент | Програмний комплекс призначений для туристичних агентств і є системою автоматизації; функціонування продукту відбувається у віддаленій мережі каналів Інтернет. Вся інформація зберігається в центральній базі даних, що підтримує MS Access и MS SQL Server |
| 2 | САМО-ТурАгент  on-line | Модуль для пошуку туристичних продуктів на веб- сайті туристичних агентств (В2С) |
| 3 | САМО-Тур | Програмний продукт призначений для роботи туристичних операторів, основними можливостями є деталізований опис усіх послуг, що надає підпри­ємство, інтернет-імпорт цінових пропозицій готелів, транспортних компаній тощо. Забезпечує функціо­нування основних бізнес-процесів туроператора |
| 4 | САМО-Тур on-line | Програмний модуль призначений для реалізації туристичних послуг через мережу Інтернет у режимі реального часу, також призначений для он-лайн бронювання туристичних послуг на веб-сайті турис­тичного підприємства |
| 5 | Samo-Incoming | Програмний продукт призначений як для туропера- торів, так і для турагентів, що працюють у сегменті в’їзного туризму, і дозволяє надавати туристичні послуги у будь-якій точці світу засобами мережі Інтернет |
| 6 | Андромеда | Пошукова система, що дозволяє туристичним агент­ствам підбирати туристичні продукти на веб-сайтах туроператорів, порівнювати ціни та перелік послуг у режимі реального часу |
| 7 | Мастер-Web | Програмний продукт призначений для публікації на веб-сайті туристичного підприємства актуальної інформації про послуги, ціни тощо |
| 8 | Мастер-Interlook  Web | Програмний продукт призначений для пошуку та бронювання туристичних послуг у режимі реаль­ного часу |
| 9 | Travel eXpresso | Програмний комплекс для туристичних операторів, призначений для роботи виключно в мережі Інтернет, основною перевагою є створення і робота віртуаль­ного офісу у режимі реального часу |
| 10 | ІТС:Турагент | Модуль призначений для он-лайн бронювання турис­тичних продуктів на веб-сайті туристичного оператора |

Додаток Н

Структура та зміст розділів туристичного порталу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділи  порталу | Характеристика та зміст розділу | Переваги та можливості |
| 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 рубрикаторів 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:  - динаміка туристичних потоків за видами туризму;  - структура туристичних потоків за країнами;  - динаміка кількості ліцензіатів (тур-оператори, 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 поді­лено на такі розділи:  - органи державного та місцевого управління;  - інформаційно-тематичні каталоги;  - регіональні туристичні портали | Можливість швидкого переходу до необхідних туристичних веб-ресурсів відповідного змісту |

Продовження дод. Н

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділи  порталу | Характеристика та зміст розділу | Переваги та можливості |
| БЛОК 3 | ТУРИСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА | |
| Каталог  туристичних  підприємств | Каталог туристичних агентів та туристичних операторів сформовано по містах України та за видами туризму (виїзний, в їзнии, 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 та ін.) та категоріями (зірковість) | Оперативний пошук необхідного закладу розміщення |
| Каталог  закладів  ресторанного  господарства | Каталог підприємств ресторанного господарства сформованого по містах України та за категорійністю (кафе, ресторан, ЗШО, бістро, бар тощо). | Дозволяє іноземним туристам швидко знайти необхідний заклад ресторанного господарства |
| Каталог  дозвіллєво-  розважальних  закладів | Каталог закладів сформований по містах України за такими категоріями:  - історичні та краєзнавчі музеї;  - арт-центри;  - театри, кінотеатри;  - тематичні парки;  - розважальні центри | Тематичний пошук дозвіллєвих 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 сформовано за видами (авіаперевезення, залізничний транспорт, автобусні перевезення, водний транспорт), а також міського сполучення (маршрутне таксі, трамваї, тролейбуси, приватні таксі) | Пошук транспортних засобів, за допомогою яких можливо дістатися необхідної дестинації |
| БЛОК 4 | МІСЦЯ ТУРИСТИЧНОЇ П | [РИВАБЛИВОСТІ |
| Каталог  дестинацій | Каталог місць туристичної приваб­ливості сформовано відповідно до видів туризму (історичний, релігійний, зелений та ін.) | Дозволяє швидко знайти дестинацію, яка цікавить користувача відповідно до напряму туристичної зацікавленості |
| Фото- та відеогалерея | Каталог презентаційних матеріалів, що висвітлюють привабливість турис­тичних об’єктів | Дозволяє попередньо ознайомитися із призначенням дестинації та охарактеризувати її привабливість |
| Віртуальні  тури | Презентаційний відеоопис найвідо- міших дестинацій України |
| Івент-заходи | Перелік івентивних заходів у різних містах України із коротким описом тематики заходу та дати проведення | Сприяє збільшенню туристичної привабливості окремих регіонів |

Закінчення дод. Н

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 поставлені питання від адміністрації порталу (он-лайн консультація) | Дозволяє користувачам активно обмінюватися 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 виводитися на головній сторінці порталу та формуватись у архіви (по місяцях та по роках) | Інформування користувачів порталу про останні тенденції розвитку вітчизняного та світового туризму |
| Конструктор  маршруту | Автоматизована форма, що взаємодіє з усіма інформаційними каталогами порталу і допомагає користувачам самостійно розробити туристичний маршрут | Дозволяє користувачам самостійно формувати туристичний маршрут за обраним туристичним напрямом |