

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

С.В. Мельниченко, К.А. Шенкова

**УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
В ТУРИЗМІ**

Монографія

Київ 2015

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 005.511:338.48

ББК У49

М48

Автори: С.В. Мельниченко, д-р екон. наук, проф.;
К.А. Шеєнкова, канд. екон. наук, старш. викл.

Рецензенти: О.В. Булатова, д-р екон. наук, проф., проректор
з наукової роботи Маріупольського державного
університету;
О.М. Ястремська, д-р екон. наук, проф., завідувач
кафедри економіки, організації та планування діяльності
підприємства Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця;
Б.І. Вихристенко, канд. юрид. наук, заслужений юрист
України, президент Туристичної асоціації України;
М.Г. Бойко, д-р екон. наук, проф., професор кафедри
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного
університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 2 від 29 жовтня 2014 р.)*

Мельниченко С.В.

М48 Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія /
С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-
екон. ун-т, 2015. – 264 с.
ISBN 978-966-629-735-1

У монографії досліджено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами в туризмі. Проаналізовано прикладні аспекти управління бізнес-процесами сучасних туристичних підприємств, досліджено науково-теоретичний базис концепції реінжинірингу бізнес-процесів, її втіленню у діяльність туристичних підприємств, дано оцінку практичному інструментарію. Обґрунтовано ініціацію реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах на основі ймовірнісного підходу, досліджено інтернет-технології в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств, встановлено основні напрями застосування інтернет-технологій для підвищення оперативності та ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств.

Призначено для науковців, викладачів, студентів, працівників-практиків туристичної сфери.

УДК 005.511:338.48
ББК У49

ISBN 978-966-629-735-1

© Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., 2015
© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
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
Розділ 2. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	81
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

Розділ 3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ	136
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

ВСТУП

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

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

Управління бізнес-процесами спроможне забезпечити оперативне та адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів туристичних продуктів. Необхідність реалізації ефективного управління бізнес-процесами обумовлено зменшенням обсягів чистого прибутку туристичних підприємств протягом 2009–2013 рр. в середньому на 11,7% та підвищенням обсягів витрат на 16,3%.

У зв'язку з цим з'являється необхідність дослідження методів та прийомів управління бізнес-процесами туристичних підприємств, що дозволить розробити напрями удосконалення бізнес-процесів для задоволення потреб туристичних підприємств та потреб ринку туристичних послуг.

Концептуальні засади розвитку теорії управління розроблені такими класиками наукової думки, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, М. Вебер, Г. Форд, Л. Урвік та інші, науковою спадщиною яких стали основоположні принципи управління та передумови організації ефективної управлінської діяльності.

Теоретичні підходи щодо обґрунтування окремих аспектів управління бізнес-процесами досліджені і розроблені відомими зарубіжними науковцями: Й. Беккером, Т. Давенпортом, В. Демінгом, У. Кеттінгером, М. Робсоном, П. Страссманом, К. Саймоном, Д. Тонгом, Ф. Уллахом, М. Хаммером, Д. Харінгтоном, Ф. Хіллом, К. Цайнінгером, Дж. Чампі, Л. Шейном, Д. Шортом та іншими, які критично оцінили і розвинули інструментарій управління бізнес-процесами відповідно до розвитку інформаційних технологій, рівнів менеджменту та змін ринкового середовища, впровадивши такі концепції, як процесне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, система менеджменту якості.

Серед вітчизняних науковців, які займаються дослідженням і розробкою проблематики управління бізнес-процесами, слід відзначити В. Андрієнко, В. Бабушкіну, Л. Балабанову, В. Василенко, О. Виноградову, В. Гринькову, В. Горчакова, О. Громова, Л. Єльнікову, Е. Зінгера, Г. Калянова, А. Керімова, С. Колеснікова, П. Кутельова, С. Мінухіна, Н. Москаленко, Е. Попова, Л. Таранюка, Ю. Тельнова, Е. Уткіна, М. Шапота, С. Чалого та ін.

Теоретико-методологічні основи та концептуальні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, зокрема туристичних підприємств, епізодично представлені у працях М. Бойко, М. Босовської, О. Євтушенко, Т. Луцької, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, І. Мельника, Т. Мізерної, А. Наливайко, Т. Пуліної, Н. Свірідової, Т. Ткаченко та ін. Однак за наявності значної кількості наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців практично відсутні комплексні дослідження, присвячені формуванню теоретичних

основ, концептуальних підходів та практичних рекомендацій до ефективного управління бізнес-процесами туристичних підприємств.

У монографії вирішуються такі науково-практичні завдання:

– змістовно конкретизовано теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств;

– розкрито науково-теоретичний базис реінжинірингу бізнес-процесів як концепції удосконалення діяльності туристичних підприємств;

– встановлено передумови застосування сучасних інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств;

– проаналізовано прикладні аспекти управління бізнес-процесами туристичних підприємств;

– проаналізовано застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств;

– оцінено практичний інструментарій втілення реінжинірингу бізнес-процесів туристичними підприємствами;

– удосконалено теоретичні та практичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств;

– розроблено напрями застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств;

– обґрунтовано впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у діяльність туристичних підприємств.

У розд. 1 узагальнено теоретичні положення та наукові підходи до управління бізнес-процесами, визначено сутність поняття «бізнес-процес», виокремлено основні властивості бізнес-процесів туристичних підприємств та сформовано класифікацію. Запропоновано методику оцінювання ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств та надано результати аналізу бізнес-процесів туристичних підприємств.

У розд. 2 розглянуто сутність поняття «реінжиніринг», визначено його ключові характеристики та види. Запропоновано методику імплементації реінжинірингу бізнес-процесів у

діяльність туристичних підприємств. Проаналізовано праксеологічні аспекти застосування туристичними підприємствами сучасних методів удосконалення бізнес-процесів.

Розд. 3 присвячено аналізу інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств, зокрема з'ясовано сутність поняття «інтернет-технології», визначено їх види та напрями застосування у діяльності туристичних підприємств. Оцінено ефективність застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств. Сформовано інструментарій застосування інтернет-технологій туристичними підприємствами для підвищення ефективності діяльності.

Оскільки в роботі висвітлено принципово нові теоретичні положення та практичні рекомендації, автори будуть вдячні за надані зауваження та пропозиції.

Монографія призначена для науковців, фахівців сфери туризму, студентів, які вивчають особливості управління бізнес-процесами туристичних підприємств.

Розділ 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 багатограним 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]. Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення, наведене в стандартах

ISO 9001:2000: процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи [25].

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].

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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.

У 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'язаний 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.

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 методика 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.

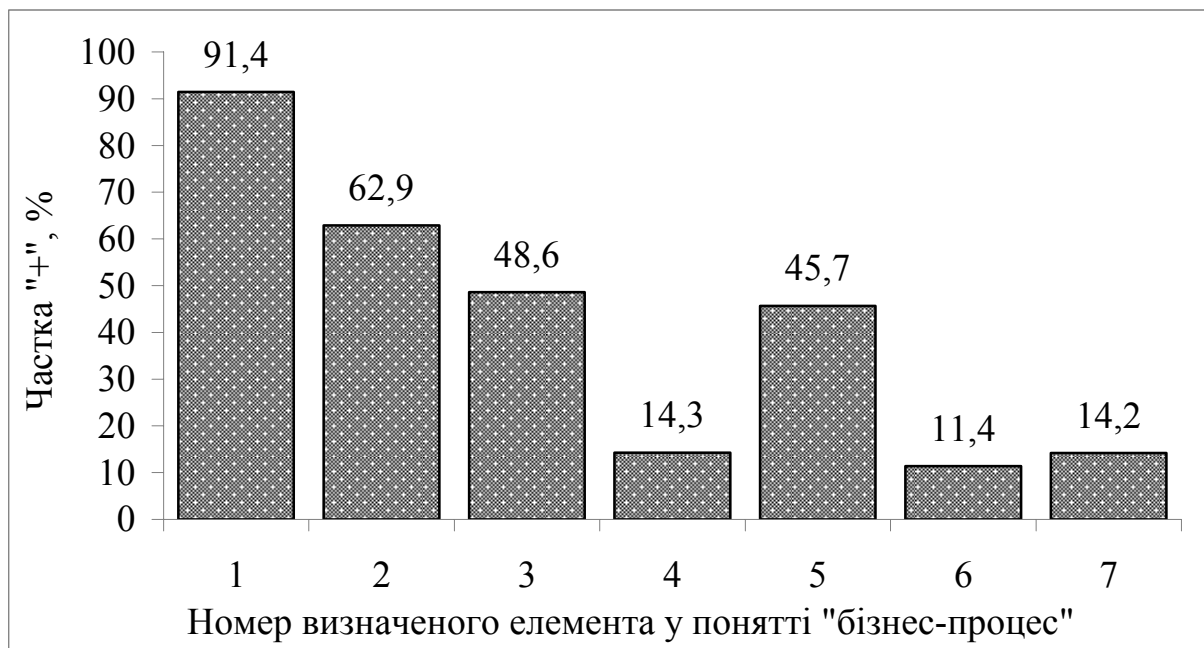


Рис. 1.1. Ключові елементи поняття «бізнес-процес» у визначеннях різних авторів

Отже, з рис. 1.1 випливає, що більшість авторів схильються 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).

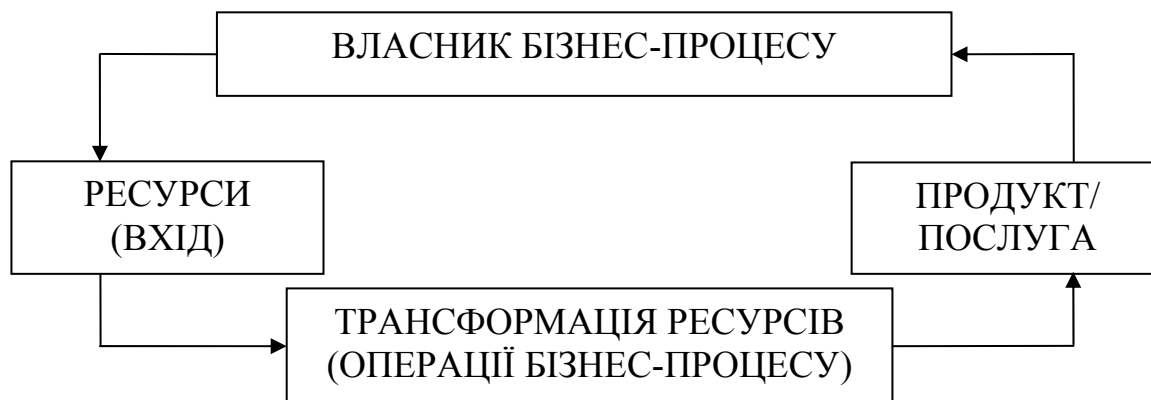


Рис. 1.2. Основні елементи бізнес-процесу

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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 підпроцесу 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 ISO 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 (рис. 1.4). Така класифікація є досить структурованою, послідовною та широкою, і може бути адаптованою до бізнес-процесів будь-якого підприємства без суттєвих модифікацій.

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

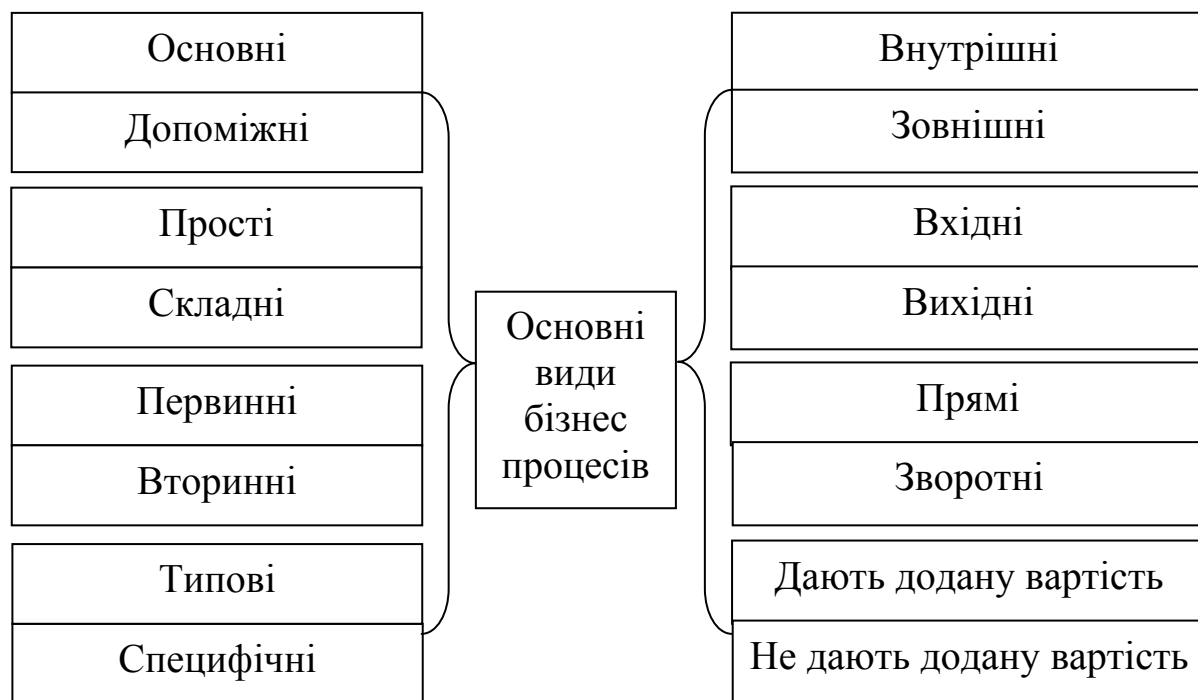


Рис. 1.4. Класифікація бізнес-процесів за О.В. Виноградовою [16]

Існують й інші підходи до групування бізнес-процесів, що об'єднують їх за певними ознаками та характеристиками. На 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-процесів 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.	Найменування	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	Забезпечувальні	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів	Забезпечення необхідними ресурсами та їх оптимізація
6	Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень	Внутрішній аудит, розробка заходів усунення недоліків

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

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

Підбір персоналу, його навчання, підготовка до специфічних умов роботи в туристичному підприємстві об'єднує 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,

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Всі перераховані елементи в сукупності, у нерозривному зв'язку та взаємодії є складовими управління [44].

У 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 сформулювати 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.

Отже, розглянемо послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичних підприємств (рис. 1.5).

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ



Рис. 1.5. Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичного підприємства

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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 реалізувати; 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 вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, що забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту.

На підставі визначених особливостей реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств можна сформулювати 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

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

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.

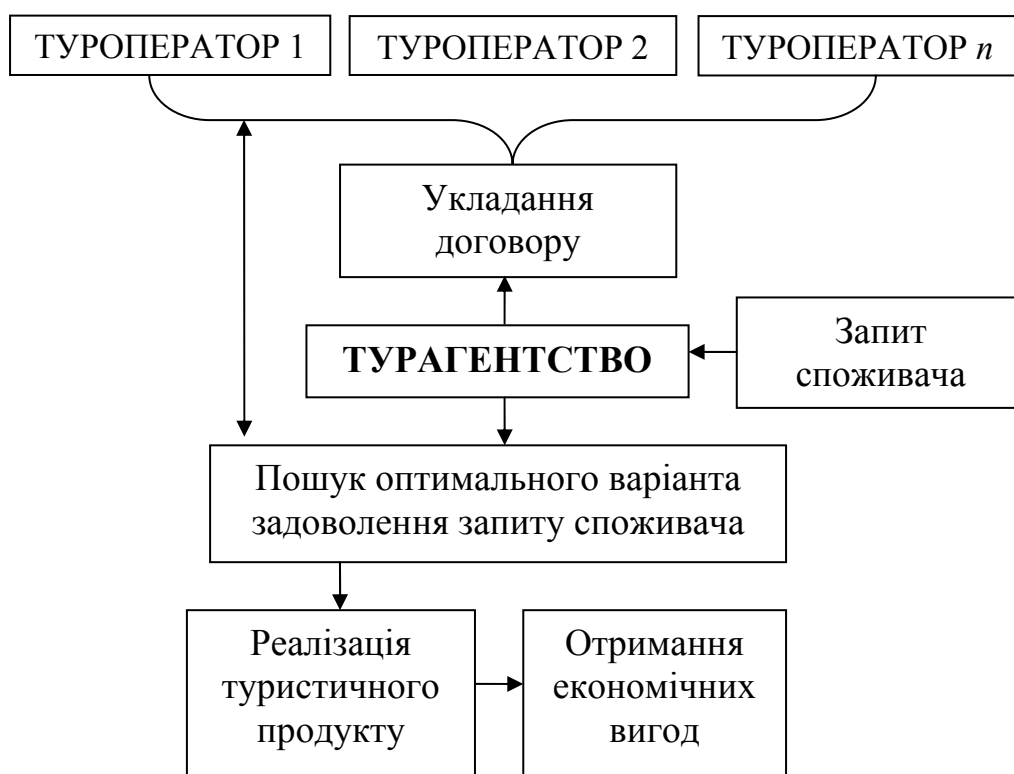


Рис. 1.6. Реалізація основних бізнес-процесів туристичних агентств

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]. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як повинно бути), розуміння, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей.

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

Система ARIS є комплексом засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства. Її методичну основу складає сукупність різних методів моделювання, що відображають різні сторони досліджуваної системи [89]. 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 ARIS складається із сукупності діаграм, елементами яких є певні блоки, що описують конкретні об'єкти. Кожному об'єкту системи ARIS 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

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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, символічним) 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.

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**



*Рис. 1.7. Структуризація бізнес-процесу
«Реалізація туристичного продукту»*

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

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

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 сформулювати модель управління туристичним підприємством, що відповідатиме вищезазначеним твердженням та дозволить розглянути управління бізнес-процесами в «ідеальній» варіації, що прослідкуватиме реалізацію бізнес-процесу від «входу» до «виходу» (рис. 1.8).

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

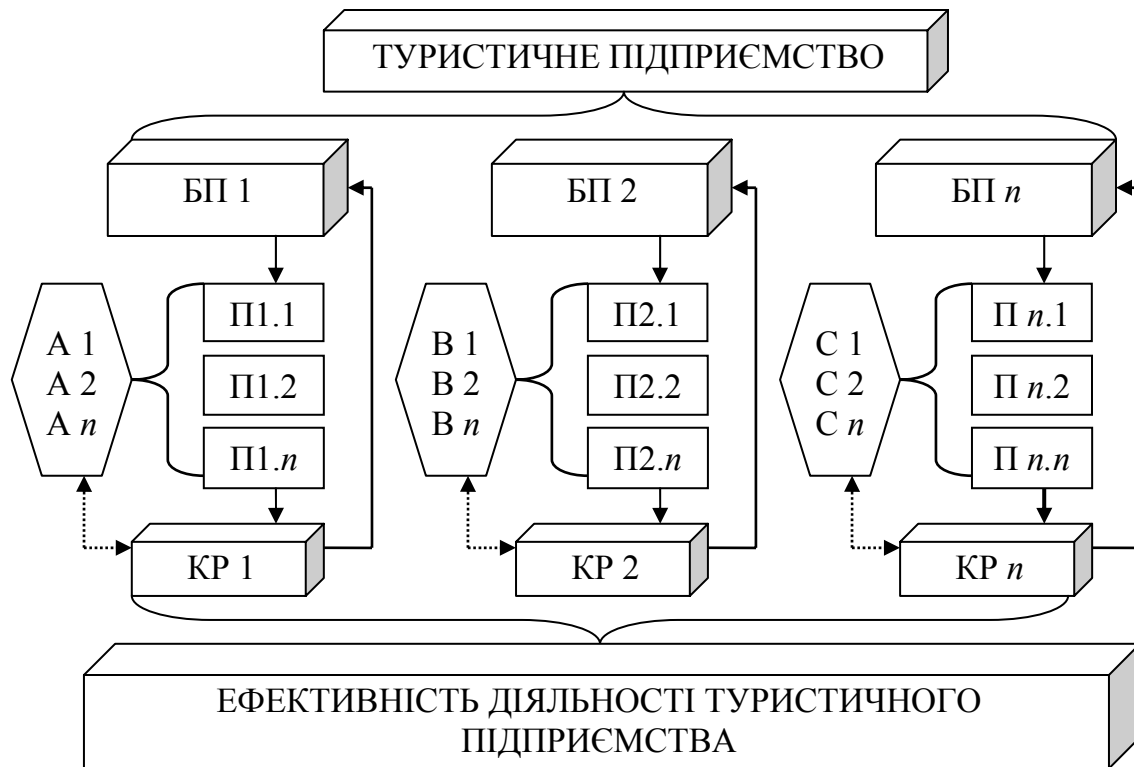


Рис. 1.8. Схема ефективного функціонування бізнес-процесів туристичного підприємства

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

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

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

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

З 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 багатокритеріальних 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 напрямками. 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 її 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 сформулювати 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. Основні етапи оцінювання ефективності бізнес-процесів наведено на рис. 1.9.

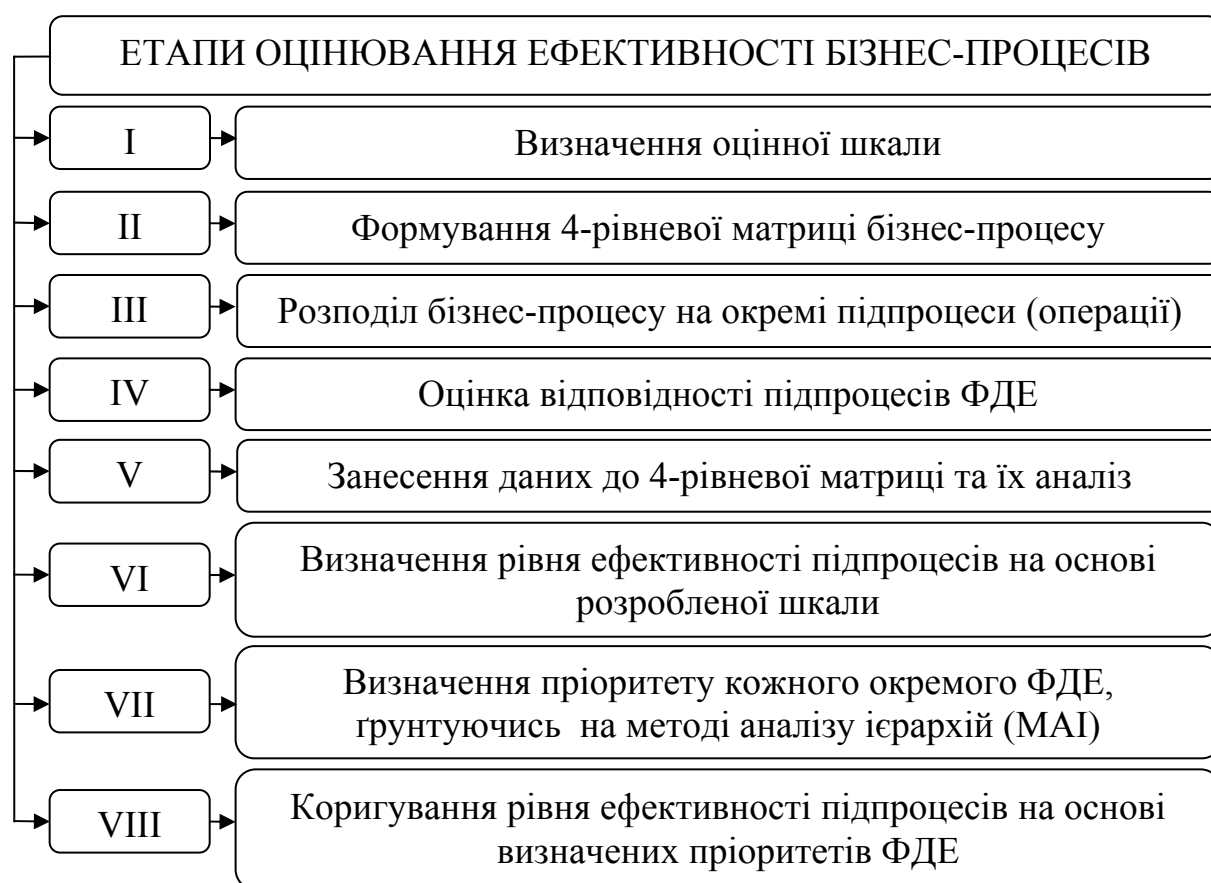


Рис. 1.9. Етапи оцінювання ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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;

– PW – (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.

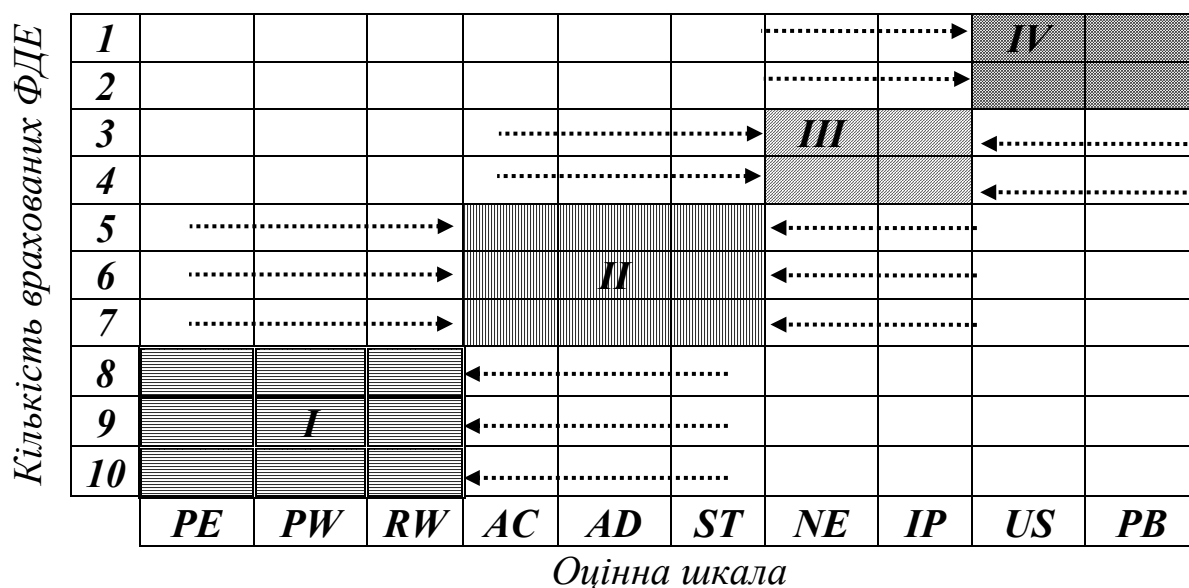
Другим етапом аналізу є формування 4-рівневої матриці, що характеризує ступінь ефективності бізнес-процесів, ґрунтуючись на кількості врахованих ФДЕ при реалізації окремого підпроцесу (рис. 1.10). Спроектована матриця має градацію на чотири основні зони, що відповідають наявному стану бізнес-процесу та визначають необхідність і масштаби

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

удосконалення / перепроєктування 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.



- I** PE, PW, RW = 8–10 ФДЕ – ефективні бізнес-процеси
 - II** AC, AD, ST = 5–7 ФДЕ – необхідна часткова модифікація
 - III** NE, IP = 3–4 ФДЕ – пріоритетне усунення недоліків реалізації підпроцесів
 - IV** US, PB = 1–2 ФДЕ – вимагає абсолютного переосмислення та перепроєктування
- ←.....→ перехідні зони

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

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

2-й 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-й 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 перепроєктуванню, тобто, реалізація цих підпроцесів повинна ґрунтуватись на новітніх та прогресивних технологіях, щоб компенсувати негативний вплив на загальний кінцевий результат.

У розробленій матриці наявні перехідні зони, що характеризують ризик переходу окремих підпроцесів з одного рівня на інший (нижчий). Проте 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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

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:

$$ПОЧАТОК(vxid) \Rightarrow P_1 \Rightarrow P_2 \Rightarrow P_3 \Rightarrow \dots \Rightarrow P_n \Rightarrow КІНЕЦЬ(vuxid)$$

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	Σ ФДЕ	Шкала
<i>P</i> ₁			+	+			+	+		+	5	ST
<i>P</i> ₂	+		+				+			+	4	NE

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

Закінчення табл. 1.5

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

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

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

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

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

З урахуванням приналежності одного підпроцесу (П10) до 1-го рівня загальний ступінь ефективності бізнес-процесу, спрямованого на формування туристичного продукту, можна оцінити як мінімально задовільний. Проте слід уточнити рівень ефективності, ґрунтуючись на пріоритетності кожного окремого 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.

Основу МАІ становить процес формування матриці попарних порівнянь:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \quad (1.1)$$

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

Шкала відносної важливості Саатті

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

При порівнянні n -ї кількості елементів результати їх попарних порівнянь заносяться до матриці переваг. Матриця є обернено симетричною, тому відповідний елемент знаходиться за умови:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \quad (1.2)$$

де a_{ij} – перевага i -го елемента над j -м.

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

$$\begin{pmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & 1/a_{3n} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (1.3)$$

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

$$\omega_i = \sqrt[n]{a_{i1} \times a_{i2} \times a_{i3} \times \dots \times a_{in}} \quad (1.4)$$

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

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

$$W_{ij} = \frac{\omega_{ij}}{\sum \omega_{ij}} \quad (1.5)$$

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

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1.6)$$

$$\lambda_{\max} = \left(\frac{a_i}{a_j} + \dots + \frac{a_i}{a_n} \right) \times W_i \quad (1.7)$$

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

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

Таким чином, відношення узгодженості розраховується як:

$$BV = \frac{IY}{BI} \quad (1.8)$$

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 1.6

Структура та етапи попарних порівнянь ФДЕ

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

Таблиця 1.7

Матриця попарних порівнянь ФДЕ

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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Закінчення табл. 1.7

	$\Phi Д Е_1$	$\Phi Д Е_2$	$\Phi Д Е_3$	$\Phi Д Е_4$	$\Phi Д Е_4$	$\Phi Д Е_6$	$\Phi Д Е_7$	$\Phi Д Е_8$	$\Phi Д Е_9$	$\Phi Д Е_{10}$
$\Phi Д Е_3$	1/3	1/3	1	1/3	1/2	1/4	1/2	5	1/6	1/3
$\Phi Д Е_4$	2	1/3	3	1	3	1/2	3	1/2	1/3	1/4
$\Phi Д Е_4$	4	1/3	2	1/3	1	1/5	1/4	1/7	1/6	1/2
$\Phi Д Е_6$	5	1/3	4	2	5	1	4	1	1/5	1/2
$\Phi Д Е_7$	1	1/3	2	1/3	4	1/4	1	1/3	1/4	1/2
$\Phi Д Е_8$	1/2	1/3	1/5	2	7	1	3	1	5	1/2
$\Phi Д Е_9$	4	1/3	6	3	6	5	4	1/5	1	1/2
$\Phi Д Е_{10}$	5	1/3	3	4	2	2	2	2	2	1

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

Середня геометрична величина (ω)

$$\begin{aligned} \omega_1 &= 0,684 \\ \omega_2 &= 2,135 \\ \omega_3 &= 0,479 \\ \omega_4 &= 0,905 \\ \omega_5 &= 0,469 \\ \omega_6 &= 1,387 \\ \omega_7 &= 0,624 \\ \omega_8 &= 1,033 \\ \omega_9 &= 1,760 \\ \omega_{10} &= 1,906 \end{aligned}$$

Вектор пріоритетів (W)

$$\begin{aligned} W_1 &= 0,060 \\ W_2 &= 0,188 \\ W_3 &= 0,042 \\ W_4 &= 0,080 \\ W_5 &= 0,041 \\ W_6 &= 0,044 \\ W_7 &= 0,055 \\ W_8 &= 0,091 \\ W_9 &= 0,155 \\ W_{10} &= 0,167 \end{aligned}$$

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

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

$$IY = 0,298$$

$$BY = 0,2$$

Загальний коефіцієнт ваги пріоритетів ФДЕ для ефективного бізнес-процесу повинен дорівнювати 1.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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

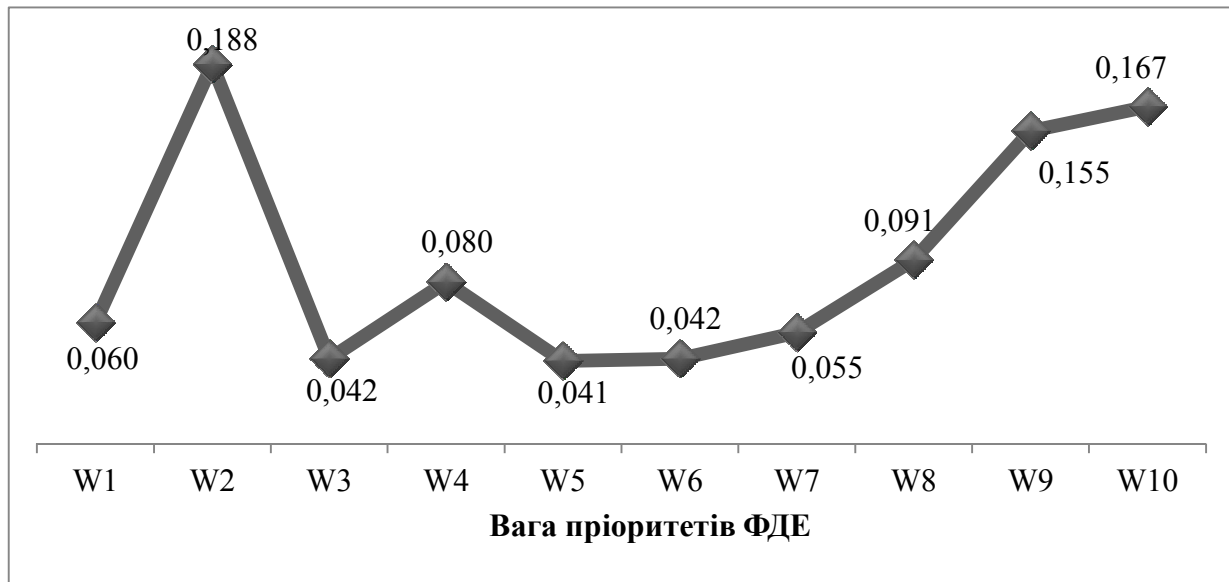


Рис. 1.12. Вага пріоритетів факторів досягнення ефективності
бізнес-процесу туристичних підприємств

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.

Повернемось до 4-рівневої матриці, сформованої для туристичного підприємства «Ля Картаж», та визначимо коефіцієнти ефективності окремих підпроцесів, беручи за основу пріоритетність ФДЕ:

$$П_1 = W_3 + W_4 + W_7 + W_8 + W_{10} = 0,435 \approx 0,44$$

$$П_2 = W_1 + W_3 + W_7 + W_{10} = 0,324 \approx 0,32$$

$$П_3 = W_1 + W_2 + W_4 + W_8 + W_9 = 0,47$$

$$П_4 = W_1 + W_2 + W_3 + W_7 + W_8 + W_9 = 0,591 \approx 0,6$$

$$П_5 = W_1 + W_4 + W_7 + W_{10} = 0,362 \approx 0,36$$

$$П_6 = W_1 + W_6 + W_7 = 0,156 \approx 0,16$$

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

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

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

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

Структуру ефективності підпроцесів наведено на рис. 1.13.

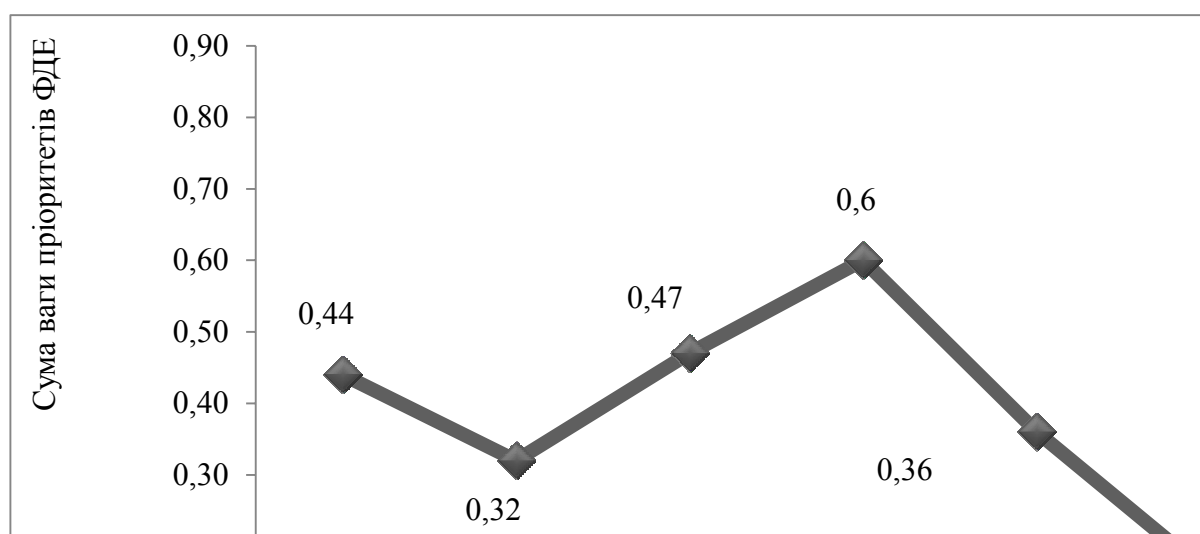


Рис. 1.13. Коефіцієнт ефективності підпроцесів з урахуванням ваги пріоритетів ФДЕ

З рис. 1.13 можна зробити висновок, що найвищий коефіцієнт ефективності належить підпроцесам «Виведення на ринок нового туристичного продукту» ($\Pi_{10} = 0,82$), «Визначення собівартості туристичного продукту» ($\Pi_8 = 0,7$) та «Формування класів обслуговування» ($\Pi_7 = 0,67$). При цьому найнижчий коефіцієнт має підпроцес «Формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту» ($\Pi_6 = 0,16$). Розрахуємо загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу:

$$БП_{\text{ефективність}} = \sqrt[n]{\Pi_1 \times \Pi_2 \times \Pi_3 \times \dots \times \Pi_n} \quad (1.9)$$

$$\begin{aligned} БП_{\text{ефективність}} &= \sqrt[10]{0,44 \times 0,32 \times 0,47 \times 0,6 \times 0,36 \times 0,16 \times 0,67} = \\ &= \sqrt[10]{0,7 \times 0,64 \times 0,82} = 0,49 \end{aligned}$$

Таким чином, загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу «Формування туристичного продукту», розглянутого на прикладі туристичного підприємства «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 адаптивність 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).

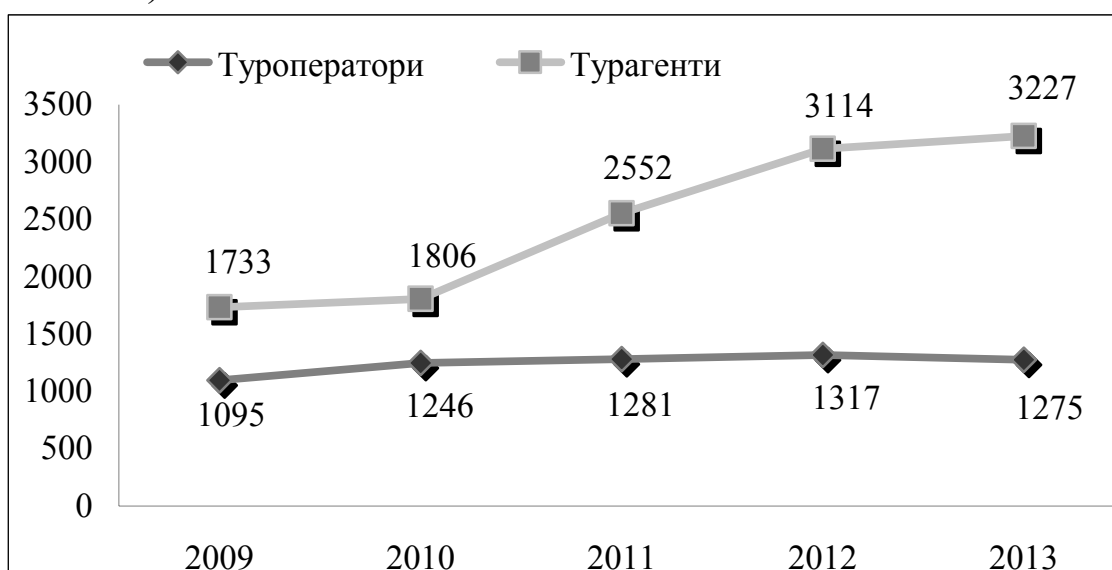


Рис. 1.14. Динаміка ліцензій, що фактично надавали послуги протягом 2009–2013 рр.

Для виокремлення загальних показників діяльності туристичних підприємств та визначення основних тенденцій розвитку окремих типів суб'єктів господарювання туристичного сектору проведемо порівняльний аналіз діяльності туроператорів 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
Віізний	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											

Проведений 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 напрямками туристичних потоків. Як правило, прийманням іноземних туристів, що прибувають в Україну з різними 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 підприємств 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 мікрорівня 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-процесів, 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:

- X_1 – широта асортименту;
- X_2 – глибина асортименту;
- X_3 – додаткові послуги;
- X_4 – гарантії виконання послуг;

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

X_5 – гарантії безпеки;

X_6 – простота оформлення документів;

X_7 – співвідношення ціна/якість;

X_8 – гнучкість цінових пропозицій,

X_9 – інформаційне забезпечення споживача;

X_{10} – післяпродажне обслуговування.

Результати наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Середньозважений експертний показник ефективності основного бізнес-процесу туроператорів

№ п-ва	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	$\bar{\Sigma}$
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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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:

- X_1 – співпраця із туроператорами;
- X_2 – надійність партнерів-туроператорів;
- X_3 – швидкість та актуальність пошуку пропозицій;
- X_4 – гарантії виконання послуг;
- X_5 – гарантії безпеки;
- X_6 – простота оформлення документів;
- X_7 – співвідношення ціна/якість;
- X_8 – гнучкість цінових пропозицій,
- X_9 – інформаційне забезпечення споживача;
- X_{10} – післяпродажне обслуговування (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Середньозважений експертний показник ефективності
основного бізнес-процесу турагентів**

№ п-ва	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	$\bar{\Sigma}$
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 інформацією та реалізують 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).

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

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 переважній 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.

У 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).

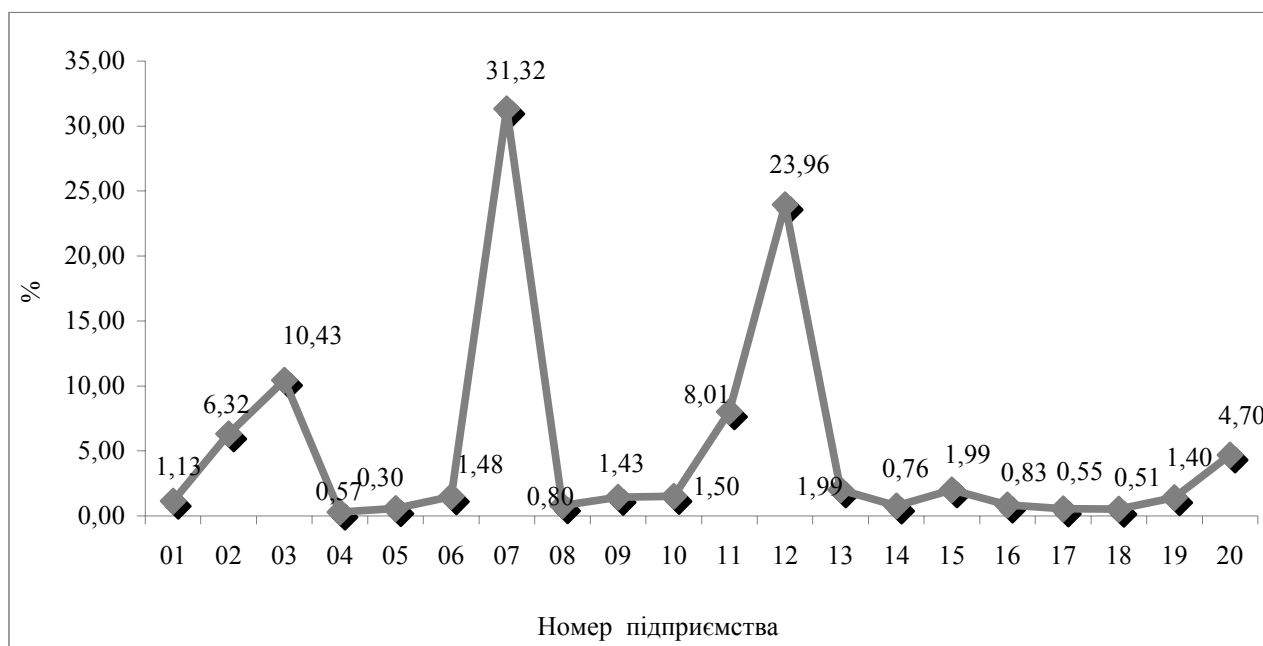


Рис. 1.15. Частка обсягу наданих послуг туристичними підприємствами протягом 2011–2013 рр., %

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 (N):

– чисельність працівників туристичного підприємства (R);
вплив зміни розрахуємо за формулою:

$$\Delta N_R = [(R_1 - R_0) \cdot (B_1 + B_0)] / 2 \quad (1.10)$$

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

– продуктивність праці працівників туристичного підприємства (B); вплив зміни розраховуємо за формулою:

$$\Delta N_B = [(B_1 - B_0) \cdot (R_1 + R_0)] / 2, \quad (1.11)$$

де N_0, R_0, B_0 – планові показники;

N_1, R_1, B_1 – фактичні показники.

Результати розрахунків наведено у дод В.

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

№ 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	-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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Закінчення табл. 1.12

№ 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
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 спричиняють 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.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

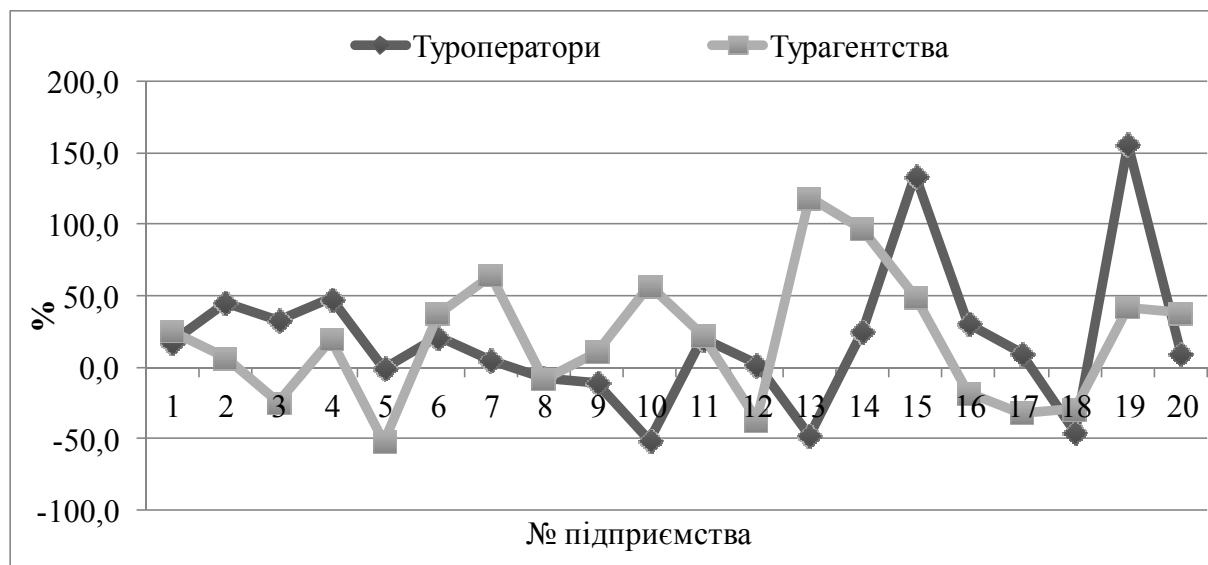


Рис. 1.16. Темпи приросту кількості обслугованих туристів туристичними підприємствами, %

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.

Одними із основних чинників такої динаміки показників є:

- динамічна зміна факторів фонового та ділового оточення;
- зменшення попиту на туристичні продукти через нестабільність фінансового становища у країні;

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

- активні дії конкурентів;
- відсутність у переважної більшості туристичних підприємств маркетингової стратегії та відсутність розповсюдження рекламної інформації у засобах масової інформації, за винятком власного веб-сайту;
- невідповідність середньої вартості туристичного продукту запитам споживачів.

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

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

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-Україн» (35%), «Туристична компанія «Київський супутник» (73,2%), «Гермес Тревел Груп» (39%).

Особливо значних коливань обсягу витрат зазнали туристичні оператори «Тезтур», «Нью Лоджик», «Іспатур», про що свідчать дані рис. 1.17.

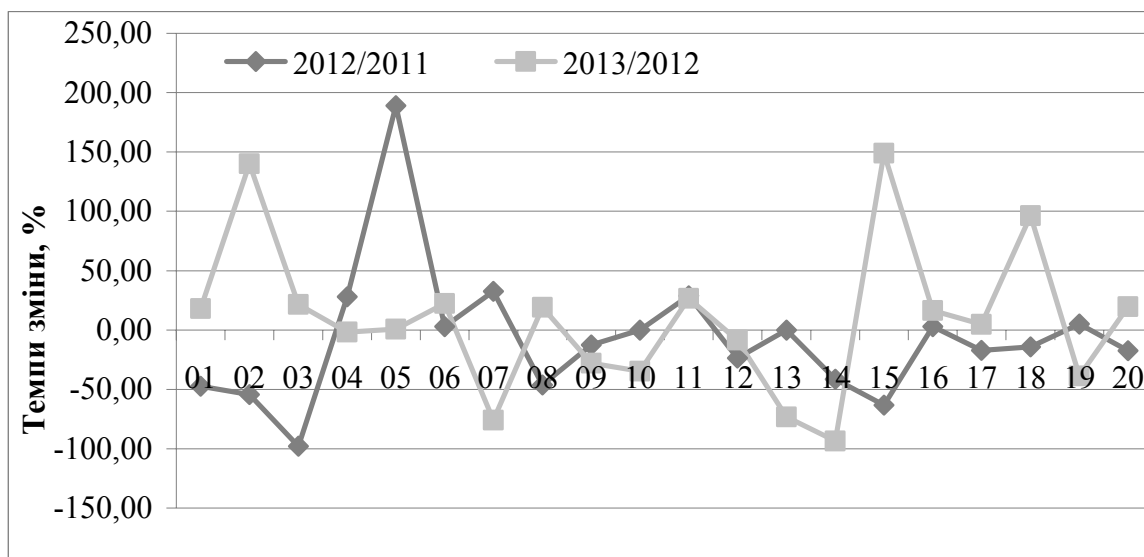


Рис. 1.17. Темпи приросту витрат туристичних операторів протягом 2011–2013 рр., %

Темпи зміни обсягу витрат для туристичних агентств характеризуються хаотичним порядком їх зниження та зростання, що відображено на рис. 1.18. Особливо значного

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

підвищення обсягу витрат зазнали такі туристичні агентства, як «Дінадіс» (63%), «Інвес-Тур» (29%), «Жасмін-Тур» (57%), «Глобус» (87%), «Синдбад-Тревел» (155%).

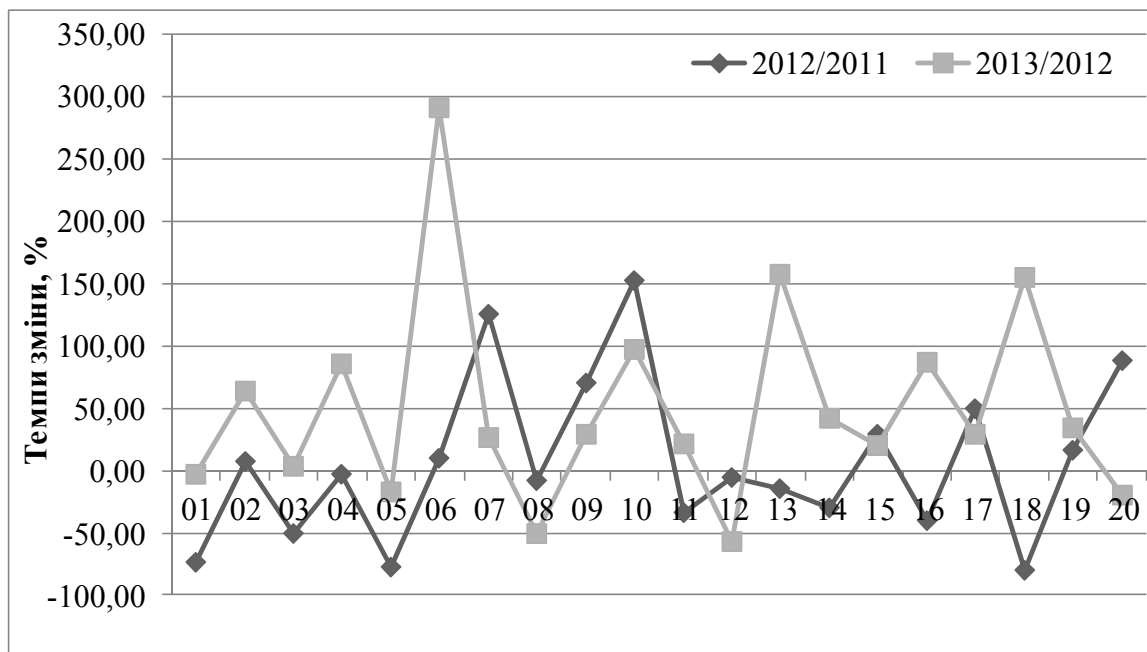


Рис. 1.18. Темпи приросту витрат туристичних агентств протягом 2011–2013 рр., %

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 спостерігалось 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.

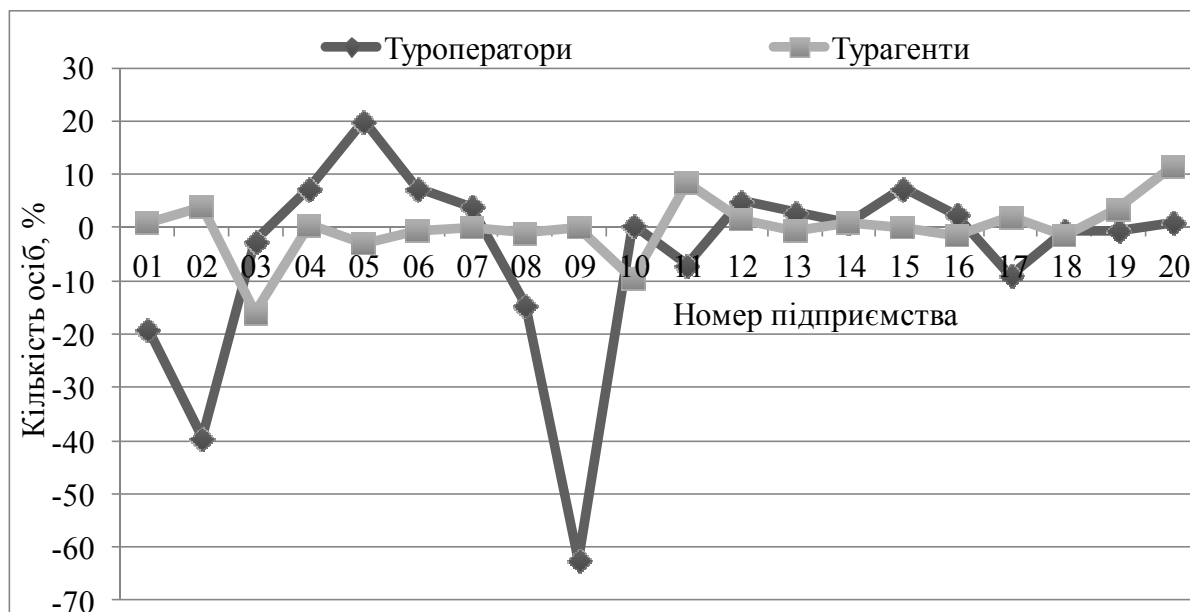


Рис. 1.19. Відносне відхилення чисельності персоналу туристичних підприємств протягом 2011–2013 рр., %

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.

Аналіз бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, вимагає детального дослідження ефективності роботи персоналу та раціональності його використання, що можна розрахувати за такими формулами:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу:

$$K_{OP} = \frac{Ч_{П}}{\bar{Ч}}, \quad (1.12)$$

де $Ч_{П}$ – загальна кількість прийнятих на роботу;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників.

2. Коефіцієнт вибуття персоналу:

$$K_{BP} = \frac{Ч_3}{\bar{Ч}}, \quad (1.13)$$

де $Ч_3$ – кількість звільнених з усіх причин.

3. Коефіцієнт змінності персоналу:

$$K_{3П} = \frac{Ч_3}{Ч_{П}}, \quad (1.14)$$

де $Ч_{П}$ – загальна кількість прийнятих на роботу.

4. Коефіцієнт плинності персоналу:

$$K_{ПП} = \frac{Ч_{3вб}}{\bar{Ч}}, \quad (1.15)$$

де $Ч_{3вб}$ – кількість звільнених за власним бажанням.

5. Коефіцієнт стабільності:

$$K_{СП} = 1 - K_{ПП}, \quad (1.16)$$

де $K_{ПП}$ – коефіцієнт плинності.

Результати розрахунків наведено у дод. Д.

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. Таким 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 агентствах 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.

Ефективність роботи персоналу характеризує такий показник, як продуктивність праці, який відображає обсяг чистого прибутку, що припадає на одного працівника підприємства (рис. 1.20 та 1.21).

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління
бізнес-процесами туристичних підприємств**

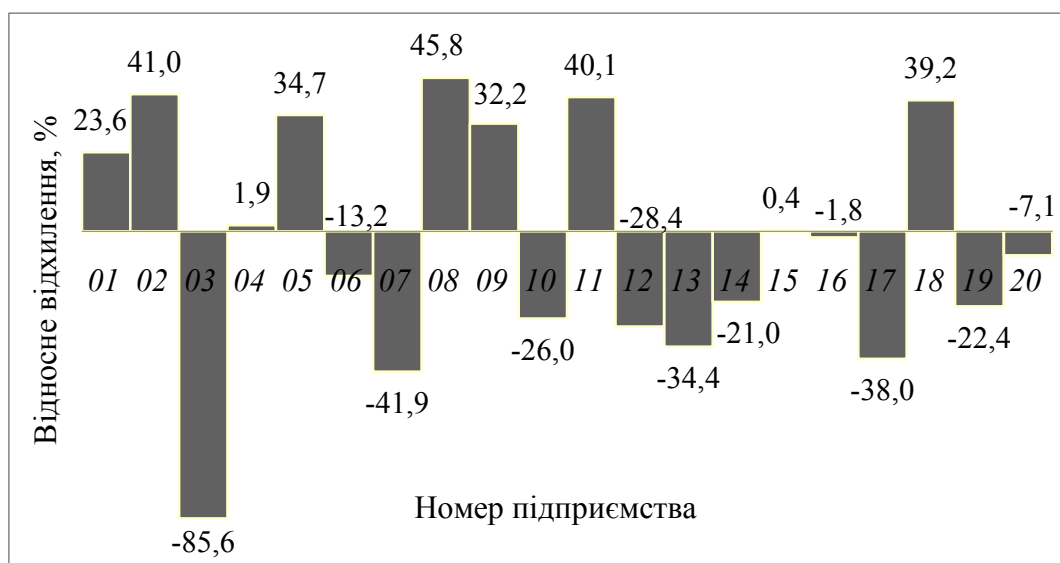


Рис. 1.20. Динаміка зміни продуктивності праці персоналу туристичних операторів протягом 2011–2013 рр., %

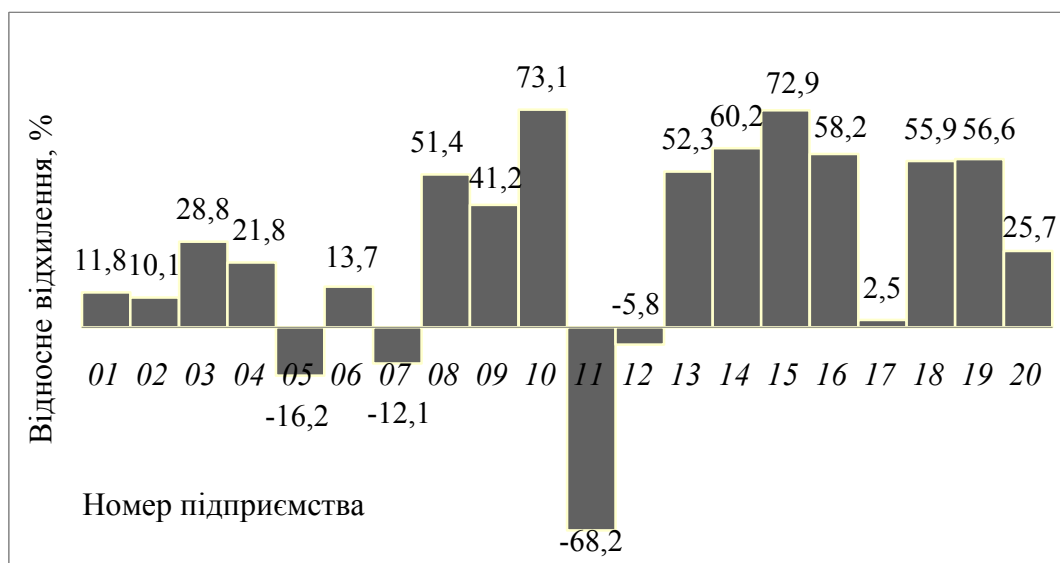


Рис. 1.21. Динаміка зміни продуктивності праці персоналу туристичних агентств протягом 2011–2013 рр., %

Упродовж аналізованого періоду темпам зміни продуктивності властиві неоднозначні тенденції. Серед туристичних агентств відсутній різкий спад продуктивності праці. У 80%

аналізованих туристичних агентств спостерігається позитивний приріст продуктивності праці персоналу в середньому на 26,7%. Позитивний приріст продуктивності праці персоналу притаманний майже половині аналізованих туристичних операторів, при цьому найбільші зрушення цього показника позначилися на діяльності значної частки підприємств (61,8%).

Показники ефективності роботи персоналу характеризують трудовий потенціал туристичних підприємств, але не відображають управлінської складової. Тому для більш глибокого аналізу необхідно дослідити показники, що відображають раціональність використання персоналу з точки зору управління:

1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу:

$$P_{PKC} = \frac{C_{\Pi}^{\Pi}}{C} + \frac{C_{\Pi}^B}{C}, \quad (1.17)$$

де C_{Π}^{Π} – чисельність кваліфікованого персоналу;

C_{Π}^B – чисельність висококваліфікованого персоналу;

C – загальна чисельність персоналу.

2. Показник раціональності використання спеціалістів:

$$P_{PBC} = \frac{C_{BC}}{C}, \quad (1.18)$$

де C_{BC} – чисельність спеціалістів, що мають диплом або навчаються за спеціальністю, відповідають займаній посаді та можуть виконувати свої функції.

3. Показник якості підготовки персоналу:

$$P_{YIII} = \frac{C_{BO}^{30}}{C_{30}}, \quad (1.19)$$

де C_{BO}^{30} – чисельність персоналу у віці до 30-ти років із вищою освітою;

C_{30} – загальна кількість працівників у віці до 30-ти років.

4. Показник підвищення кваліфікації персоналу:

$$P_{ПКП} = \frac{Ч_{ПК}}{Ч}, \quad (1.20)$$

де $Ч_{ПК}$ – чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію за останні 3 роки.

5. Показник виконання персоналом поставлених завдань:

$$P_{ВЗ} = \frac{Ч_{ВЗ}}{Ч}, \quad (1.21)$$

де $Ч_{ВЗ}$ – чисельність працівників, які якісно виконують завдання.

6. Показник рівня дисциплінованості персоналу

$$P_{РДП} = \frac{Ч_{ПД}}{Ч}, \quad (1.22)$$

де $Ч_{ПД}$ – чисельність працівників, які систематично порушують дисципліну.

7. Показник творчої активності персоналу:

$$P_{ТАП} = \frac{Ч_{ТКП}}{Ч}, \quad (1.23)$$

де $Ч_{ТКП}$ – чисельність творчих та креативних працівників.

Результати розрахунків наведено у дод. Д.

Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу туристичних операторів становить 36,7%, що характеризує кількість висококваліфікованих кадрів щодо загальної чисельності персоналу. На рис. 1.22 відображено резонанс професійно-кваліфікаційної структури персоналу туристичних підприємств. Кваліфікація персоналу туристичних операторів є значно вищою порівняно з кваліфікацією персоналу туристичних агентств. Слід відзначити, що така різниця у показниках характеризується тим фактом, що специфіка роботи туристичних операторів

вимагає глибоких знань туристичної сфери, оскільки пов'язана із безпосереднім формуванням туристичного продукту.

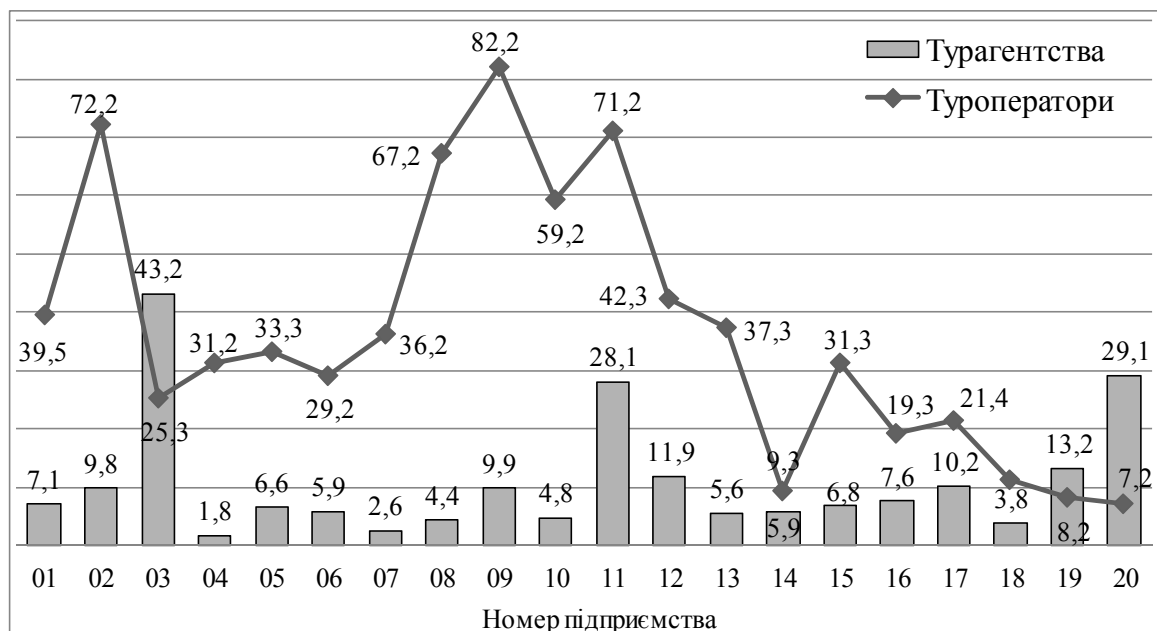


Рис. 1.22. Резонанс показників професійно-кваліфікаційної структури персоналу туристичних підприємств

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,

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств

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. Таким чином, необхідним є дослідження маркетингових бізнес-процесів для виявлення їх ефективності та актуальності. Проведемо семантичний аналіз рекламних заходів, що застосовуються у діяльності туристичних підприємств. Визначимо основні напрямки реклами, що застосовуються туристичними підприємствами (рис. 1.23).

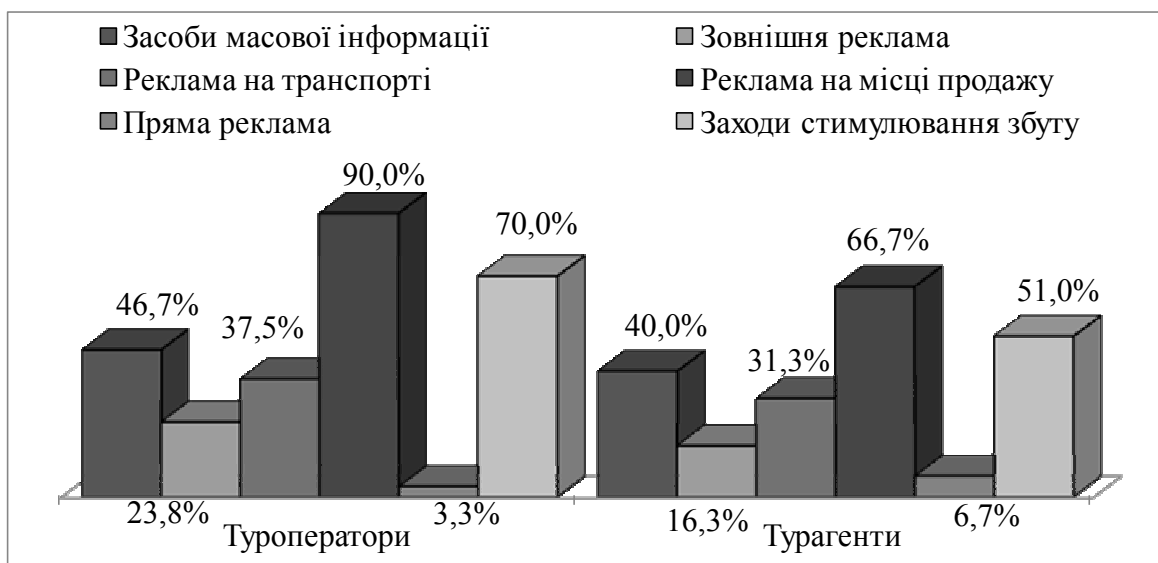


Рис. 1.23. Структура рекламних заходів туристичних підприємств протягом 2011–2013 рр., %

Семантичний аналіз рекламних заходів (дод. Ж) туристичних операторів дозволив зробити висновки, що у загальній структурі переважає реклама на місці продажу туристичного продукту (90%) та заходи стимулювання збуту (70%) (Public Relations), участь у виставках, ярмарках та рекламні тури.

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 рекламу, 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). Саме тому доцільним є дослідження цієї складової цінової політики туристичних підприємств (табл. 1.15). Для цього визначимо основні види знижок і умовні позначення:

X_1 – знижка постійним споживачам;

X_2 – одноразова знижка;

X_3 – накопичувальна знижка;

X_4 – святкові знижки;

X_5 – спеціальні пропозиції;

X_6 – бонуси, пільги.

Таблиця 1.15

**Система знижок та цінкових заохочень
туристичних підприємств**

X_n	ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ (№ підприємства)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
X_1	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
X_2	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-	-
X_3	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
X_4	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-
X_5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
X_6	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
X_n	ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА (№ підприємства)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
X_1	-	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
X_2	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
X_3	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
X_4	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
X_5	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
X_6	-	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+

Серед туристичних операторів 100% підприємств формують спеціальні цінкові пропозиції, наприклад, 10 людинодіб за ціною 7, all inclusive за ціною half board тощо. Туристичні агентства також активно застосовують такий цінний метод стимулювання продажу, їх частка становить 95%.

Більше половини туристичних операторів (55%) зазвичай пропонують одноразову знижку на перше придбання туристичного продукту для подальшого залучення споживача, при цьому майже 90% туристичних агентств застосовують цей вид заохочення у своїй діяльності. Ідентичними за часткою є застосування системи знижок для постійних споживачів (30%) та системи бонусів (40%) туристичними операторами та агентами.

На відміну від агентів, туристичні оператори надають перевагу цінковому заохоченню у вигляді накопичувальної системи знижок. Такий метод ціноутворення чітко виражений

у 39% туристичних операторів. Частка ж туристичних агентств складає лише 10%. Слід відзначити, що всього 15% туристичних операторів та 5% туристичних агентів надають пільги певним категоріям населення при купівлі туристичних продуктів.

Отже, у процесі дослідження основних груп бізнес-процесів визначено ефективність бізнес-процесів обслуговування, проаналізовано основні фінансові показники туристичних підприємств та визначено рівень організації фінансових бізнес-процесів. Оцінено якість управління персоналом туристичних підприємств та досліджено елементи їхнього маркетингового комплексу. Всі етапи дослідження дозволяють комплексно оцінити та узагальнити рівень організації бізнес-процесів туристичних підприємств на основі застосування експертного оцінювання (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

**Комплексна оцінка бізнес-процесів
туристичних підприємств**

№ п-ва	Туроператори				$\bar{\Sigma}$	№ п-ва	Турагентства				$\bar{\Sigma}$
	О	Ф	К	М			О	Ф	К	М	
01	4,2	4,8	3,6	2,7	3,8	01	3,1	3,4	2,8	2,9	3,1
02	3,3	3,3	4,6	2,3	3,4	02	4,1	3,6	2,7	1,2	2,9
03	4,4	2,6	4,1	4,4	3,9	03	4,9	3,1	4,3	1,7	3,5
04	2,8	3,4	4,1	1,9	3,1	04	4,1	3,3	5	1,9	3,6
05	2,9	4,1	3,6	2,6	3,3	05	3,4	2,3	3,5	3,9	3,3
06	3,1	2,5	4,4	1,8	3,0	06	3,1	4,1	3,5	1,1	3,0
07	2,8	1,8	4,8	1,1	2,6	07	4,9	2,9	5	3,7	4,1
08	4,6	4,7	4,9	4,1	4,6	08	2,8	4,2	1,7	0,9	2,4
09	4,9	3,1	4,9	4,1	4,3	09	3,6	4,4	2,7	2,5	3,3
10	4,6	2,2	4,9	1,1	3,2	10	3,1	3,1	1,1	1,7	2,3
11	2,7	4,2	4,9	2,8	3,7	11	3,4	1,8	3,6	1,3	2,5
12	2,6	2,5	3,5	2,9	2,9	12	4,9	2,2	3,7	2,8	3,4
13	2,7	1,3	3,9	1,3	2,3	13	3,5	3,7	2,1	1,7	2,8
14	2,1	2,9	3,7	3,6	3,1	14	2,8	3,5	2,5	1,2	2,5
15	4,3	2,8	3,8	1,8	3,2	15	2,9	4,5	1,7	1,8	2,7
16	3,9	3,1	4,4	1,9	3,3	16	3,9	4,3	3,1	2,7	3,5
17	4,6	3,2	3,8	1,5	3,3	17	2,9	3,1	3,5	1,3	2,7
18	3,4	4,1	4,4	4,1	4,0	18	2,6	3,3	2,1	1,1	2,3
19	2,8	1,9	4,1	2,4	2,8	19	4,7	4,6	3,8	1,8	3,7
20	4,7	2,4	3,9	2,3	3,3	20	4,9	3,1	3,2	4,1	3,8

Умовні позначення: О – обслуговування; Ф – фінанси; К – кадри; М – маркетинг; $\bar{\Sigma}$ – середнє значення експертних оцінок.

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. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{\text{еталон}}}, \quad (1.24)$$

де a_{ij} – експертна оцінка окремого бізнес-процесу окремого підприємства;

$a_{\text{еталон}}$ – значення еталону (5 балів).

Безпосередньо відстань до еталону розрахуємо за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + (1 - x_{3j})^2 + (1 - x_{4j})^2} \quad (1.25)$$

Детальні розрахунки та результативні показники наведено у дод. Е, узагальнювальні показники – на рис. 1.24.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

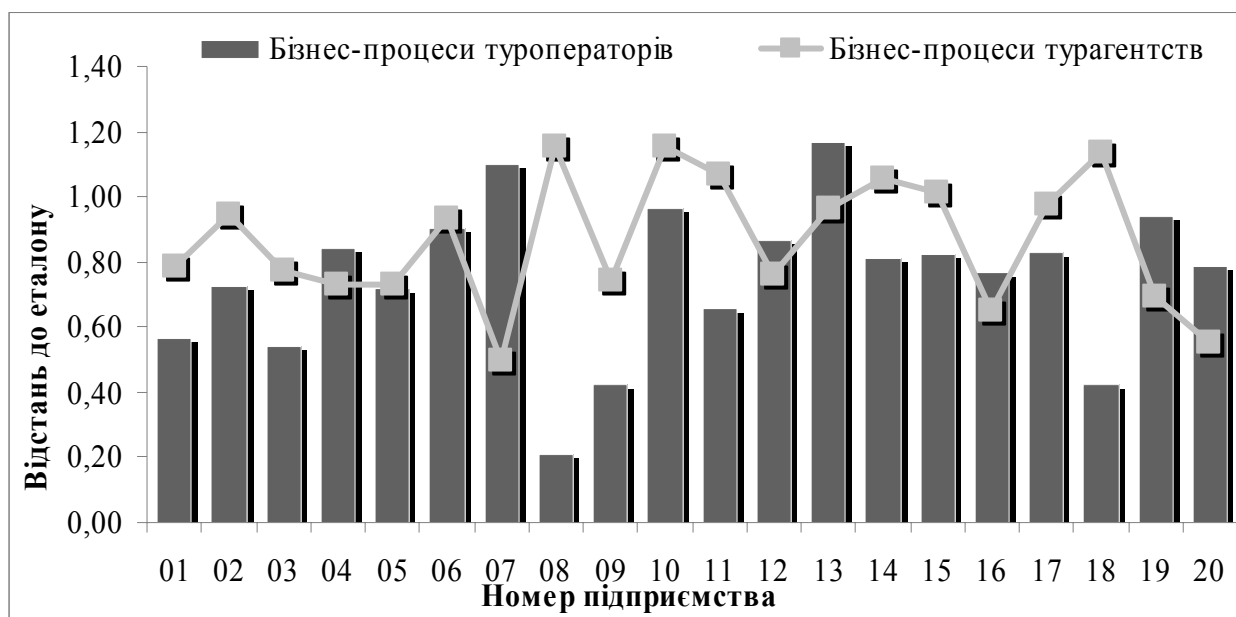


Рис. 1.24. Відстань до еталону бізнес-процесів туристичних підприємств

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 на більш високому рівні.

Розділ 2

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. Кеттінгер, 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 перепроєктування 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 наряду 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.

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

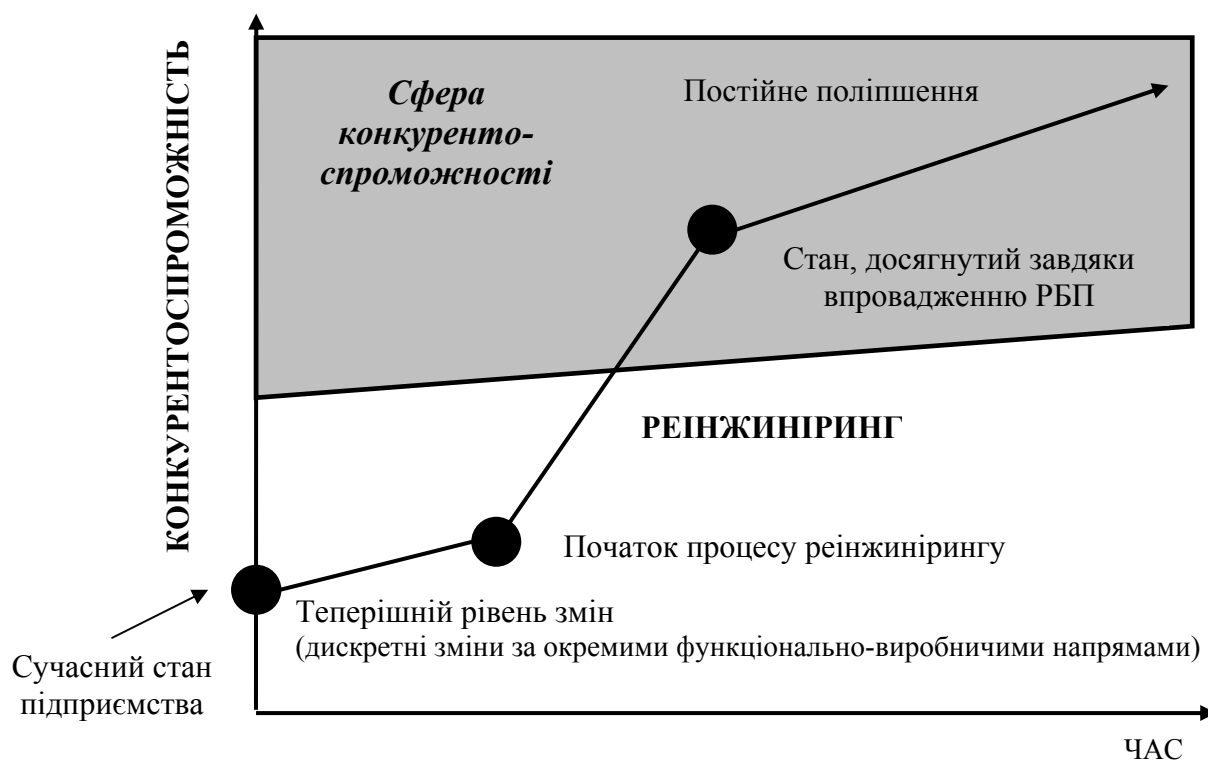


Рис. 2.1. Стрибкоподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу [82]

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 підприємства. 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. Колеснікова [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 реінжиніринг – 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].

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

На думку Т. Пуліної [110], реінжиніринг – це аналіз і докорінне перепроєктування 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).

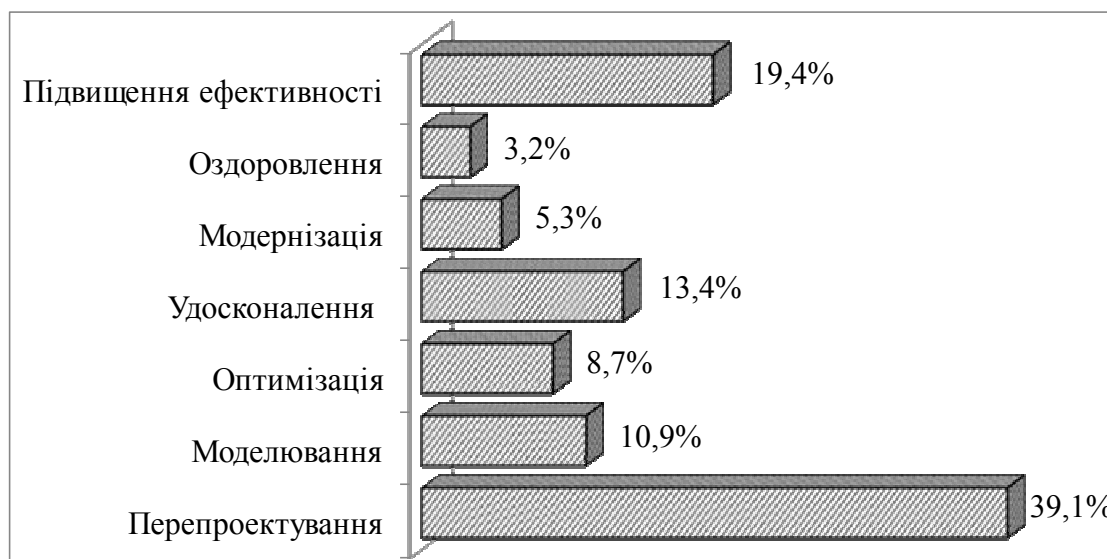


Рис. 2.2. Частка ознак впливу реінжинірингу на діяльність підприємства

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

аналізу, пропонуємо власне визначення: реінжиніринг – це метод реконструювання діяльності підприємства, спрямований 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 «перепроєктування» 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. Головною 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 перепроєктовані 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).

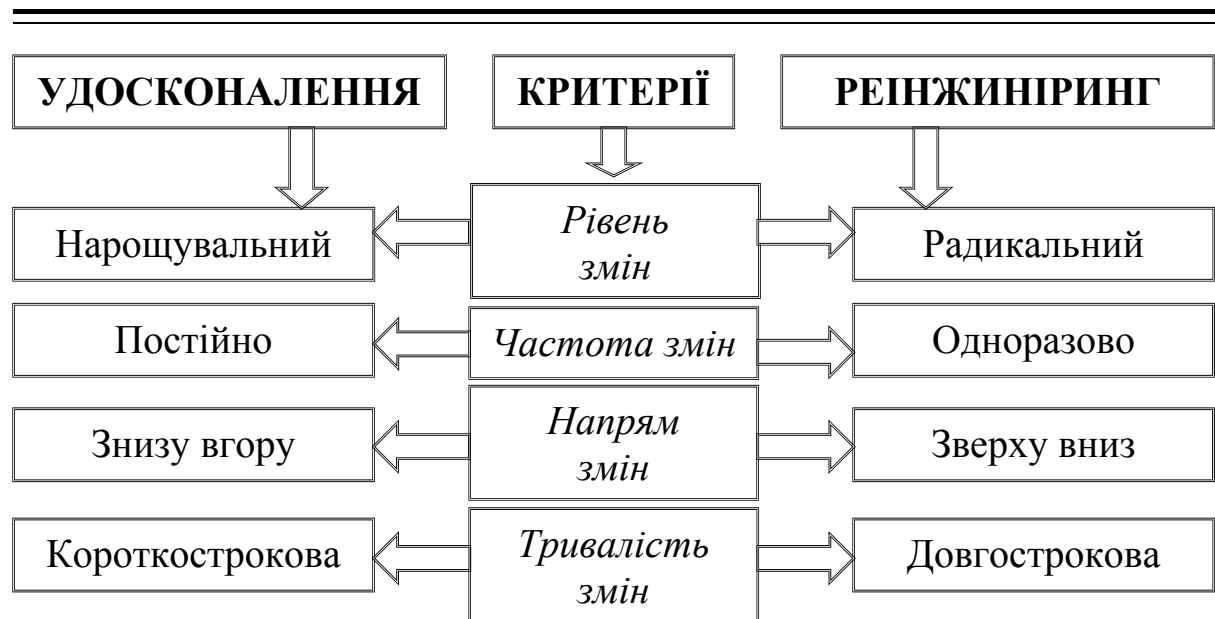


Рис. 2.3. Порівняльна характеристика удосконалення діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів

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

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,

а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [112].

Ефективність цього методу перепроєктування бізнес-процесів підприємства полягає у застосуванні в практичній діяльності заходів удосконалення, що вже апробовані іншими підприємствами. Відповідно до цього, підприємства визначають ключові характеристики успіху підприємств-конкурентів і впроваджують їх у свою діяльність.

Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів з метою виявлення важелів їх ефективного функціонування на ринку здійснюється шляхом проведення аналітичних досліджень, опитувань споживачів послуг (товарів) 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-процесів 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. XX 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].

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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 виявлятися 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	Напрямок 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

Джерело: удосконалено автором за: 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.

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.

**Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

– BSC (Balanced Scorecard) – метод, який дозволяє перевести бачення і місію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення цих установок у межах основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання [83].

Окрім вищезазначених методів, існують й інші концепції, спроможні так чи інакше покращити організацію діяльності туристичного підприємства, концентруючись на окремих напрямках 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/викуплених 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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

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

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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.

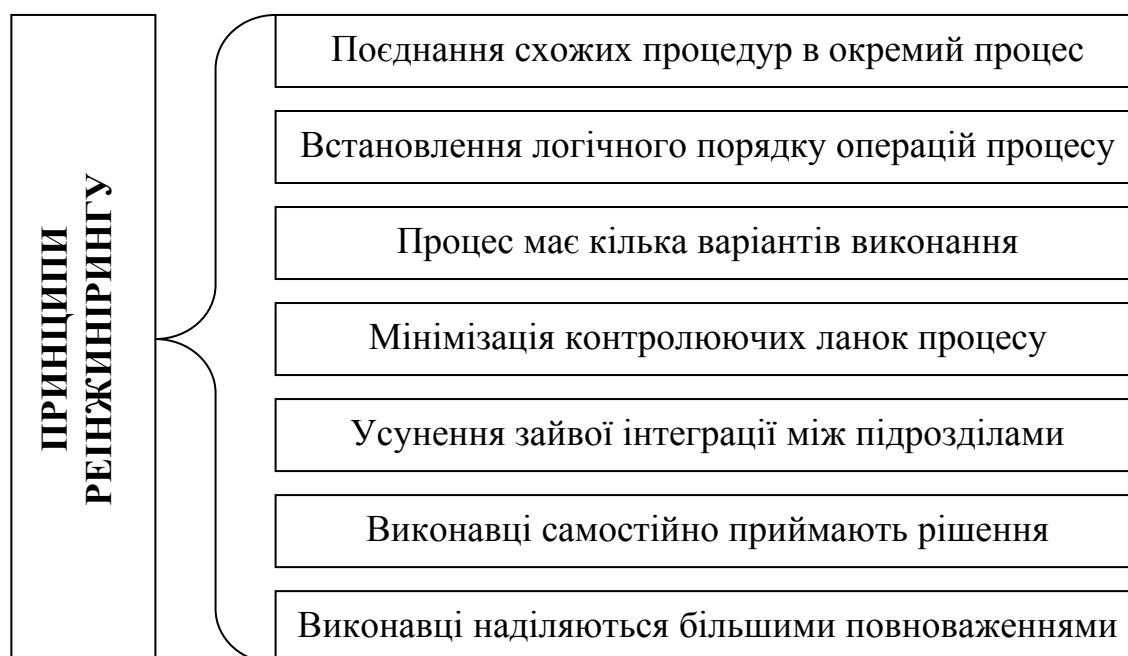


Рис. 2.4. Основні принципи реінжинірингу

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.

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

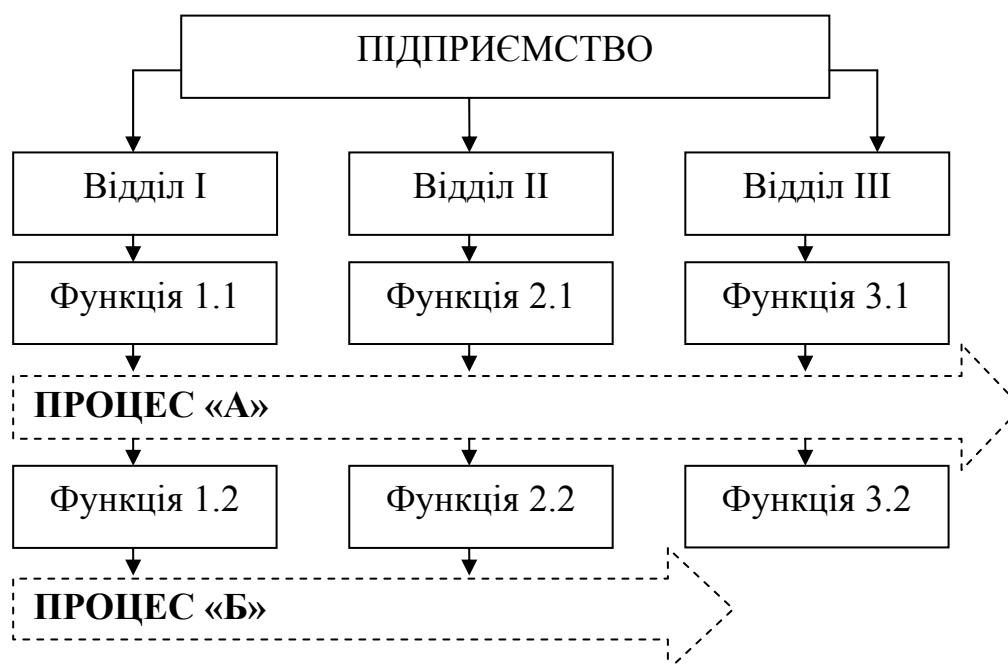


Рис. 2.5. Організація бізнес-процесів підприємства при реінжинірингу [19]

Для подальшого дослідження перспективи впровадження концепції реінжинірингу у діяльність туристичних підприємств доцільно розглянути основні підходи реінжинірингу, що сформувались у процесі еволюції цієї концепції. Л. Шейн [16] обґрунтовує такі підходи до реалізації реінжинірингу:

– абсолютне перепроєктування 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 перепроєктування 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 перепроєктованими 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 перепроєктування 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, сформувавши 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).

**Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**



Рис. 2.6. Етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах

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

1-й 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 реінжинірингу є дослідження стану бізнес-процесів туристичного підприємства з метою визначення основних недоліків їх функціонування. Необхідним є чітке уявлення кінцевого результату реінжинірингу та попереднє порівняння моделей бізнес-процесів «as is» (як є) та «as to be» (як має бути). Обидві моделі мають 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 реінжиніринг 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 перепроєктованих 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.

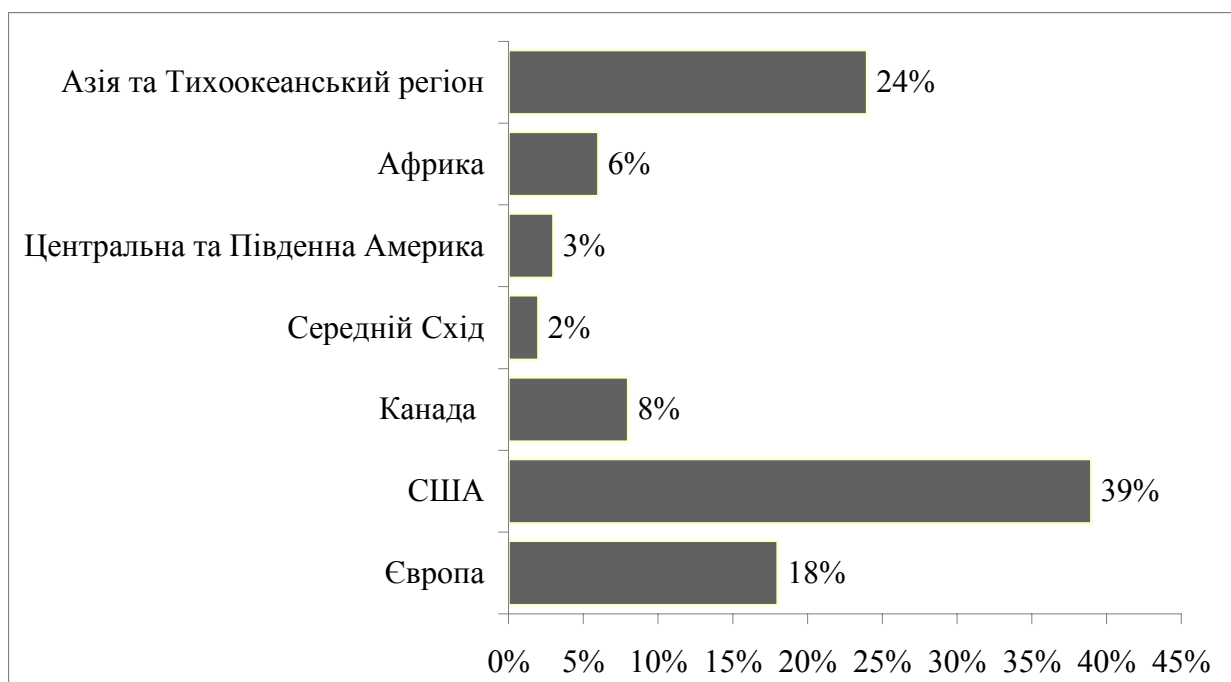


Рис. 2.7. Структура застосування реінжинірингу в різних регіонах світу [16]

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

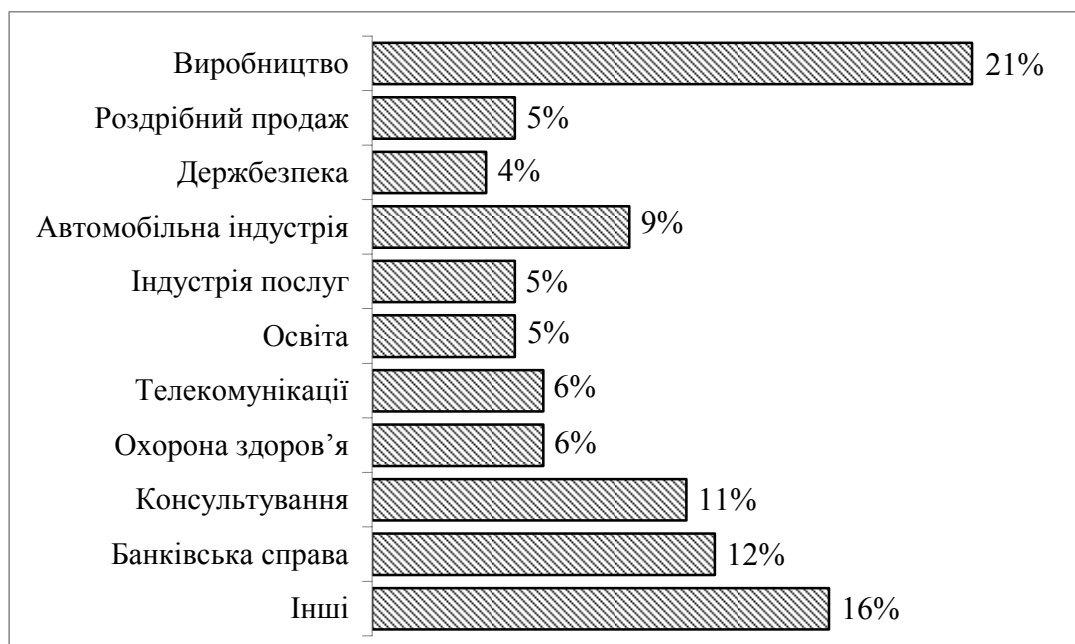


Рис. 2.8. Структура застосування концепції реінжинірингу різними секторами світової економіки [16]

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 реінжинірингу 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-сайтах 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 «Atey 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										
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ											
01			+								
02											
03	+										
04	+										
05	+										
06			+								
07		+									+
08								+			
09	+	+									
10					+					+	
11											
12								+			
13								+			
14					+						
15									+		
16		+					+				

**Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

Закінчення табл. 2.3

Код п-ва	Умовні позначення для програмного забезпечення										
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
17					+						
18								+			
19										+	
20											+
Σ	2	3	3	0	3	0	1	4	1	2	1
ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА											
01			+								
02	+										
03	+										
04						+					
05	+										
06			+								
07	+										
08									+		
09										+	
10	+										
11	+										
12							+				
13	+										
14									+		
15						+					
16		+									
17			+								
18										+	
19					+						
20			+								
Σ	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

**Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

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 АГЕНТСТВА			
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.

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

$$r = \frac{M(XY) - M(X) \cdot M(Y)}{\sigma(X)\sigma(Y)}. \quad (2.1)$$

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

$$\begin{aligned} y &= \rho\left(\frac{X}{Y}\right)(x - M(X)) + M(Y); \\ y &= \rho\left(\frac{X}{Y}\right)(y - M(Y)) + M(X), \end{aligned} \quad (2.2)$$

при цьому рівняння кутового коефіцієнта прямої регресії розраховується як

$$\begin{aligned} \rho\left(\frac{X}{Y}\right) &= \frac{M(XY) - M(X)M(Y)}{D(Y)}; \\ \rho\left(\frac{Y}{X}\right) &= \frac{M(XY) - M(X)MY}{D(X)}. \end{aligned} \quad (2.3)$$

Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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

$$r = \frac{M(XY) - M(X)M(Y)}{S^2(X)S^2(Y)} \quad (2.4)$$

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

Алгоритм визначення кореляційної залежності:

1. Розрахунок вибіркової математичної залежності:

$$M(X) = \frac{\sum(X)}{n}; \quad M(Y) = \frac{\sum(Y)}{n} \quad (2.5)$$

2. Розрахунок виправлених дисперсій:

$$S_1^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - M(X))^2; \quad S_2^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (y_i - M(Y))^2 \quad (2.6)$$

$$\mu_\rho = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - M(X))(y_i - M(Y)) \quad (2.7)$$

3. Розрахунок кутового коефіцієнта прямої регресії:

$$\rho = \frac{\mu_\rho}{S_1^2}; \quad \rho = \frac{\mu_\rho}{S_2^2} \quad (2.8)$$

4. Розрахунок вибіркового коефіцієнта кореляції:

$$r = \frac{\mu_\rho}{\sqrt{S_1^2} \cdot \sqrt{S_2^2}} \quad (2.9)$$

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

Детальні розрахунки визначення коефіцієнта кореляції наведено у дод. Л, результативні показники зведено у табл. 2.5 та 2.6.

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	r	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-Україн»	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		

**Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

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	Y	r	Тип зв'язку
1	ПП «ТК Бітско»	50	3,5	0,54	Помітний
	ТОВ «Оріон»	33	2,5		
	ТОВ «ТК «Поїхали з нами»	38	3,8		
2	ТОВ «Азалія-Тур»	14	3,7	0,67	Помітний
	ТОВ «Жасмін-Тур»	15	2,4		
	ТОВ «Дінадіс»	10	2,9		
	ТОВ «Саквояж»	9	3,3		
	ТОВ «Райт Лайн Груп»	10	2,7		
3	ТОВ «Глобус»	6	3,5	0,21	Слабкий
	ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М»	9	2,1		
	ТОВ «Відновлення-Україна»	7	2,7		
	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	0,31	Помірний
	ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл»	6	3,3		
	ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ»	3	2,3		
	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 місць 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.

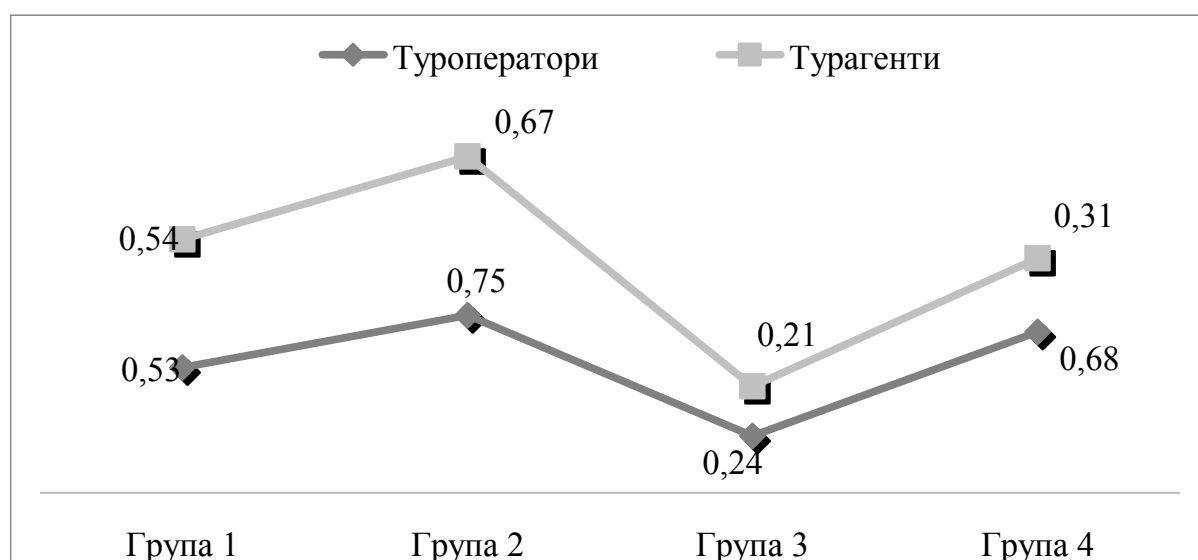


Рис. 2.9. Коефіцієнт кореляції туристичних підприємств

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.

Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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	TCA	TBC	BSC	ERP	CRM	MBO	CPM	CPI	ABM	HRM	ROI	CPN	ΣM
01	+	+				+	+	+	+			+	+			8
02		+	+			+	+	+	+			+	+			8
03	+		+				+	+	+			+	+			7
04		+			+		+	+	+				+			6
05		+					+	+	+		+	+	+			7
06		+			+		+	+	+				+	+		7
07			+			+	+	+		+		+	+			7
08	+		+				+	+		+		+	+			7
09	+		+	+			+	+	+		+	+	+		+	10
10				+			+	+				+	+	+	+	7

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

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 P I	A B M	H R M	R O I	C P N	$\sum M$
11							+	+					+			3
12				+			+	+		+			+			5
13		+	+				+	+					+			5
14						+		+					+			3
15							+	+	+	+	+	+	+		+	8
16				+			+	+				+	+			5
17							+	+					+			3
18	+				+		+	+	+			+	+			7
19						+		+					+			3
20					+	+	+	+		+		+	+			7
$\sum_{ТП}$	5	6	6	4	4	6	18	20	9	5	3	12	20	2	3	

Умовні позначення: $\sum_{ТП}$ – кількість туристичних підприємств;
 $\sum M$ – 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).

**Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

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	$\sum M$
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
\sum_{III}	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 МВО (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».

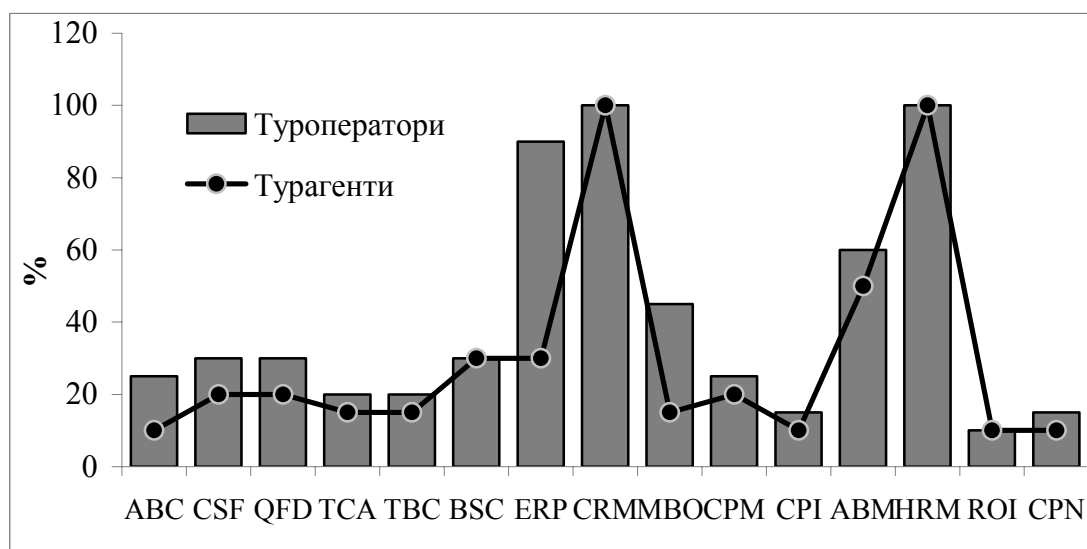


Рис. 2.10. Структура методів удосконалення діяльності, які застосовують туристичні підприємства

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).

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств



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.

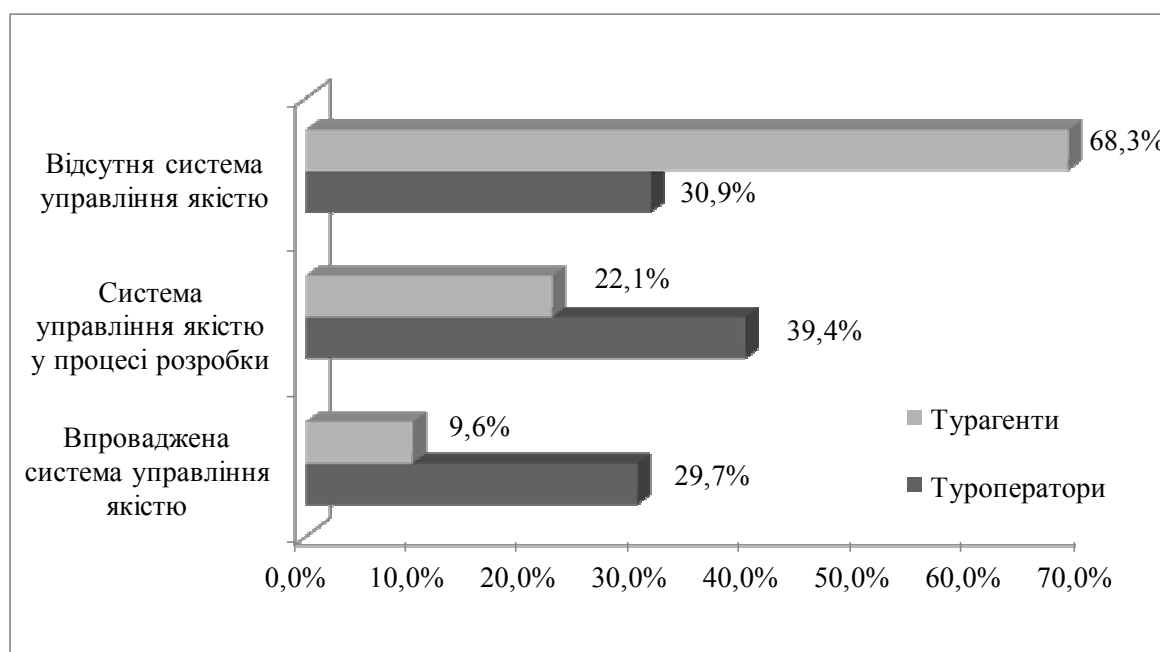


Рис. 2.12. Частка впровадження концепції TQM туристичними підприємствами

Як видно з рис. 2.12, у переважної більшості туристичних агентств (68,3%) взагалі відсутня система управління якістю туристичних послуг, проте це не заважає їм успішно функціонувати на ринку туристичних послуг та отримувати досить високий рівень прибутку. Однак застосування прийомів такої концепції, як тотальне управління якістю, дозволило б суттєво підвищити результати діяльності.

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.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

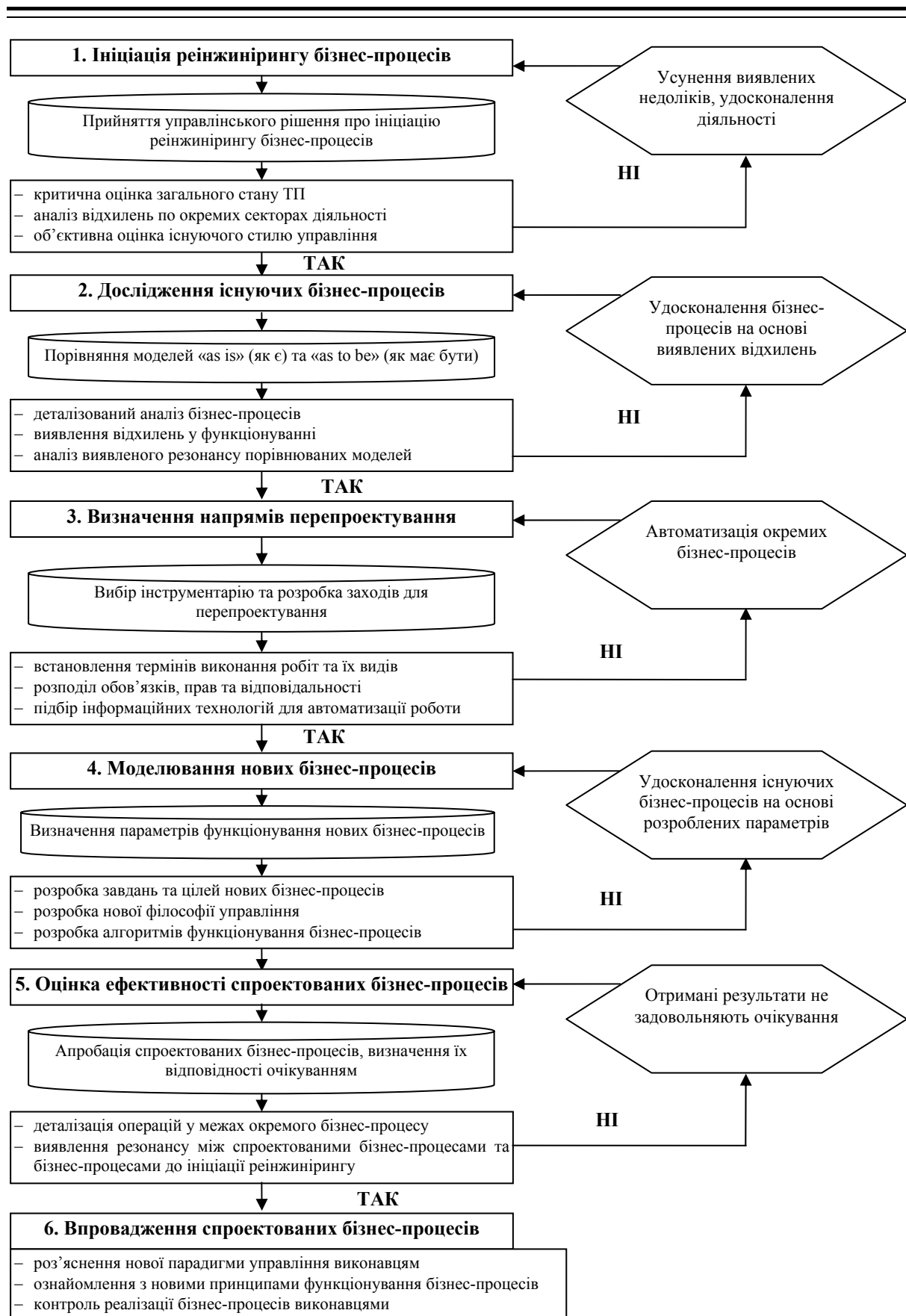


Рис. 2.13. Алгоритм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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 (W_0), впровадження часткових та поступових змін (W_1); кардинальне перепроектування діяльності підприємства (W_2).

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

Для кардинальної зміни діяльності «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).

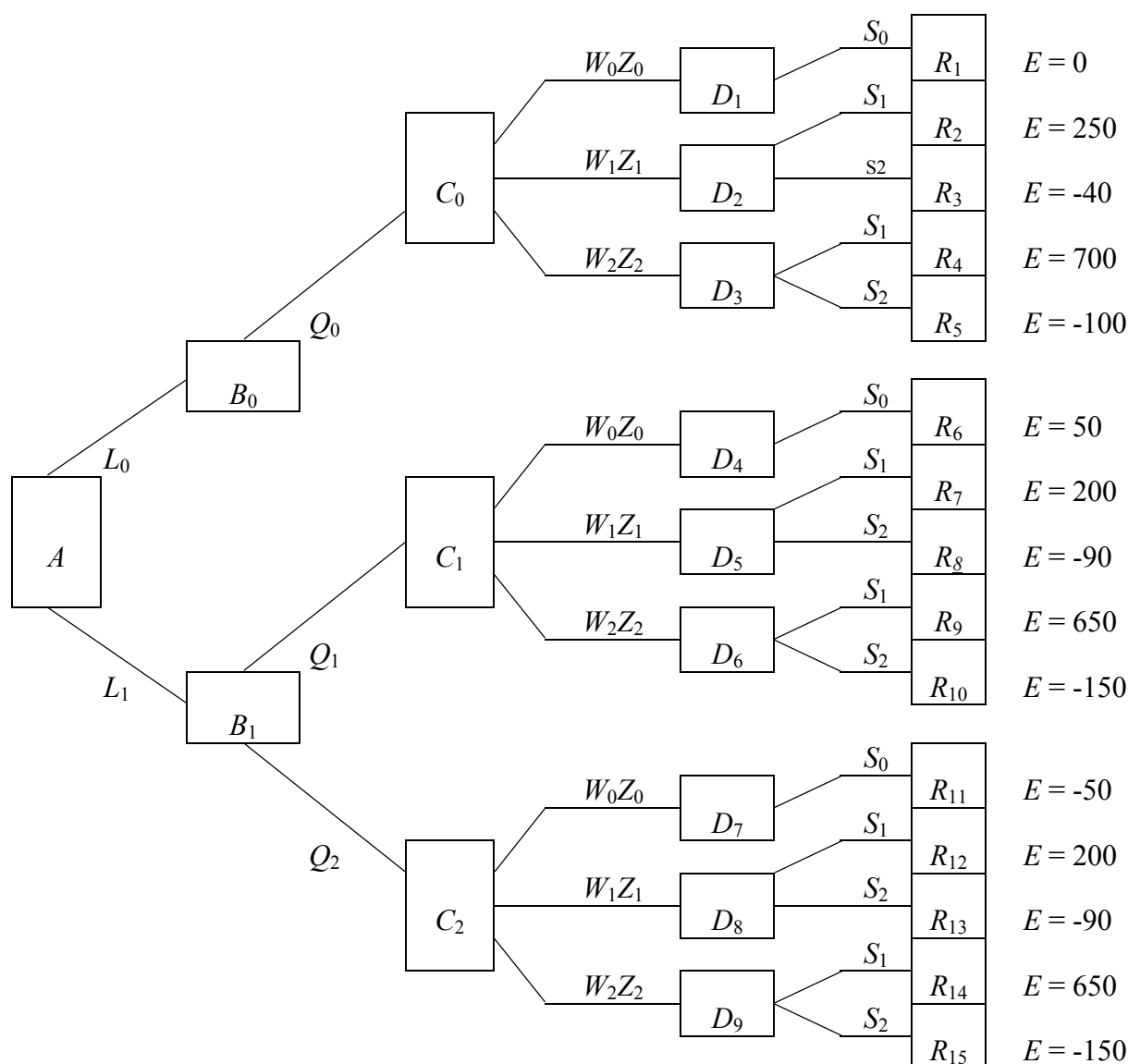


Рис. 2.14. Графік «дерево рішень»

Початковий стан позначимо буквою A , кінцеві стани – $R_1 \dots R_n$, стани розгалуження B_i, C_i, D_i . Із початкового стану A виходять дві гілки (події): L_0 – відмова від ініціації реінжинірингу та L_1 – впровадження реінжинірингу. Із стану B_1 виходять також дві гілки, які означають: Q_1 – реінжиніринг передбачає успіх; Q_2 – реінжиніринг передбачає невдачу. Із B_0 виходить гілка Q_0 , яка має лише формальне значення (фіктивна подія). Із станів C_0, C_1, C_2 виходять по три гілки, які відображають події: Z_0 – підтримання існуючого рівня

Розділ 2. Рейнжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

ефективності W_0 , Z_1 – часткові та поступові зміни W_1 , Z_2 – кардинальне перепроєктування діяльності W_2 . Від подій D виходять гілки S_1 , S_2 , що характеризують успіх та невдачу при виборі певної альтернативи та S_0 , що свідчить про відсутність альтернатив відносно успіху або невдачі.

На основі наведених показників та умовних позначень будемо 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 C_0 , яка передбачає відмову від реалізації реінжинірингу, при цьому необхідно обрати одну із альтернатив Z_0, Z_1, Z_2 , які передбачають події W_0, W_1, W_2 .

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

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

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

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

метою зменшення ризику та більшої впевненості при виборі оптимальної альтернативи.

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

$$C_0 = P(S_1) = 0,8; P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0,2 \quad (2.10)$$

$$C_1 = P(Q_1 / S_1) = 0,7; P(Q_2 / S_1) = 1 - P(Q_1 / S_1) = 0,3 \quad (2.11)$$

$$C_2 = P(Q_2 / S_2) = 0,9; P(Q_1 / S_2) = 1 - P(Q_2 / S_2) = 0,1 \quad (2.12)$$

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

$$P(S_i / Q_j) = \frac{P(Q_j / S_i) \times P(S_j)}{P(Q_j)}; \quad i = 1,2; \quad j = 1,2 \quad (2.13)$$

На підставі конкретних числових значень отримаємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,7 \times 0,8}{P(Q_1)} = \frac{0,56}{P(Q_1)};$$
$$P(S_2 / Q_1) = \frac{0,1 \times 0,2}{P(Q_1)} = \frac{0,02}{P(Q_1)} \quad (2.14)$$

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

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

**Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**

Отже, ймовірність успішної реалізації реінжинірингу Q_1 становитиме 0,58, а негативних наслідків $Q_2 - 0,42$. Оскільки нам відомі числові значення ймовірностей, розрахуємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,56}{0,58} = 0,966; \quad P(S_2 / Q_1) = \frac{0,02}{0,58} = 0,034$$
$$P(S_1 / Q_2) = \frac{0,3 \times 0,8}{0,42} = 0,571; \quad P(S_2 / Q_2) = \frac{0,9 \times 0,2}{0,42} = 0,429$$

Перейдемо до вибору оптимальної альтернативи для прийняття управлінського рішення. Оптимальною альтернативою вважатимемо прийняття такого рішення, яке за умов, наведених на рис. 2.14, дає найбільший приріст прибутку. Обчислимо показники ефективності для C_0, C_1, C_2 , враховуючи отримані ймовірності, за формулою:

$$E_i = \sum_{j=1}^n E_{ij} \times P(S_i / Q_j), \quad (2.14)$$

отримаємо такі показники:

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

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

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

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

Проаналізувавши можливі переваги і недоліки із урахуванням відповідних ймовірностей, повертаємось до стану A та обираємо альтернативу B_0 або B_1 . Оптимальним управлінським рішенням для туристичного підприємства «Тревел Інк» буде вибір альтернативи B_1 , оскільки можливий приріст прибутку становитиме найбільший обсяг. Таке рішення свідчить про необхідність ініціації реінжинірингу бізнес процесів, оскільки позитивні наслідки такого рішення матимуть найбільшу економічну корисність для підприємства.

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

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

Для реалізації такого аналізу та отримання відповідних результатів доцільно застосувати методологічний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів, описаний у параграфі 1.3, оскільки цей інструмент аналізу враховує специфіку діяльності туристичних підприємств та дозволяє виявити відхилення всіх підпроцесів, що існують у межах окремого бізнес-процесу. Отримані результати аналізу стануть підґрунтям для ініціації наступного кроку алгоритму реалізації реінжинірингу, який полягає у визначенні напрямів перепроєктування діяльності туристичного підприємства.

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

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 перепроєктованих 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 реінжиніринг 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. Основні елементи сіткового графіка зображено на рис. 2.15.

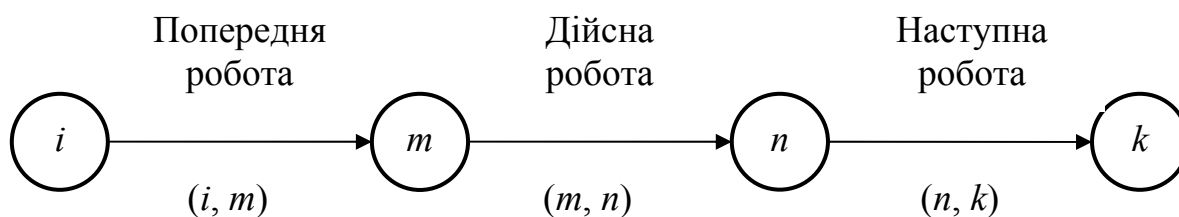


Рис. 2.15. Елементи побудови сіткового графіку

Відповідно до рис. 2.15 розробимо календарний план виконання робіт та спроектуємо сітковий графік для визначення найдовшого, найкоротшого та критичного шляхів (табл. 2.9).

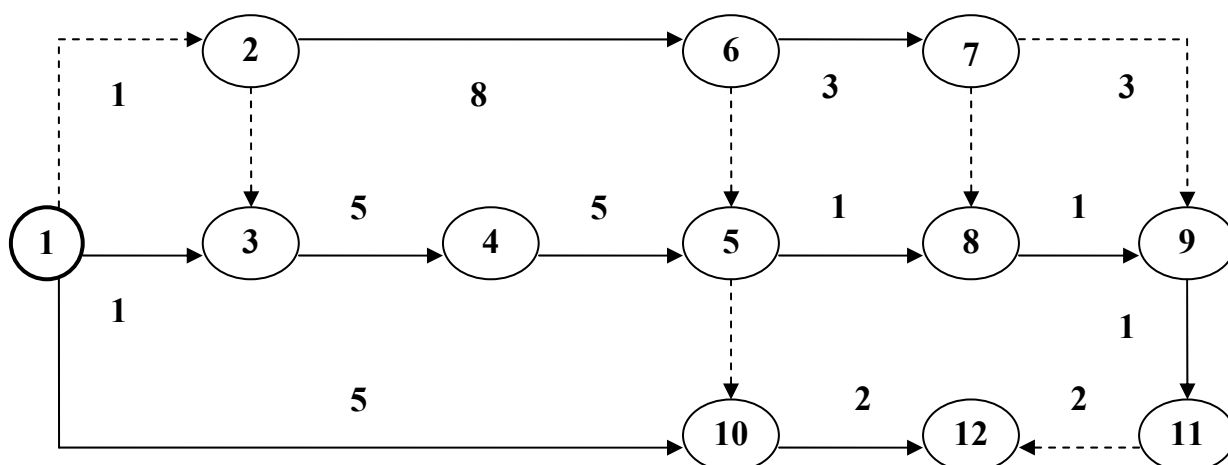
Таблиця 2.9

**Календарний план реалізації реінжинірингу
бізнес-процесів відповідно до алгоритму**

Код роботи	Зміст роботи	Тривалість роботи, дні
1	Призначення відповідальних виконавців	1
2	Розподіл обов'язків 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.

**Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів
туристичних підприємств**



*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 реінжинірингу бізнес-процесів із найменшим ризиком.

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

Формування цілей відбувається 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-процесів необхідно дотримуватись чіткої структури, яка дозволить сформулювати оптимальні цілі та засоби їх досягнення (рис. 2.17).

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

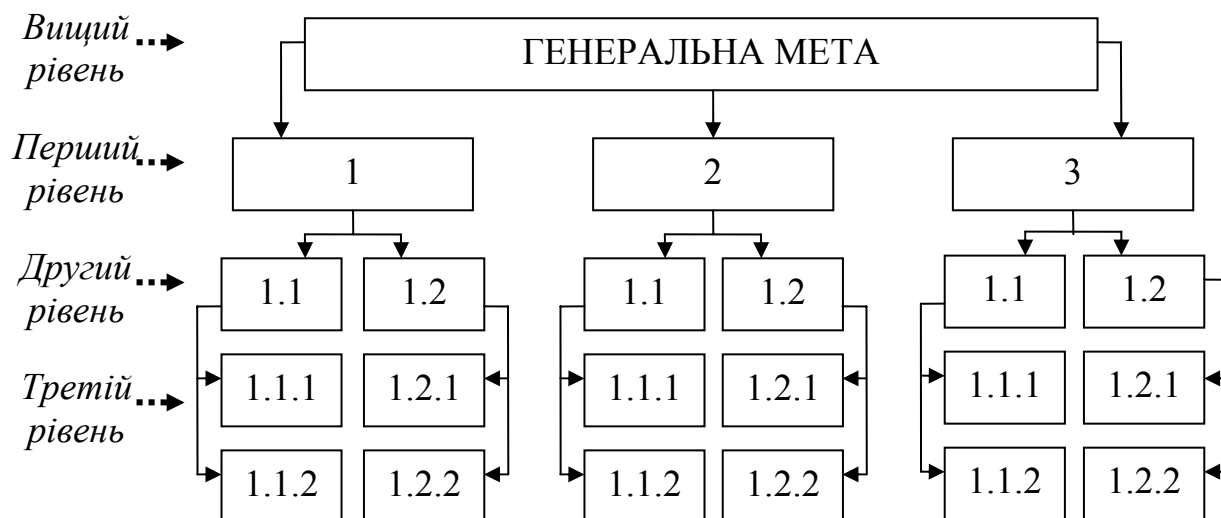


Рис. 2.17. Структура цілей туристичного підприємства

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 оптимізувати 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.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

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

Таблиця 2.11

Методика та критерії атестації персоналу при реінжинірингу бізнес-процесів

№ 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.

Розділ 2. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств

Відповідно до алгоритму (див. рис. 2.13), наступним етапом є апробація нових бізнес-процесів. Цей етап реінжинірингу 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.

Розділ 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'ютери-зацією 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 TCP/IP і використовують єдиний адресний простір і простір імен [77]. Пізніше було сформовано ряд визначень, що характеризують

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

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].

На сьогодні користувачами мережі Інтернет є абсолютно усі верстви населення, які використовують можливості цієї мережі для отримання різноманітної інформації (рис. 3.1).

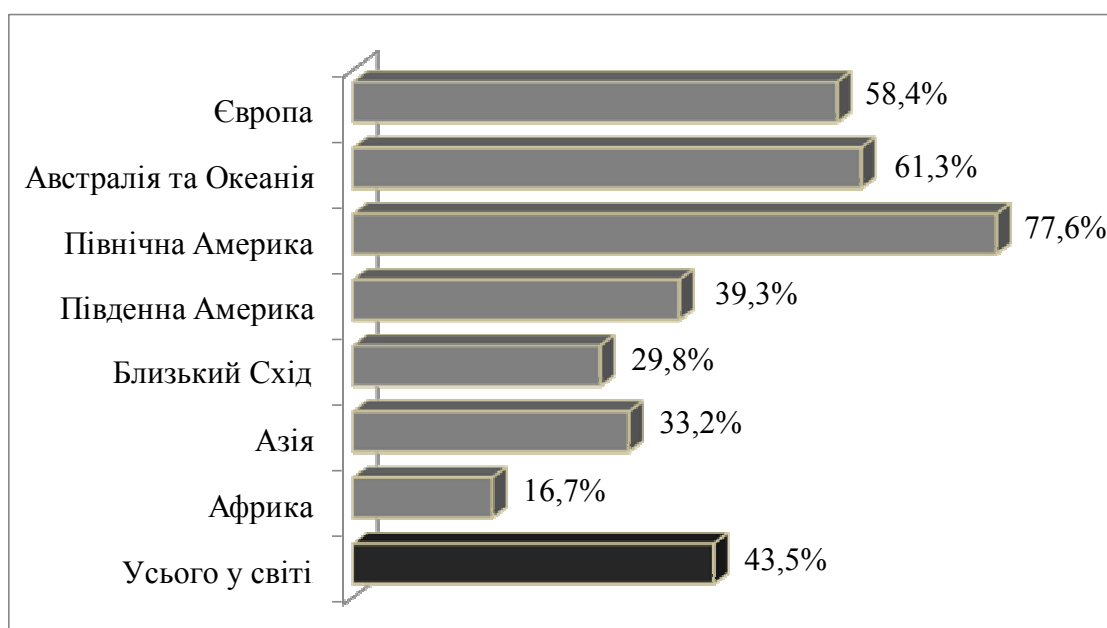


Рис. 3.1. Географічний розподіл частки населення, що активно користується мережею Інтернет (за даними Internet World Stats [124])

Більш ніж половина світового населення є активними користувачами мережі Інтернет. Серед географічних регіонів світу найбільша частка населення, що активно користується Інтернетом, припадає на Північну Америку, відповідно, найменший відсоток складає населення Африки.

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.

Серед сучасних європейських країн Україна посідає 9 місце із загальним відсотком населення, що активно використовує можливості мережі – 31,2%. Порівняно із сусідніми державами, цей показник є невисоким, адже майже половина населення Росії (44,6%) та більш ніж третина населення Польщі (36,7%) активно використовує можливості мережі Інтернет для комерційних та особистих цілей (рис. 3.2).

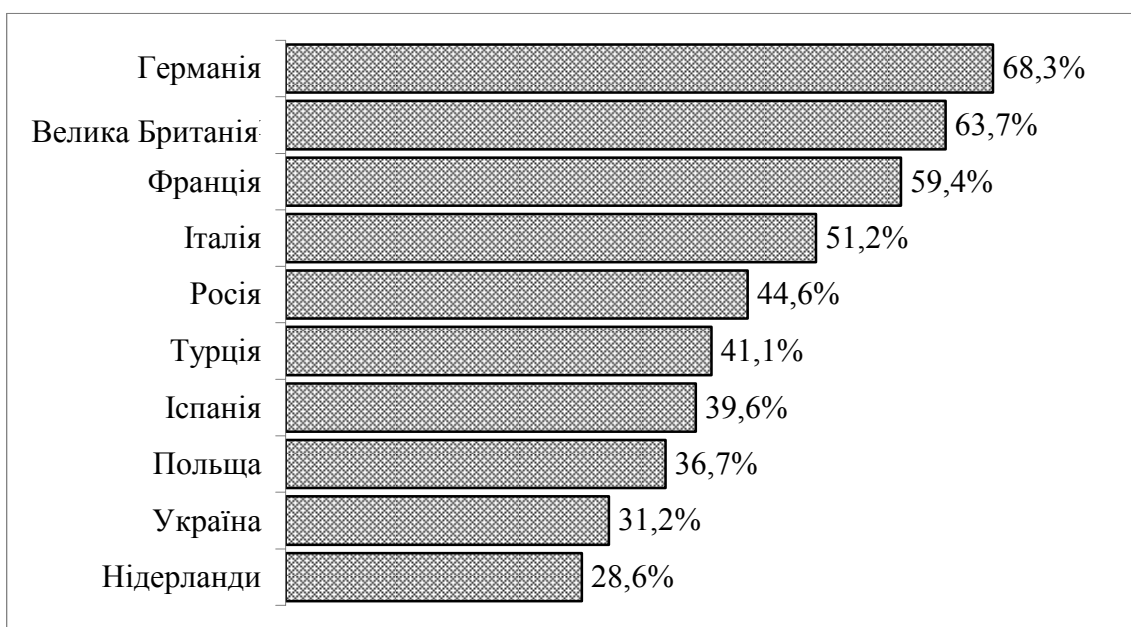


Рис. 3.2. ТОП-10 країн Європи за кількістю активних користувачів мережі Інтернет, % (за даними Internet World Stats [124])

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

В Інтернеті постійно формуються нові види електронних комерційних взаємовідносин, що викликало появу 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:

– B2G (business-to-government) – 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.

– B2B (business-to-business) – 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;

- B2C (business-to-consumer) – бізнес для споживача, який є формою електронної торгівлі для задоволення потреб споживачів шляхом прямих продажів. Найпоширенішим інструментом B2C є інтернет-магазин;
- C2C (consumer-to-consumer) – 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);
- C2G (consumer-to-government) – системи соціального (пенсії, соціальні виплати, пільги), комунального обслуговування, інформаційно-довідкова служба [67];
- G2G (government-to-government) – 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 напрямками 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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Закінчення табл. 3.1

Напрями	Засоби Інтернет	Цільові групи
Маркетингова діяльність: реклама, PR, стимулювання збуту, директ-маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Власний веб-сайт; – Банерна реклама; – Перехресні посилання; – E-mail (пряме розсилання); – Контекстна реклама 	Потенційні споживачі, партнери
Бронювання, продаж туристичних послуг у режимі реального часу	<ul style="list-style-type: none"> – Власний веб-сайт; – Веб-сайти посередники; – E-mail 	Потенційні споживачі, реальні покупці, партнери
Отримання професійної та ділової інформації	<ul style="list-style-type: none"> – Пошукові системи; – Форуми, чати; – Тематичні сайти і портали; – Каталоги; – Конференції; – Розсилки 	Персонал туристичного підприємства
Підтримання ділового зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> – 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 Інтернет 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

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

туристичних послуг. Схематично складові та безпосередньо логіку реалізації бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів» наведено на рис. 3.4.

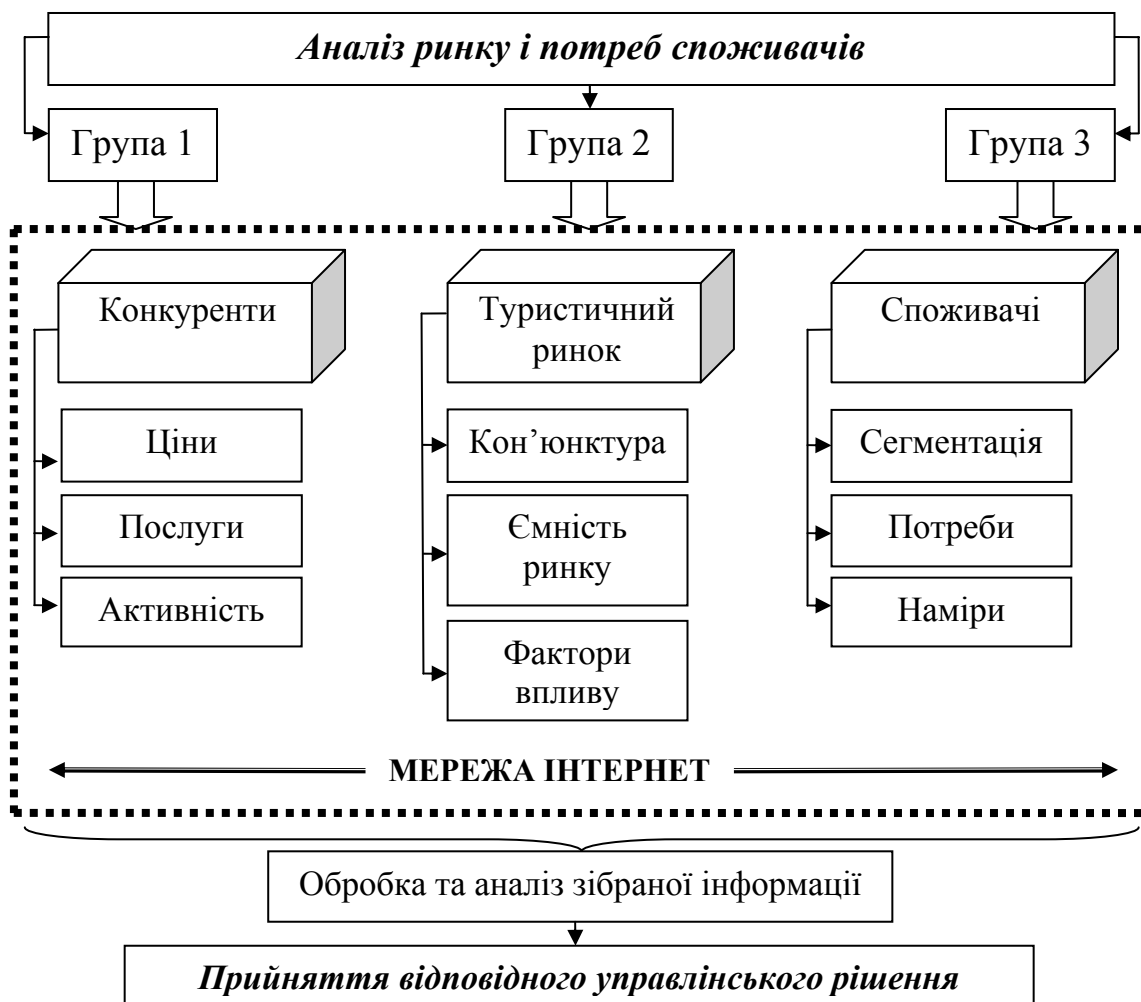


Рис. 3.4. Схема реалізації бізнес-процесу «Аналіз ринку і потреб споживачів» у мережі Інтернет

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 напрямку 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 джерел даних (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;

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

– контекстна реклама на тематичних веб-сайтах пошукових систем – текстове або графічне оголошення, що виводиться на тематичному веб-сайті; при цьому тематика сайту визначається пошуковою системою автоматично з урахуванням змісту веб-сайта;

– розміщення тематичних статей, новин, довідкової інформації на спеціалізованих веб-сайтах;

– банерна реклама на тематичних веб-сайтах – розміщення оголошення у вигляді впливаючих вікон на сайтах різної тематики із потенційною аудиторією споживачів;

– банерна реклама у банерно-обмінних мережах – розміщення банерного оголошення на сайтах – учасниках рекламної мережі;

– текстова реклама на тематичних веб-сайтах – розміщення короткого інформаційного повідомлення на тематичному сайті;

– реєстрація 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].

SMM вирішує питання просування туристичних послуг у тих соціальних мережах, де досить обережно ставляться до будь-якої явної і неприкритої реклами.



Рис. 3.5. Види рекламних заходів у мережі Інтернет

Такий вид інтернет-маркетингу викликає у потенційного споживача зацікавленість туристичними продуктами, що просуваються, і спонукає його до передачі інформації про туристичний продукт іншому користувачу на основі репосту (викладення посилання). Основними інструментами Social Media Marketing є:

– таргетингова реклама – спрямована на визначену групу цільових споживачів з урахуванням їхнього віку, географічного положення, захоплень та інших індикаторів;

– 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 інтерактивність. Відреагувавши на банер, тобто натиснувши на нього, відвідувач миттєво переходить в інтернет-поле, на яке веде банер-посилання. Часто анімований банер спочатку залучає користувача 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 відчують, 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 веб-сайт 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 4P	ТУРОПЕРАТОР	ТУРАГЕНТ
1. Комунікаційна політика	За наявності рекламної інформації у мережі Інтернет, розміщеної на веб-сайті або розміщеної одним із видів інтернет-реклами, споживач безперешкодно отримує необхідну інформацію на місці. При цьому знижуються витрати туристичного підприємства на друковану рекламну продукцію (буклети, каталоги)	
	Підтримання зв'язку зі споживачами засобами електронної пошти, програм-месенджерів, 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-технологій 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. Оскільки одним із принципів управління бізнес-процесами є поєднання кількох операцій в одну, доцільним є представлення варіативних рішень маркетингових бізнес-процесів (рис. 3.6).

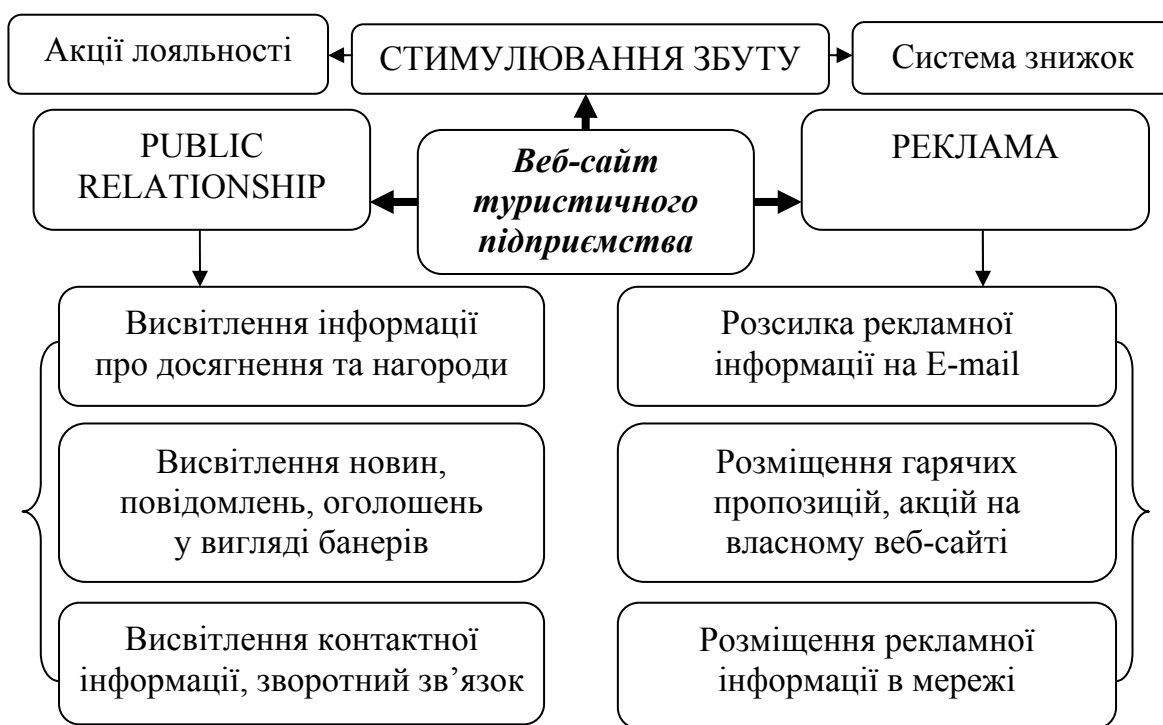


Рис. 3.6. Управління маркетинговою діяльністю на основі інтернет-технологій

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

На основі рис. 3.6 можна зробити висновок, що основним інструментом у цьому випадку є веб-сайт, який слугує маркетинговим простором туристичного підприємства. Даний макет висвітлює основні напрями використання можливостей веб-сайту у маркетингових цілях підприємства. При цьому не виникає потреби у значних грошових ресурсах, що сприяє мінімізації маркетингових витрат туристичного підприємства.

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

Бронювання та реалізація туристичних послуг у режимі реального часу сприяє значному розширенню аудиторії споживачів туристичного підприємства, не вимагаючи додаткових витрат (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Процес он-лайн продажу туристичного продукту

Процес он-лайн 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 он-лайн продажу є висока оперативність, адже потенційний споживач має можливість придбати туристичний продукт безпосередньо у будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет.

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.

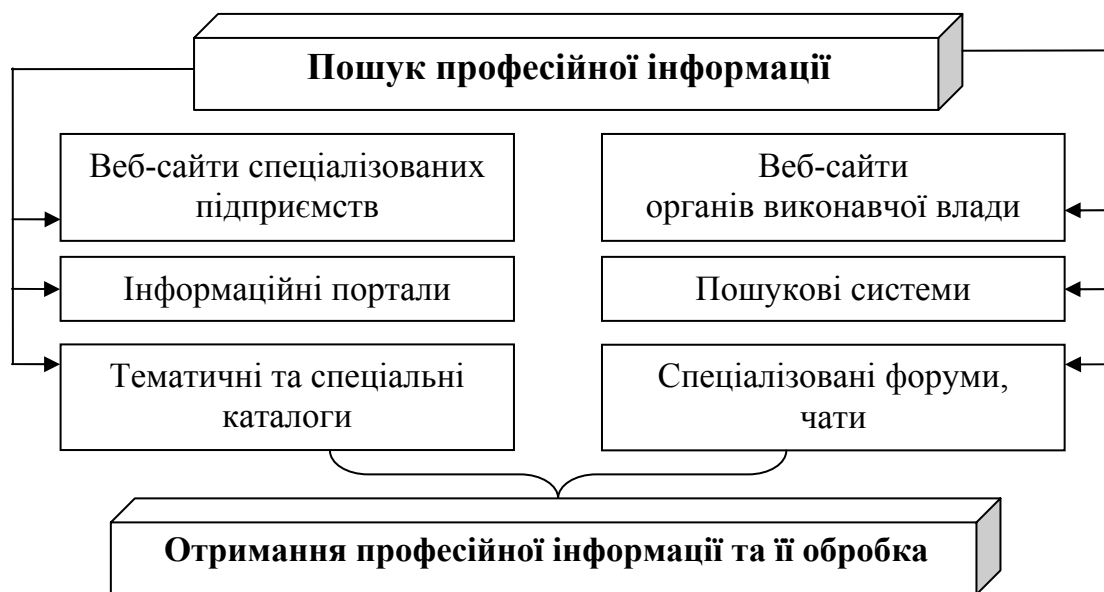


Рис. 3.8. Процес отримання професійної інформації за допомогою мережі Інтернет

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 напрямками 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 інтернет-технології дозволяють вести ділові переговори засобами он-лайн конференцій, основними перевагами яких, порівняно з телефонними переговорами, є наявність візуального супроводу, що не залежить від віддаленості знаходження співрозмовника.

Наведені вище переваги застосування інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств є характерними для 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	
<i>Amadeus</i>	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
<i>Galileo</i>	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
<i>Sabre</i>	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

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

Закінчення табл. 3.3

Характеристика	
<i>Worldspan</i>	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
<i>Trust</i>	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
<i>SRS</i>	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
<i>Utell</i>	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
<i>Start</i>	Одна із найбільших в Європі інтерактивних систем реалізації туристичних послуг. Система надає інформацію про туристичні маршрути, забезпечує замовлення квитків на транспорт, культурні заходи, дозволяє укласти 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
<i>BeGlobal</i>	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	Worldspan
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

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

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 GDS у діяльності туристичних підприємств забезпечує:

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

Отже, за результатами проведеного дослідження щодо сутності та основних напрямів застосування інтернет-технологій 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 веб-сайту, 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 (реklamних 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-видавництва.

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, CTV, CTI. Хост в інтернет-маркетингу – це користувач, який переглядає сторінки веб-сайту, що 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].

Кількість хостів за певний проміжок часу дозволяє оцінити ефективність реклами в Інтернеті з точки зору відвідуваності сайту, який рекламується. Чим більше хостів, тим вища ймовірність здійснення покупки або замовлення на рекламованому сайті. CTR (Click-Through Rate) – основний показник ефективності інтернет-реклами, який розраховується за формулою:

$$CTR = \frac{N_{click}}{N_{view} \cdot 100}, \quad (3.1)$$

де N_{click} – кількість натискань на рекламне повідомлення;
 N_{view} – кількість показів рекламного повідомлення відвідувачу веб-сайту.

CTR вимірюється у відсотках і є важливим показником ефективності роботи рекламного повідомлення. Для динамічної реклами CTR коливається від 0,1% до 3%. За умови ефективної організації інтернет-маркетингу цей показник може зрости до 10% і вище [46].

Наступний показник – СТВ (Click-To-Buy) демонструє ефективність інтернет-реклами:

$$CTB = \frac{N_{clients}}{N_{visitors} \cdot 100}. \quad (3.2)$$

Показник СТВ відображає конверсію відвідувачів ($N_{visitors}$) у споживачів ($N_{clients}$). Його іноді називають коефіцієнтом конверсії. Чим більший коефіцієнт конверсії, тим вищою є оцінка ефективності інтернет-реклами.

Величина коефіцієнта конверсії коливається в середньому від 1 до 3%. Збільшенню конверсії сприяють заходи щодо оптимізації цільових сторінок веб-сайту, поліпшення функціональності сайту.

Одним із показників ефективності інтернет-реклами є СТІ (Click-To-Interest), вимірюваний як відношення:

$$CTI = \frac{N_{interest}}{N_{visitors}} \cdot 100, \quad (3.3)$$

Зацікавленим ($N_{interest}$) вважається той відвідувач сайту, який переглянув кілька його сторінок, або повернувся до нього знову, або запам'ятав адресу сайту і факт його існування [46].

CTR залежить від виду рекламного повідомлення й обставин його показу. СТВ і СТІ залежать від сервера рекламодавця. Всі наведені вище показники ефективності об'днують, досліджують кожний окремо і відповідно до результатів аналізу визначають їх вплив на хід рекламної кампанії.

VTR (View-Through-Rate) – показник суб'єктивної привабливості рекламного засобу. Оцінюється як відсоткове співвідношення кількості переглядів до числа показів рекламного повідомлення, а також є показником кількості рекламних контактів:

$$VTR = \frac{Q_{view}}{A_{shows}} 100, \quad (3.4)$$

де Q_{views} – кількість переглядів реклами користувачем;
 A_{shows} – кількість переглядів користувачем рекламного повідомлення, що триває не менше встановленого часу перегляду.

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 CTR і CTV 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 веб-сайту.

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]:

$$K = W - Z, \quad (3.5)$$

де W – вартісна оцінка задоволення інформаційних потреб користувачів;

Z – витрати на розроблення і функціонування технології обробки даних.

$$Z = Z_r + E + Z_E + Z_m, \quad (3.6)$$

де Z_r – одноразові витрати на розроблення, налагодження, впровадження технології, купівлю обладнання, навчання персоналу;

E – коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

Z_E – експлуатаційні витрати, пов'язані з роботою щодо обраної технології;

Z_m – витрати на адаптацію обраної технології.

Важливий показник функціональної повноти (F), який є результатом відношення сфери автоматизованої обробки інформації (Q_a) до сфери обробки інформації для функціонування всієї системи управління (Q_i) [83]:

$$F = \frac{Q_a}{Q_i}. \quad (3.7)$$

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 економіко-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.

2. 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].

Крім застосування наведених вище методів, для аналізу ефективності інтернет-технологій слід звернути увагу на аналіз окремих показників діяльності туристичного підприємства, на які безпосередньо впливає застосування інтернет-технологій:

1. Частка валового прибутку (ЧВП):

$$ЧВП = \frac{ВП \cdot 100}{ОП}, \quad (3.8)$$

де *ВП* – валовий прибуток туристичного підприємства, грн;
ОП – обсяг продажу туристичних послуг за певний період часу, грн.

2. Частка чистого прибутку (ЧЧП):

$$ЧЧП = \frac{ЧП \cdot 100}{ОП}, \quad (3.9)$$

де *ЧП* – чистий прибуток туристичного підприємства, грн/рік.

3. Частка експлуатаційних витрат (ЧЕВ):

$$ЧЕВ = \frac{ЕВ \cdot 100}{ОП}, \quad (3.10)$$

де *ЕВ* – експлуатаційні витрати, тобто витрати на застосування інтернет-технологій або обслуговування спеціалізованих програмних продуктів, призначених для роботи у мережі Інтернет, грн/рік.

4. Прибуток від реалізації (ПР):

$$ПР = (Ц - С) \cdot O_n, \quad (3.11)$$

де $Ц$ – ціна реалізації, грн/од.;

$С$ – собівартість туристичного продукту, грн/од.;

O_n – обсяг реалізованих туристичних продуктів, од./період.

5. Обсяг продажу (ОП):

$$ОП = (Ц \cdot O_n) + (Ц_з \cdot O_з), \quad (3.12)$$

де $Ц$, $Ц_з$ – ціна за туристичний продукт до та після знижки, грн;

O_n , O_p – обсяги продажу туристичних продуктів за відповідними цінами до та після знижки [144].

Вищенаведені показники визначають економічний ефект від застосування інтернет-технологій, але у дещо приблизному вигляді, адже дуже важко розрахувати прямий ефект від застосування інтернет-технологій туристичним підприємством. Оскільки впровадження інтернет-технологій безпосередньо впливає на швидкість обслуговування споживачів та обсяги реалізації, то можна стверджувати, що ефект від їх застосування певною мірою відображається у вищенаведених показниках.

Крім цього, доцільно звернути увагу на оцінку окремих елементів інтернет-технологій, що широко застосовуються у комунікаційній діяльності туристичних підприємств. Одним із потужних комунікаційних інструментів інтернет-технологій є веб-сайт туристичного підприємства. Тому пропонуємо здійснювати оцінку веб-сайту туристичного підприємства, оскільки саме останній зберігає всю статистичну інформацію про відвідування споживачами та кількість переглядів окремих сторінок.

Основними показниками ефективності веб-сайту є:

1. Коефіцієнт кваліфікації відвідувачів веб-сайту:

$$QI = \frac{N_{QV}}{N_{AV}}, \quad (3.13)$$

де N_{QV} – кількість відвідувачів веб-сайту, яких можна кваліфікувати як потенційних споживачів;

N_{AV} – загальна кількість відвідувачів веб-сайту.

2. Коефіцієнт реєстрації:

$$RI = \frac{N_{RV}}{N_{AV}}, \quad (3.14)$$

де N_{RV} – кількість зареєстрованих відвідувачів веб-сайту.

3. Частота повторних відвідувань, здійснюваних зареєстрованим відвідувачем:

$$FRCV = \frac{N_{reg}}{N_{RV}}, \quad (3.15)$$

де N_{REG} – кількість повторних реєстрацій.

4. Вартісний коефіцієнт лояльності:

$$VLS = \frac{VS_{rep}}{VSa}, \quad (3.16)$$

де VS_{rep} – обсяг продажу туристичних продуктів постійним споживачам через веб-сайт;

VSa – загальний обсяг продажів послуг.

5. Коефіцієнт підтвердження замовлень:

$$OCI = \frac{Sa}{Oa}, \quad (3.17)$$

де Sa – кількість фінансово підтверджених замовлень;

Oa – загальна кількість замовлень.

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-технологій, а також визначити необхідність та потребу у розширенні засобів інтернет-технологій для ефективної реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств.

3.3. 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.

У 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-сайту**

№ 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	15465
6	Siesta	Київ	siesta.kiev.ua	10629
7	Любосвіт	Київ	www.lyubosvit.kiev.ua	8012
8	Гал-Круїз	Львів	www.gal-cruise.ua	3970
9	Verano	Київ	www.verano.com.ua	3717
10	Мун Лайт	Київ	www.mel.com.ua	2179
ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА				
1	Поїхали з нами	Київ	www.poehalisnami.ua	133115
2	Роза вітрів	Київ	www.rv.org.ua	106581
3	Мансана	Київ	www.mansana.com	63174
4	Зималетта	Київ	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	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).

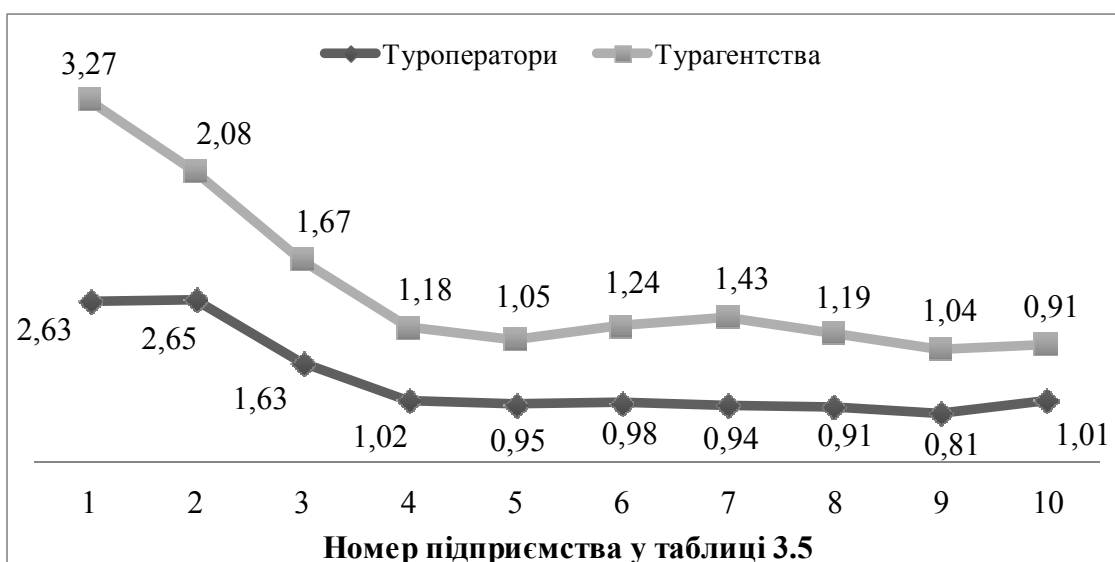


Рис. 3.10. Графік індексу популярності веб-сайтів туристичних підприємств

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

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

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	<i>КАТАЛОГИ</i>	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 напрямками (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	<i>ІНФОРМАЦІЯ</i>		
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	<i>ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ САЙТУ</i>		
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	<i>МУЛЬТИМЕДІА</i>		
4.1	Наявність 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 переглядати 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.

На низькому рівні залишаються мультимедійні можливості переважної більшості веб-сайтів 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).

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

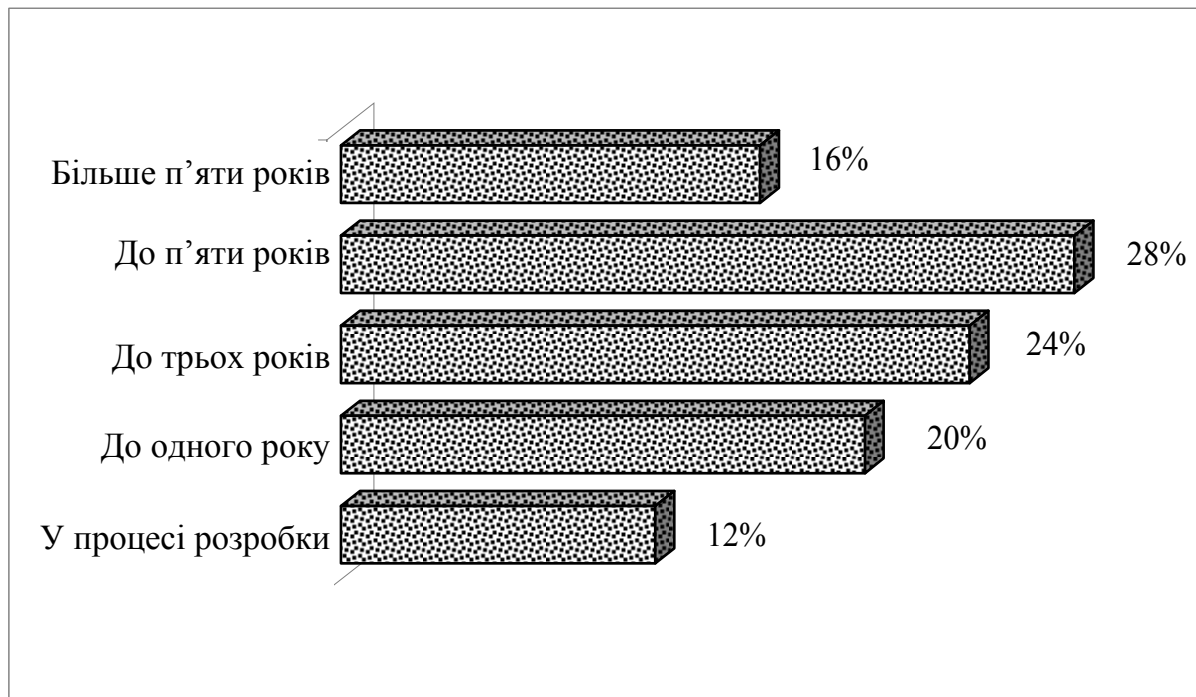


Рис. 3.11. Структура тривалості функціонування веб-сайтів туристичних підприємств

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 напрямками 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 PR та моніторинг ринку туристичних послуг.

При дослідженні ринку засобами мережі Інтернет туристичні підприємства визначають для себе пріоритетні джерела отримання інформації, які так чи інакше відповідають встановленим параметрам пошуку необхідної інформації.



Рис. 3.12. Напрями застосування інтернет-технологій туристичними підприємствами

При пошуку необхідної інформації туристичні підприємства найчастіше звертаються до веб-сайтів інших туристичних підприємств. Це свідчить про те, що постійно здійснюється моніторинг конкурентного середовища для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування на ринку туристичних послуг.

Крім цього, 72% респондентів надають перевагу таким джерелам інформації, як туристичні портали, оскільки там можливо знайти інформацію про підприємства-конкуренти, переваги споживачів та загальні тенденції розвитку туристичної сфери (рис. 3.13). Лише 36% туристичних підприємств звертаються до офіційних веб-сайтів, електронних туристичних видань та туристичних форумів.

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

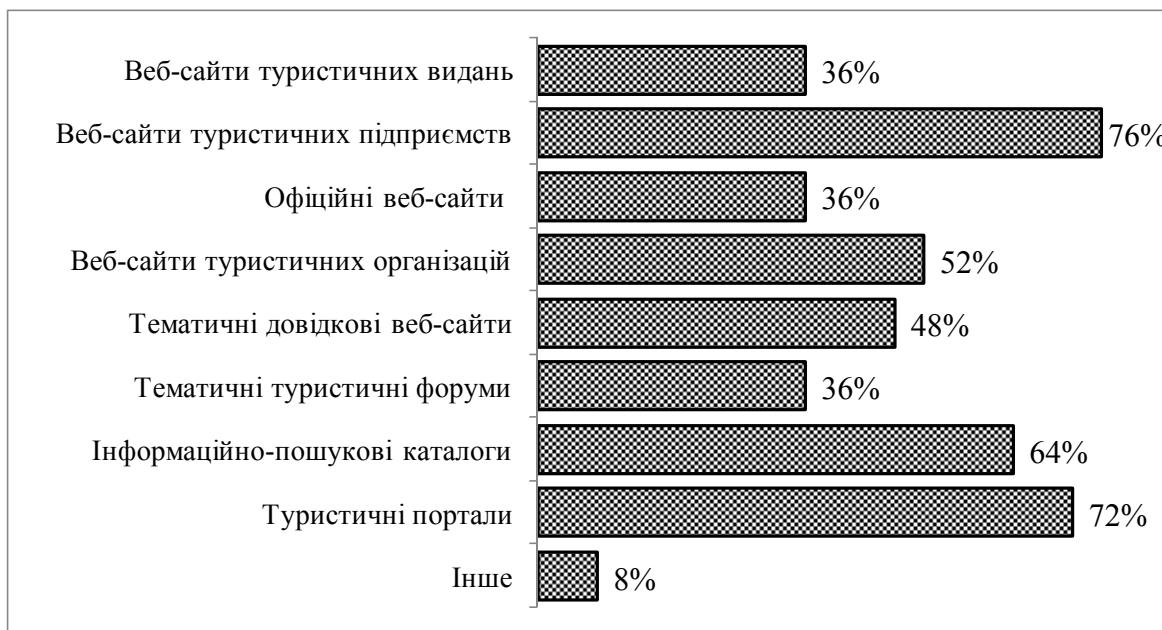


Рис. 3.13. Інформаційні ресурси мережі Інтернет, яким надають перевагу туристичні підприємства

При дослідженні рівня застосування інтернет-технологій туристичними підприємствами респондентам було запропоновано визначити ефективність інтернет-технологій; при цьому було встановлено параметри оцінки від 0 до 10 (рис. 3.14).

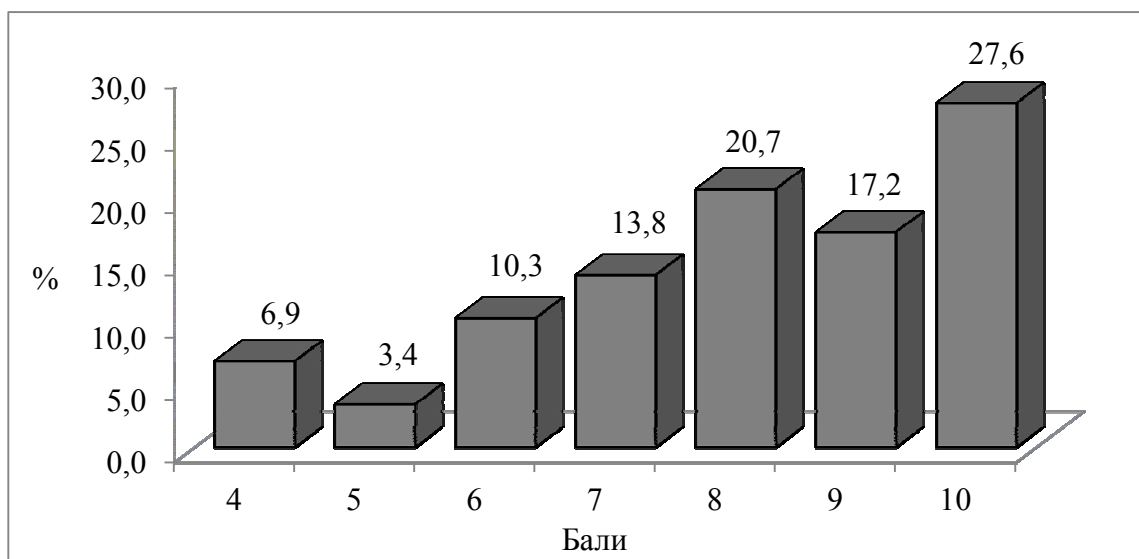


Рис. 3.14. Ефективність застосування інтернет-технологій з точки зору туристичних підприємств

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 веб-сайтах у пошукових системах	58	39,5
3	Розміщення тематичних статей, новин на веб-сайтах	81	55,1
4	Банерна реклама на тематичних веб-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 веб-сайтах	54	36,7
8	Реєстрація у тематичних каталогах	62	42,2
9	Розміщення прайс-листа на профільних веб-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

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

необхідної інформації споживач звертається до тієї чи іншої пошукової системи. Крім того, якщо туристичне підприємство має власний веб-сайт, 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 веб-сайтах, 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).

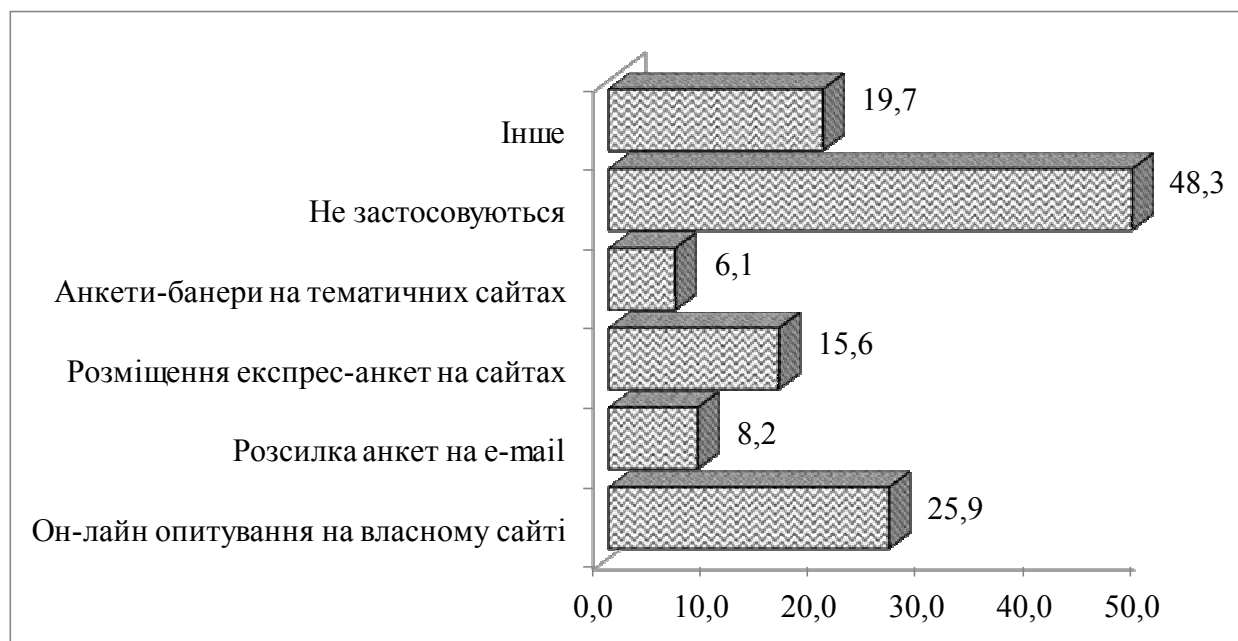


Рис. 3.15. Інструменти маркетингових досліджень у мережі Інтернет, що застосовуються туристичними підприємствами, %

Серед різноманіття інструментів маркетингових досліджень у мережі Інтернет найпоширенішими є он-лайн 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.

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

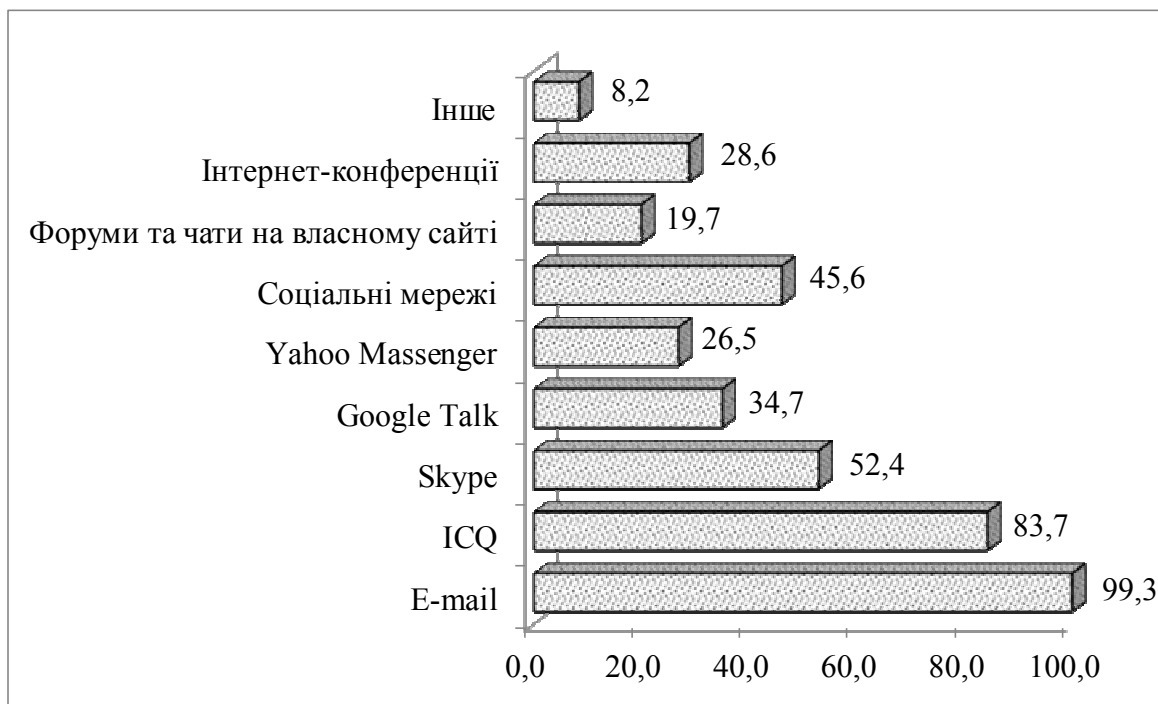


Рис. 3.16. Інструменти інтернет-технологій, що застосовують туристичні підприємства для підтримання ділового зв'язку, %

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.

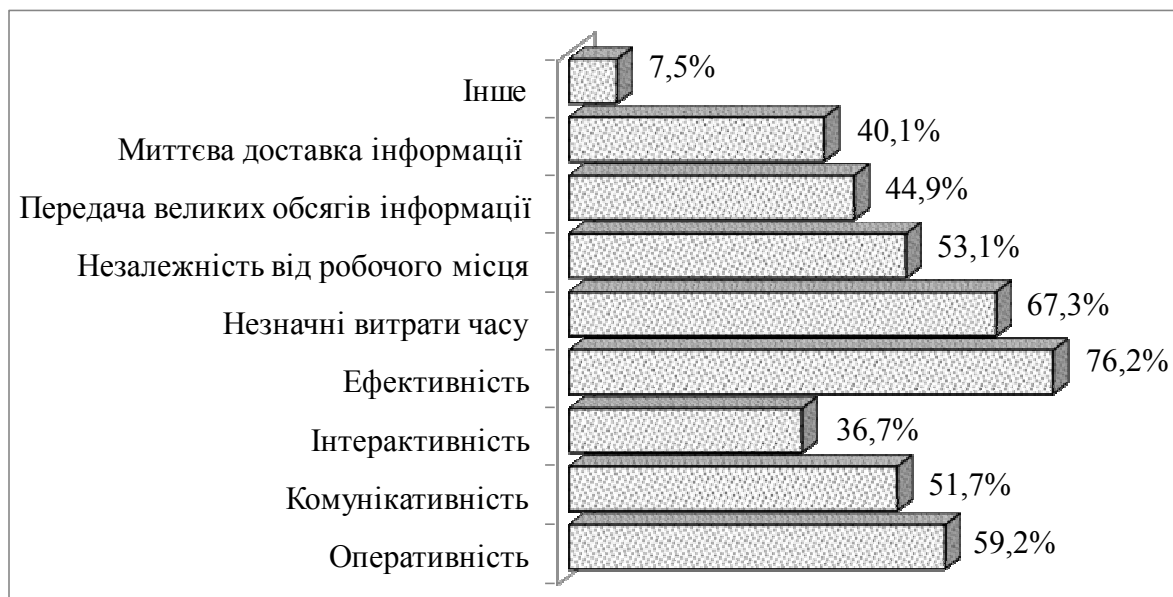


Рис. 3.17. Переваги застосування інтернет-технологій з точки зору туристичних підприємств

Засоби інтернет-технологій відрізняються залежно від напрямку 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 напрямках
5	Інформація про туристичні напрями, що пропонуються	Швидкість завантаження сайту
6	Інформація про туристичні дестинації по напрямках, що пропонуються	Зручність та якість функції пошуку по сайту
7	Наявність фото- та відеогалереї по напрямках, 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 веб-сайту 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 «Гезтур», 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 «Гезтур» (8,6), ТОВ «Корал Тревел» (8,7) та ТОВ «МІБС Тревел» (7,6). Такі показники свідчать про те, що ці туристичні оператори

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

надають на власних веб-сайтах змістовну і якісну туристичну інформацію, мають високу мультимедійність 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.

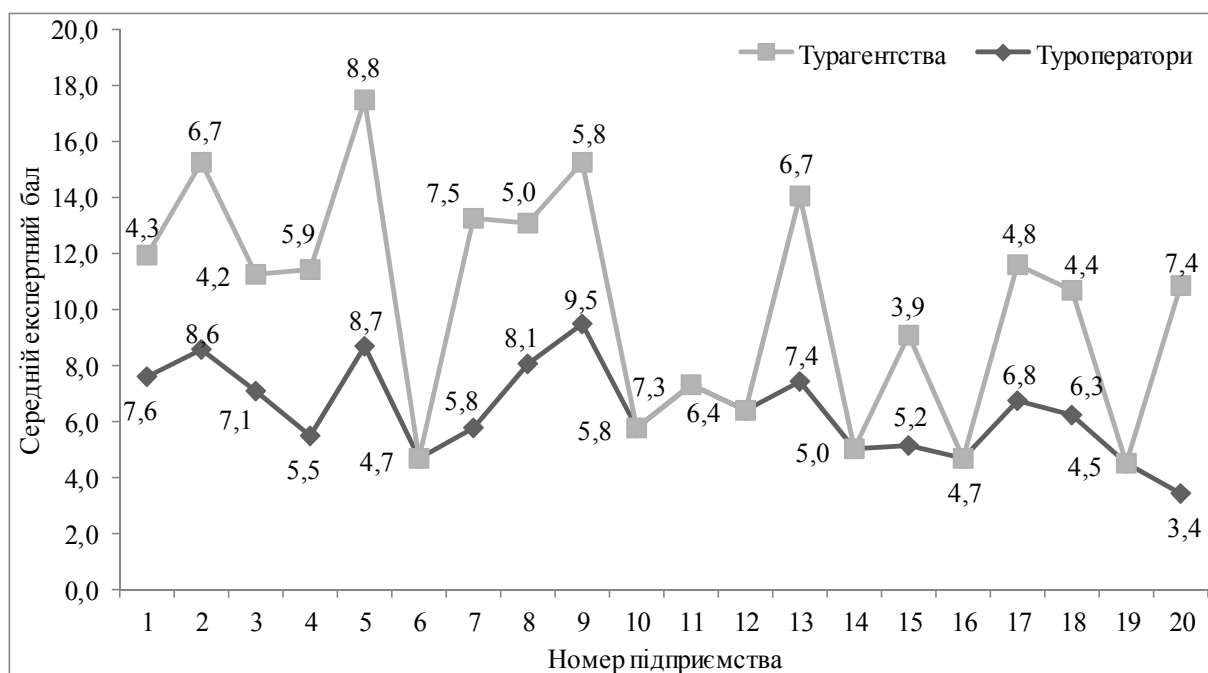


Рис. 3.18. Значення експертних оцінок функціональних можливостей веб-сайтів туристичних підприємств

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 веб-сайту	$QI = \frac{N_{QV}}{N_{AV}}$	N_{QV} – кількість відвідувачів веб-сайту, яких можна кваліфікувати як потенційних споживачів; N_{AV} – загальна кількість відвідувачів веб-сайту
2	Коефіцієнт реєстрації	$RI = \frac{N_{RV}}{N_{AV}}$	N_{RV} – кількість зареєстрованих відвідувачів веб-сайту
3	Частота повторних відвідувань зареєстрованим користувачем	$FRCV = \frac{N_{reg}}{N_{RV}}$	N_{REG} – кількість повторних реєстрацій
4	Вартісний коефіцієнт лояльності	$VLS = \frac{VSrep}{Vsa}$	$VSrep$ – обсяг продажу послуг постійним споживачам через веб-сайт; Vsa – загальний обсяг продажів послуг
5	Коефіцієнт підтвердження замовлень	$OCI = \frac{Sa}{Oa}$	Sa – кількість фінансово підтверджених замовлень; Oa – загальна кількість замовлень
6	Період фінансового підтвердження бронювання	$BSP = tp - tb$	tp – дата покупки (оплати) туристичної послуги; tb – дата замовлення туристичної послуги

**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					
		QI	RI	FRCV	VLS	OCI	BCP
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-Україн»	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 «Гезтур» 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

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

Закінчення табл. 3.12

№ пор.	Назва підприємства	Показник					
		QI	RI	FRCV	VLS	OCI	BSP
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	943	8840	21641
	2	Іспатур	hispatour.com	341	2428	8992
	3	Анекс Тур	www.anextour.com.ua	622	4127	18417
	4	Кандагар-Тур	www.kandagar.com	234	1703	6608
	5	Пілот	www.pilot.ua	129	841	2578
Туристичні агенти	1	Хоттур	hottour.com.ua	846	11945	25137
	2	Лік-Тур	www.liktour.com.ua	633	4524	18247
	3	Ай Тревел	www.i-travel.com.ua	168	1198	4902
	4	Оріон-Інтур	orion-intour.com.ua	206	1328	5412
	5	Райт Лайн Груп	www.rlg.com.ua	323	2306	9355

Отже, дослідження рівня та ефективності застосування туристичними підприємствами у своїй діяльності інтернет-технологій 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 обробку 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* або *www.tourism.in.ua*, оскільки застосування домену «ua» та цих скорочень є символічним і характеризуватиме цей портал саме як український ресурс.



Рис. 3.19. Структура презентаційного туристичного порталу

Основні розділи туристичного порталу (рис. 3.19) запропоновано з урахуванням найпоширеніших запитів користувачів, які звертаються до мережі Інтернет з метою отримання конкретної туристичної інформації. Структуру туристичного порталу наведено в дод. Н.

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

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 дозвіллево-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 напрямками 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.

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**



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.

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

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 культури, 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.

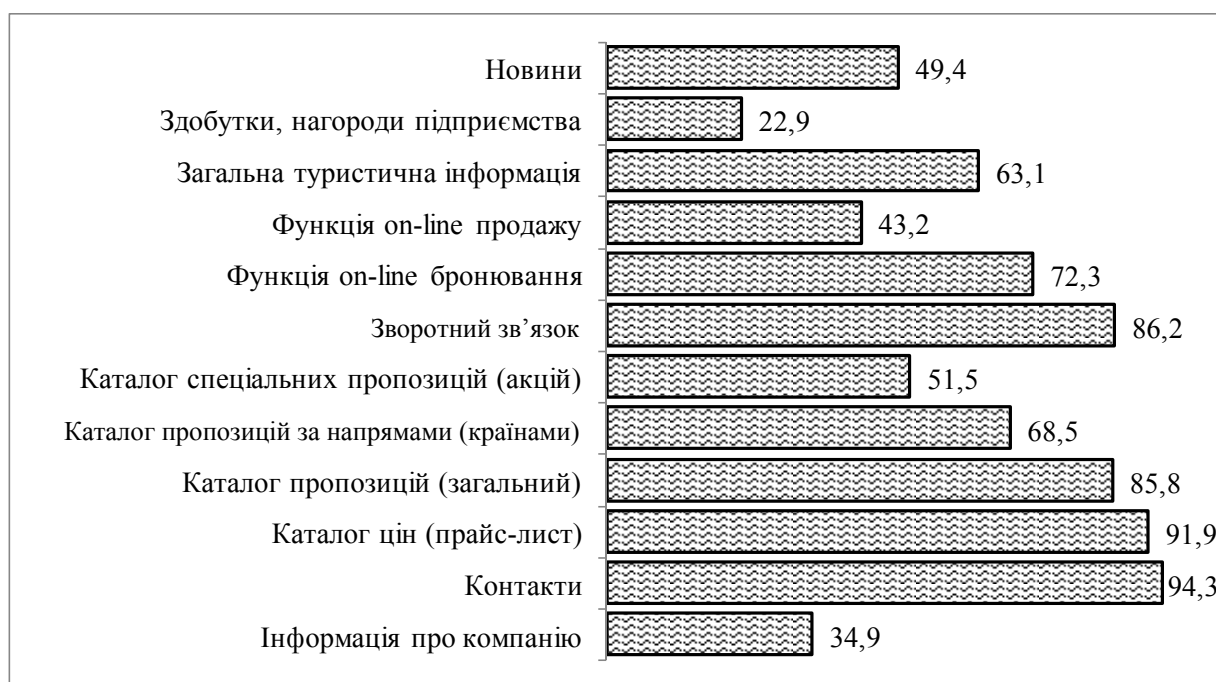


Рис. 3.22. Структура переваг споживачів, що відвідують веб-сайти туристичних підприємств, %

Як видно з рис. 3.22, основна увага користувачів веб-сайту туристичних підприємств концентрується на каталогах, що містять інформацію про туристичні пропозиції та цінові пропозиції і, відповідно, контактну інформацію. Також велика частка користувачів скористалися б функціями бронювання та купівлі туристичного продукту у режимі реального часу.

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**

	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
КАТАЛОГИ	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 цінкових 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

МУЛЬТИМЕДІА	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 месенджерів, 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 обмінюватися інформацією
	Можливість залишати коментарі та пропозиції	Електронні форми, що знаходяться під описом окремого туристичного продукту або дестинації
	Експрес-опитування користувачів веб-сайту	Електронні форми, що містять від 3 до 7 питань, знаходяться з боку веб-сайту і призначені для отримання підприємством оперативної інформації про якість обслуговування, побажання тощо

Розміщення на веб-сайті туристичного підприємства загальної туристичної інформації про візові та митні формальності, основні 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 здійснюються багатьма способами, проте основними залишаються розрахунки електронними картками (VISA, MasterCard) або створення віртуальних гаманців, таких як WebMoney, EasyPay,

Яндекс.Деньгі 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-лайн реалізації туристичних продуктів дозволить туристичному підприємству отримати такі переваги:

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

Застосування сучасного інструментарію інтернет-технологій 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.

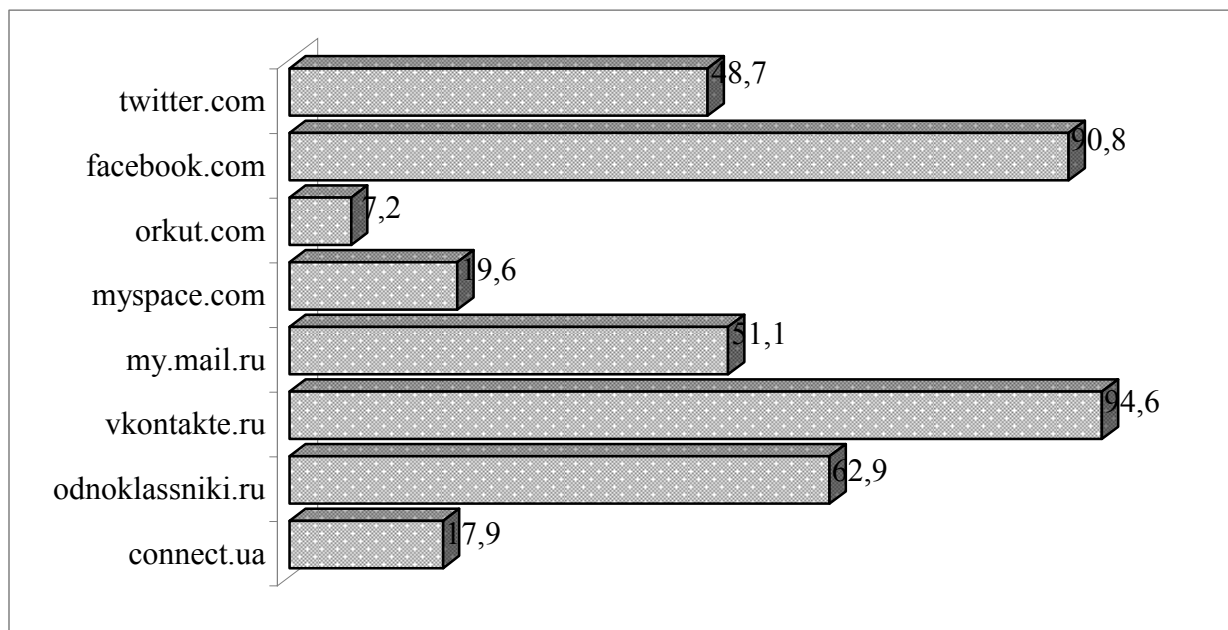


Рис. 3.24. Структура соціальних мереж, якими користуються споживачі туристичних послуг

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 (ru). Основні принципи комунікації за допомогою соціальних мереж наведено на рис. 3.25.

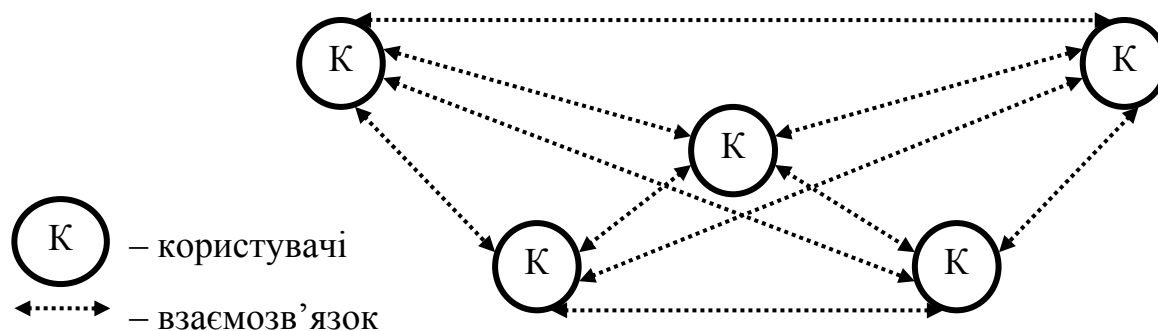


Рис. 3.25. Структура соціальної мережі

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.

**Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств
на основі глобальних інтернет-технологій**

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 destinations, 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, destination, 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 вищеперерахованих 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.

Розділ 3. Управління бізнес-процесами підприємств на основі глобальних інтернет-технологій

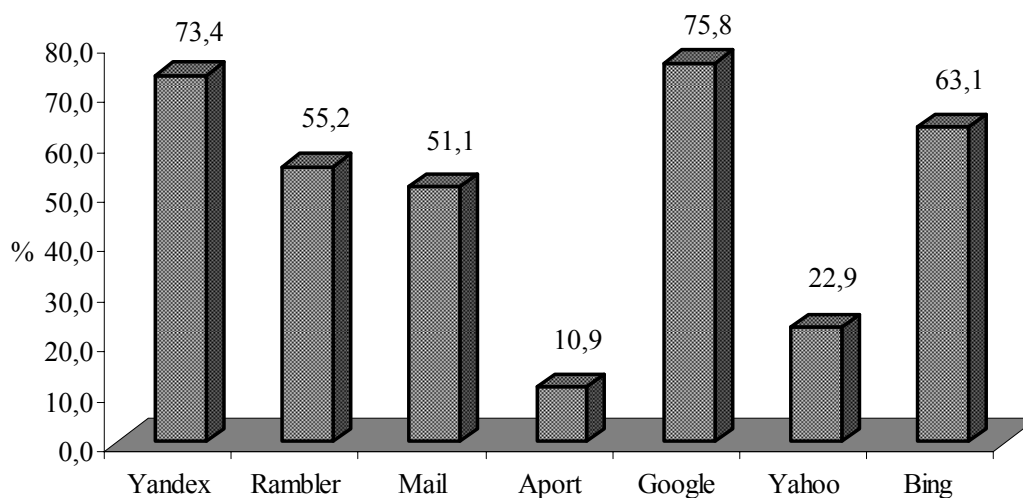


Рис. 3.26. Структура пошукових систем, якими найчастіше користуються споживачі туристичних послуг

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 веб-сайту 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. Аветисян К.П. Бізнес-процесна організація надання Інтернет-послуг підприємствами телекомунікацій : дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / К. П. Аветисян. – 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. ун-т, 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. ун-т, 2009. – 205 с.
12. Бутко А.Д. Теорія економічного аналізу : підручник / А.Д. Бутко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 411 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

13. Ветитнев А.М. Интернет-маркетинг санаторно-курортных услуг : учеб.-метод. пособие / А.М. Ветитнев, Я.А. Вашкинадзе. – 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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : 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/2008_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 бизнес-процессов 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 : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=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 : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_1/35.pdf
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 – XXI, 2009. – 527 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Есіпова Е.А. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов в управлении туристическим предприятием / Е.А. Есіпова // Современ. 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 бизнес-реинжиниринг / 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>
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>
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. Основы 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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
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 сільсько-господарських 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 : <http://www.znannya.org/?view=concept: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. Липунцов. – М. : ДМК Пресс, 2003. – 342 с.
70. Ложачевська О. Реінжиніринг бізнес-процесів в українському підприємстві / 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Матвеева С.А. Сайт як жанр Інтернет-комунікації (на матеріалі персональних сайтів учених): дис. канд. філол. наук: 10.02.15 / С.А. Матвеева; Дон. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 211 с.
80. Матвієнко О.В. Internet-технології: проектування Web-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. II (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/Vtvm/2010_1/articles%5C19.htm
92. Морозов М.А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника : учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2000. – 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/netchauk11.htm
94. Нижегородцев Р. Информационная экономика. Информационная вселенная : информационные основы экономического роста / Р. Нижегородцев. – Кн. 1. – М. ; Кострома, 2002. – 163 с.
95. Ніколенко Ю.В. Основы економічної теорії / Ю.В. Ніколенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 412 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

96. Нормативно-правові акти України з питань туризму : зб. законодавчих та нормативних актів / упоряд. М.І. Камлик. – К. : Атака, 2000. – 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. Плєскач В.Л. Електронна комерція : підручник / В.Л. Плєскач, 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.kbuara.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>
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.nbuu.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 : <http://www.orrsv.narod.ru/htm> - 2001.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

120. Рублевская Ю.В. Моделирование бизнеса в Интернет-среде / 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.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid>
126. Сідак А. Український Інтернет-користувач: його потреби та сподівання [Електронний ресурс] / А. Сідак. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/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-процесами 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 // Компьютономика. – 1998. – Т. 1. – № 5. – С. 49–51.
133. Солодка О.В. Реінжинірінг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення [Електронний ресурс] / О.В. Солодка. – Режим доступу : http://www.nbuu.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 Интернет-маркетинга / Д. Таганов // Интернет- маркетинг. – 2002. – № 5. – С. 27–29.
140. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірінгу бізнес-процесів промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_1/3_2.pdf
141. Таранюк Л.М. Реінжинірінг бізнес-процесів та особливості управління ризиками при його проведенні [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк, С.В. Антонюк, І.А. Вакуленко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1_2/08tlmurp.pdf

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Масленчиков. – 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///Soc_Gum/Gileya/2011.../F46_doc.pdf
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.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/21KhrChe.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-процесами (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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

163. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы : пер. с англ. / А.В. Шеер. – М. : Весть-Мета-технология, 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/Shkil_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 p.
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 p.
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. – P. 82.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Варіативність визначення поняття «бізнес-процес»

Автор (джерело)	Сутність поняття «бізнес-процес»
Абашкін Ю. [1]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності; 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
Демінг В. [178]	Бізнес-процес – будь-які види діяльності у роботі організації
Євдокименко 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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*Продовження дод. А
Продовження табл. А1*

Автор (джерело)	Сутність поняття «бізнес-процес»
Зіндер Е. [43]	Бізнес-процес – 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
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
Кутелєв 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

ДОДАТКИ

*Продовження дод. А
Продовження табл. А1*

Автор (джерело)	Сутність поняття «бізнес-процес»
Мединський В. [81]	Бізнес-процес – це сукупність етапів робіт, які починаються 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 входні 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
Таранюк Л. [140]	Бізнес-процес – це множина «внутрішніх кроків» 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 (PDCA)»

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*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 Forum [183]	Бізнес-процес – це систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, що приносять специфічний результат
ISO/IEC [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	Абашкін 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	Демінг В.	+	-	-	-	-	-	-	14,3	85,7
10	Євдокієнко В.	+	-	-	+	-	-	-	28,6	71,4
11	Зіндер Є.З.	+	+	+	-	+	-	-	57,1	42,9

ДОДАТКИ

*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 І.І.	+	+	-	-	-	-	-	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
Борисов А. [5]	Реінжиніринг – діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об’єкті. 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 конкурентоспроможності
Давенпорт Т. [177]	Реінжиніринг – це аналіз та проектування потоку роботи і процесів всередині організацій та між ними
Зіндер Є. [43]	Реінжиніринг – широкий підхід, що припускає здійснення 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
Колесніков С. [5]	Реінжиніринг – новий науково-практичний напрям, що виник на межі двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації. Це фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення значних поліпшень основних актуальних показників її діяльності: вартість, якість, послуги
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

ДОДАТКИ

*Продовження дод. А
Продовження табл. А.4*

Автор (джерело)	Визначення
Мазур И. [74]	Реінжиніринг – це метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Манганеллі Л. [16]	Реінжиніринг – це швидке і радикальне перепроєктування 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 оптимізації робочих потоків і продуктивності
Попов Є. [16]	Реінжиніринг – це кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації
Пуліна Т. [110]	Реінжиніринг – це аналіз і корінне перепроєктування 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 перепроєктування 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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*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.I.B.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-Україн»	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 «Саквоаяж»	1114	1359	1501
10	ТОВ «Пілот ВІ АЙ ПІ»	342	1004	1574
11	ТОВ «Оріон»	9335	6839	8386

ДОДАТКИ

*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

ТУРИСТИЧНІ 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.ua	виїзний
5	ТОВ «Корал Тревел»	www.coraltravel.com.ua	виїзний
6	ТОВ «Кандагар-Тур»	www.kandagar.com	внутрішній
7	ТОВ «Арктур»	www.arktur.ua	в'їзний
8	ЗАТ «Гамалія»	www.hamalia.ua	виїзний
9	ТОВ Туристична фірма «САМ»	www.sam.ua	виїзний, в'їзний, внутрішній
10	ТОВ «Агентство «Пан-Укрейн»	www.panukraine.kiev.ua	виїзний, внутрішній
11	ТОВ «Пілот»	www.pilot.ua	виїзний
12	ТОВ «Міжнародний туризм»	www.telehaus.com.ua	виїзний
13	ТОВ «ТК «Київський супутник»	www.sputnik.kiev.ua	виїзний
14	ПП «Гоу Вест»	www.gowest.org.uk	виїзний
15	ТОВ «Нью Лоджик»	www.newlogic.ua	виїзний, внутрішній

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*Закінчення дод. Б
Закінчення табл. Б.2*

ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ			
№ пор.	Назва підприємства	Адреса сайту	Сегмент туризму
16	ТОВ «ІНКОМАРТУР 93»	www.incomartour.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	виїзний
20	ЗАТ «Компанія «Європа-Груп»	www.ceg.com.ua	виїзний
ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА			
№ пор.	Назва підприємства	Адреса сайту	Сегмент туризму
1	ПП «Туристична фірма «Пілігрим-М»	www.pilgrim-m.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.ua	виїзний
6	ТОВ «Інвес-Тур»	–	виїзний
7	ТОВ «Хоттур»	hottour.com.ua	виїзний
8	ТОВ «Ай Тревел Інтернешнл»	www.i-travel.com.ua	виїзний
9	ТОВ «Саквоаяж»	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	виїзний
18	ТОВ «Синдбад-Тревел»	sindbad.ru	виїзний
19	ТОВ «Азалія-Тур»	–	виїзний
20	ТОВ «ТК «Поїхали з нами»	www.poechalisnami.ua	виїзний

ДОДАТКИ

*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		Чисель- ність, осіб		Продуктивність праці, тис. грн		Відхилення (+/-)		
	N0	N1	R0	R1	B0	B1	Загальне	у т.ч. за рахунок	
								R	B
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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*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 (+/-)		
	N0	N1	R0	R1	B0	B1	Загальне	у т.ч. за рахунок	
								R	B
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

ДОДАТКИ

*Додаток Г
Таблиця Г.1*

Оцінка кількісних показників функціональних можливостей веб-сайту туристичних операторів

№ пор.	Назва підприємства	Номер 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-Україн»	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	-	+	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 «Азалия-Тур»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
20	ТОВ «ТК «Поїхали з нами»	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	66,7

ДОДАТКИ

*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-Україн»	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	Номер 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 Ш»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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

ДОДАТКИ

Додаток Д
Таблиця Д.1

Показники ефективності використання трудових ресурсів туристичних операторів

№ пор.	Назва підприємства	Показники				
		X1	X2	X3	X4	X5
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-Україн»	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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*Продовження дод. Д
Таблиця Д.2*

**Показники ефективності використання
трудових ресурсів туристичних агентів**

№ пор.	Назва підприємства	Показники				
		X1	X2	X3	X4	X5
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 «Саквоаяж»	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

ДОДАТКИ

Закінчення дод. Д
Таблиця Д.3

Розрахунок показників раціональності використання трудових ресурсів туристичних підприємств та їх кваліфікації

ТУРОПЕРТОРИ							
№ пор .	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
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
ТУРАГЕНТСТВА							
№ пор.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
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

Розрахунок відстані до еталону ефективності бізнес-процесів туристичних операторів

$$\begin{aligned}
 R_{1j} &= \sqrt{(1 - 0,84)^2 + (1 - 0,96)^2 + (1 - 0,72)^2 + (1 - 0,54)^2} = 0,56 \\
 R_{2j} &= \sqrt{(1 - 0,66)^2 + (1 - 0,66)^2 + (1 - 0,92)^2 + (1 - 0,46)^2} = 0,73 \\
 R_{3j} &= \sqrt{(1 - 0,88)^2 + (1 - 0,52)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,88)^2} = 0,54 \\
 R_{4j} &= \sqrt{(1 - 0,56)^2 + (1 - 0,68)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,38)^2} = 0,84 \\
 R_{5j} &= \sqrt{(1 - 0,58)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,72)^2 + (1 - 0,52)^2} = 0,72 \\
 R_{6j} &= \sqrt{(1 - 0,62)^2 + (1 - 0,50)^2 + (1 - 0,88)^2 + (1 - 0,36)^2} = 0,90 \\
 R_{7j} &= \sqrt{(1 - 0,56)^2 + (1 - 0,36)^2 + (1 - 0,96)^2 + (1 - 0,22)^2} = 1,10 \\
 R_{8j} &= \sqrt{(1 - 0,92)^2 + (1 - 0,94)^2 + (1 - 0,98)^2 + (1 - 0,82)^2} = 0,21 \\
 R_{9j} &= \sqrt{(1 - 0,98)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,98)^2 + (1 - 0,82)^2} = 0,42 \\
 R_{10j} &= \sqrt{(1 - 0,92)^2 + (1 - 0,44)^2 + (1 - 0,98)^2 + (1 - 0,22)^2} = 0,96 \\
 R_{11j} &= \sqrt{(1 - 0,54)^2 + (1 - 0,84)^2 + (1 - 0,98)^2 + (1 - 0,56)^2} = 0,66 \\
 R_{12j} &= \sqrt{(1 - 0,52)^2 + (1 - 0,50)^2 + (1 - 0,70)^2 + (1 - 0,58)^2} = 0,86 \\
 R_{13j} &= \sqrt{(1 - 0,54)^2 + (1 - 0,26)^2 + (1 - 0,78)^2 + (1 - 0,26)^2} = 1,16 \\
 R_{14j} &= \sqrt{(1 - 0,42)^2 + (1 - 0,58)^2 + (1 - 0,74)^2 + (1 - 0,72)^2} = 0,81 \\
 R_{15j} &= \sqrt{(1 - 0,86)^2 + (1 - 0,56)^2 + (1 - 0,76)^2 + (1 - 0,36)^2} = 0,82 \\
 R_{16j} &= \sqrt{(1 - 0,78)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,88)^2 + (1 - 0,38)^2} = 0,77 \\
 R_{17j} &= \sqrt{(1 - 0,92)^2 + (1 - 0,64)^2 + (1 - 0,76)^2 + (1 - 0,30)^2} = 0,83 \\
 R_{18j} &= \sqrt{(1 - 0,68)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,88)^2 + (1 - 0,82)^2} = 0,43 \\
 R_{19j} &= \sqrt{(1 - 0,56)^2 + (1 - 0,38)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,48)^2} = 0,94 \\
 R_{20j} &= \sqrt{(1 - 0,94)^2 + (1 - 0,48)^2 + (1 - 0,78)^2 + (1 - 0,46)^2} = 0,78
 \end{aligned}$$

Розрахунок відстані до еталону ефективності бізнес-процесів туристичних агентств

$$R_{1j} = \sqrt{(1 - 0,62)^2 + (1 - 0,68)^2 + (1 - 0,56)^2 + (1 - 0,58)^2} = 0,79$$

$$R_{2j} = \sqrt{(1 - 0,82)^2 + (1 - 0,72)^2 + (1 - 0,54)^2 + (1 - 0,24)^2} = 0,95$$

$$R_{3j} = \sqrt{(1 - 0,98)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,86)^2 + (1 - 0,34)^2} = 0,77$$

$$R_{4j} = \sqrt{(1 - 0,82)^2 + (1 - 0,66)^2 + (1 - 1,00)^2 + (1 - 0,38)^2} = 0,73$$

$$R_{5j} = \sqrt{(1 - 0,68)^2 + (1 - 0,46)^2 + (1 - 0,70)^2 + (1 - 0,78)^2} = 0,73$$

$$R_{6j} = \sqrt{(1 - 0,62)^2 + (1 - 0,82)^2 + (1 - 0,70)^2 + (1 - 0,22)^2} = 0,94$$

$$R_{7j} = \sqrt{(1 - 0,98)^2 + (1 - 0,58)^2 + (1 - 1,00)^2 + (1 - 0,74)^2} = 0,49$$

$$R_{8j} = \sqrt{(1 - 0,56)^2 + (1 - 0,84)^2 + (1 - 0,34)^2 + (1 - 0,18)^2} = 1,15$$

$$R_{9j} = \sqrt{(1 - 0,72)^2 + (1 - 0,88)^2 + (1 - 0,54)^2 + (1 - 0,50)^2} = 0,74$$

$$R_{10j} = \sqrt{(1 - 0,62)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,22)^2 + (1 - 0,34)^2} = 1,15$$

$$R_{11j} = \sqrt{(1 - 0,68)^2 + (1 - 0,36)^2 + (1 - 0,72)^2 + (1 - 0,26)^2} = 1,07$$

$$R_{12j} = \sqrt{(1 - 0,98)^2 + (1 - 0,44)^2 + (1 - 0,74)^2 + (1 - 0,56)^2} = 0,76$$

$$R_{13j} = \sqrt{(1 - 0,70)^2 + (1 - 0,74)^2 + (1 - 0,42)^2 + (1 - 0,34)^2} = 0,96$$

$$R_{14j} = \sqrt{(1 - 0,56)^2 + (1 - 0,70)^2 + (1 - 0,50)^2 + (1 - 0,24)^2} = 1,05$$

$$R_{15j} = \sqrt{(1 - 0,58)^2 + (1 - 0,90)^2 + (1 - 0,34)^2 + (1 - 0,36)^2} = 1,02$$

$$R_{16j} = \sqrt{(1 - 0,78)^2 + (1 - 0,86)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,54)^2} = 0,65$$

$$R_{17j} = \sqrt{(1 - 0,58)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,70)^2 + (1 - 0,26)^2} = 0,98$$

$$R_{18j} = \sqrt{(1 - 0,52)^2 + (1 - 0,66)^2 + (1 - 0,42)^2 + (1 - 0,22)^2} = 1,14$$

$$R_{19j} = \sqrt{(1 - 0,94)^2 + (1 - 0,92)^2 + (1 - 0,76)^2 + (1 - 0,36)^2} = 0,69$$

$$R_{20j} = \sqrt{(1 - 0,98)^2 + (1 - 0,62)^2 + (1 - 0,64)^2 + (1 - 0,82)^2} = 0,55$$

*Продовження дод. Е
Таблиця Е.1*

**Відстань до еталону бізнес-процесів
туристичних підприємств**

ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ										
№ п-ва	Обслуговування		Фінанси		Кадри		Маркетинг		R _j	Місце
	оцінка	X1	оцінка	X2	оцінка	X3	оцінка	X4		
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

ДОДАТКИ

*Закінчення дод. Е
Таблиця Е.1*

ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА										
№ п-ва	Обслуговування		Фінанси		Кадри		Маркетинг		Rj	Місце
	оцінка	X1	оцінка	X2	оцінка	X3	оцінка	X4		
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

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	-	-	-	+	+	-	33,3	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	0,0	+	+	+	100,0	-	-	0,0	+	+	+	+	-	80,0	35,6	

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

Види та характеристика спеціалізованого програмного забезпечення для роботи туристичних операторів

№ пор.	П	Назва	Основні характеристики
1	X1	САМО-Тур	Котирування послуг, створення турпродуктів із різного набору послуг, розрахунок прайс-листів, оформлення заявок, підготовка документів на туристичне обслуговування, формування кінцевих звітів та статистичної звітності
2	X2	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	X3	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	X4	Atey 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	X5	Мої Документи-Туризм	Автозаповнення туристичних документів, зберігання інформації про туристів, облік туристичних путівок, он-лайн бронювання, формування статистичної звітності

ДОДАТКИ

*Продовження дод. К
Закінчення табл. К.1*

№ пор.	П	Назва	Основні характеристики
6	X6	Intellect Style	Управління фінансовими процесами, бронювання та розподілення місць у готелі, формування статистичної звітності, управління ресурсами
7	X7	Travel eXpresso	Закупівля туристичних продуктів у зовнішніх постачальників, формування власного туристичного продукту, управління заявками та облік рахунків, система ціноутворення
8	X8	ТурМенеджер	Програма для автоматизацій основної діяльності туристичного підприємства, що охоплює основні бізнес-процеси
9	X9	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 екскурсіводів, контроль витрат та прибутку, формування статистичної звітності
10	X10	TourOnline	Призначена для взаємодії туроператорів з турагентами та споживачами, може впроваджуватися у невеликих підприємствах, що спеціалізуються на організації індивідуальних турів та візовому обслуговуванні
11	X11	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	X1	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	X2	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	X3	5 star office	Система управління туристичним агентством або їх мережею, що охоплює основні бізнес-процеси, такі як фінанси, кадри, реалізація турів тощо
4	X4	Terrasoft CRM	Зберігання історії взаємовідносин із споживачами та партнерами, формування оптимальних цінових пропозицій, облік фінансових процесів
5	X5	Лідер-Тур	Багатофункціональна система, що дозволяє одночасно систематизувати та аналізувати результати діяльності туристичного підприємства, ведення обліку матеріальних активів
6	X6	ТурУчет	Оформлення і друк пакету документів за обраним споживачем туристичним продуктом, облік грошових коштів, формування фінансової звітності

ДОДАТКИ

Закінчення дод. К
Продовження таблиці К.2

№ пор.	П	Назва	Основні характеристики
7	X7	Оверія-Туризм	Базується на безперервному моніторингу і видачі найбільш актуальної інформації про туристичні послуги, інтеграція з будь-якою системою, що підтримує файловий обмін
8	X8	TourManager CRM	Інтеграція з IP телефонією, моніторинг грошових коштів, друк документів, аналіз реклами, віддалений контроль роботи менеджерів, єдина клієнтська база, SMS-сервіси, контроль заявок
9	X9	ТурАгент/TAS	Формування фінансової звітності, контроль роботи менеджерів, централізоване управління документами, автоматичне резервне копіювання даних, автоматичне формування документації, проведення субагентської діяльності
10	X10	WinTour Pro	Реєстрація туристичних даних, формування і калькуляція туристичного пакету, оформлення первинних документів, формування аналітичних і статистичних звітів
11	X11	Atey Finist Travel Agent	Оформлення листа бронювання, друкування ваучера, облік клієнтської бази, ведення і формування фінансової звітності
12	X12	ІТС:Турагент	Контроль оплати туристичних продуктів, швидке оформлення документів, оперативна інформація про стан поточних замовлень та обсягів продажу турів, контроль за платежами туроператору, формування аналітичних та статистичних звітів

**Розрахунок коефіцієнта кореляції між ефективністю
бізнес-процесів та кількістю автоматизованих
робочих місць (туристичні оператори)**

X	Y	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	
$M(X)$	$M(Y)$						

ДОДАТКИ

Закінчення дод. Л
Таблиця Л.2

Розрахунок коефіцієнта кореляції між ефективністю бізнес-процесів та кількістю автоматизованих робочих місць (туристичні агентства)

Group 1							
X	Y	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	$X_i - M(X)$	$(X_i - M(X))^2$	$Y_i - M(Y)$	$(Y_i - M(Y))^2$	$(X_i - M(X)) \cdot (Y_i - M(Y))$	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	
$M(X)$	$M(Y)$						

**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 (B2C)
3	САМО-Тур	Програмний продукт призначений для роботи туристичних операторів, основними можливостями є деталізований опис усіх послуг, що надає підприємство, інтернет-імпорт цінкових 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 туроператорів, 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

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

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

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'їзний, внутрішній)	Ефективний пошук користувачем туристичного продукту та вибір оптимальної пропозиції
Каталог засобів тимчасового розміщення	Каталог готельних підприємств, розподілених по містах України, за типами (готелі, мотелі, флотелі 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 дозвілєво-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 дозвілєвих та розважальних закладів, що дозволяє розширити перелік місць туристичної привабливості як для іноземних, так і для внутрішніх туристів. Сприяє розвитку екскурсійного туризму
Каталог транспортних засобів	Каталог руху транспорту міжміського сполучення 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 ПРИВАБЛИВОСТІ		
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 найвідоміших 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

ДОДАТКИ

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

Наукове видання

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана Володимирівна,
ШЕЄНKOBA Катерина Андріївна

**УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
В ТУРИЗМІ**

Монографія

Редактор Т.П. Римаренко
Комп'ютерне верстання І.В. Деркачової
Дизайн обкладинки Т.В. Матвієнко

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,64. Тираж 300 пр. Зам. 361.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.