

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:  
CRM-СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ «RIVIERA HOUSE»,  
М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 2-ї групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Шеремет  
Діани Олегівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

---

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь  
Надія Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Шеремет Діані Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: CRM-стратегія готелю «Riviera House», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації CRM-стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації CRM-стратегії готелю.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Прикладні CRM-системи в готельному бізнесі; Організаційна структура управління готелю «Riviera House», м. Київ; Принципи управління відношеннями зі споживачами у готелі «Riviera House», м. Київ; Інформаційні технології у формуванні та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House», м. Київ; Фактори впливу на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House», м. Київ.

Табл.: Динаміка результатів діяльності готелю «Riviera House», м. Київ за 2016-2018 роки; Сильні та слабкі сторони надання послуг у готелі «Riviera House», м. Київ; Програма лояльності в готелі «Riviera House», м. Київ; Динаміка витрат готелю «Riviera House», м. Київ за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами у готелі «Riviera House», м. Київ за 2016-2018 роки; Результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у готелі «Riviera House», м. Київ; Прогноз основних показників готелю «Riviera House», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади формування CRM-стратегії готелю

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «Riviera House », М. КИЇВ.

2.1. Аналіз діяльності готелю

2.2. Оцінка результативності діючої CRM-системи підприємства

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ ««Riviera House », М. КИЇВ.

3.1. Обґрунтування етапів розробки CRM-стратегії готелю

3.2. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	27.10.2018
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	15.11.2019
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	23.04.2019
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	04.06.2019
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	11.09.2019
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	10.09.2019
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	04.11.2019
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	30.10.2019
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.10.2019
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	17.11.2019
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	19.11.2019
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до Розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ С.В. Мельниченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Н.І. Ведмідь  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Д.О. Шеремет  
студент-дипломник (підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою проведено дослідження на актуальну тему, оскільки стандартизація управління відносинами зі споживачами через впровадження CRM-системи є одним із напрямів покращення роботи підприємств готельного господарства.

У процесі дослідження опрацьовано великий масив наукової та статистичної інформації, у результаті чого визначено теоретичні засади формування CRM-стратегії підприємства готельного господарства.

Оцінено існуючу CRM-стратегію готелю «Riviera House», м. Київ, встановлено її відсутність і необхідність формування. Проаналізовано результати діяльності готелю за три останні роки, виявлено недоліки та переваги. Розроблено та економічно обґрунтовано етапи розробки CRM-стратегії готелю. Визначено практичну значущість запропонованих заходів щодо реалізації розробленої стратегії.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

## 12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Шеремет Д.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методичні засади формування CRM-стратегії готелю	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «Riviera House », М. КИЇВ.	
2.1. Аналіз діяльності готелю	20
2.2. Оцінка результативності діючої CRM-системи підприємства	23
2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ ««Riviera House », М. КИЇВ.	
3.1. Обґрунтування етапів розробки CRM-стратегії готелю	35
3.2. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю	38
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

У сучасному готельному бізнесі необхідність автоматизації різних процесів стала звичним явищем. Стає все складніше залучати нових споживачів без застосування спеціалізованого програмного забезпечення. Але при цьому взаємовідносини з ними часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку. При цьому працівники підприємства працюють так, як їм зручніше, ведуть фіксацію дзвінків, інших видів взаємодії зі споживачами на власний розсуд (на папері, в Excel-таблицях). Вихід з цієї ситуації – автоматизація та стандартизація управління відносин з клієнтами, тобто впровадження CRM-системи.

Актуальність теми полягає у тому, що кожне підприємство прагне до збільшення числа нових споживачів та втримання постійних. Саме CRM-стратегія відіграє роль інструменту підвищення ефективності діяльності готелю шляхом побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, впровадження клієнт-орієнтованих ІТ, адаптацію послуг під потреби певного цільового сегмента споживачів і, як результат, вжитих заходів, зниження витрат на обслуговування споживачів та збільшення прибутковості підприємства.

У роботі проаналізовано наукові роботи вчених, які досліджували питання пов'язані з тематикою CRM-систем, а саме: М. Бойко [3], М. Васелевські [4], П. Гринберга [21], П. Друкер [22], А. Мазаракі, С. Мельниченко, М. Даниленко [10], О. Мурак, Т. Іщенко, О. Шидловська [13]. Проте дослідження з даного напрямку досить нові та загальні, охоплюють різні сфери економічної діяльності, проте у готельному бізнесі недостатньо описані та вивчені.

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації CRM-стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації CRM-стратегії

готелю.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House», м. Київ.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- розглянути теоретичні засади формування CRM-стратегії в готельному бізнесі;
- проаналізувати діяльність готелю та оцінити результативність діючої CRM-системи;
- на основі досліджень, розробити успішні етапи впровадження CRM-стратегії та спрогнозувати її реалізацію на підприємстві.

*Методи дослідження* базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності та принципів управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємствах. У процесі дослідження застосовувались загальноприйняті маркетингові методи вивчення: системного, порівняльного, логічного аналізу, безпосереднього обстеження підприємств готельного господарства, анкетування споживачів та інформаційні ресурси в Інтернеті.

Історичні, діалектичні та системні методи стали підґрунтям для дослідження еволюції взаємовідносин з клієнтами та визначення впливу чинників управління спеціалізованими системами. Методи експертних оцінок, соціологічних опитувань споживачів та економіко-статистичні дослідження використано для оцінки рівня якості послуг готелю.

Наукові результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику наукових статей «HORECA – нові формати» у статті «CRM-система як клієнтоорієнтована концепція ведення готельного бізнесу» (Додаток А).



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В сучасних умовах зростає потреба підвищення якості організації бізнес-процесів в готелях, а одним з елементів цього процесу є CRM-стратегія готелю. Проведемо аналітичний огляд літературних джерел стосовно ролі, значення та особливостей впровадження CRM-стратегії в діяльність готелю.

Мурак О.Ю., Т.І. Іщенко, О.Б. Шидловська [13] акцентують увагу на використанні CRM-стратегії в діяльності готелю як системи інструментів, методів та прийомів управління готельним господарством для максимально повного задоволення потреб і запитів клієнтів готелю та збільшення рівня конкурентоспроможності на ринку готельних послуг України.

Савченко О. В. [14] відзначає, що національний CRM ринок України займає лише 0,1%: світового CRM ринку, при цьому використання програмного та інтеграційного забезпечення (OPERA, Fidelio та Epitome, SalesForce, ProHotel, SuperHotel, B52) дозволяє національним готелям якісно управляти своїми бізнес-процесами та управлінням відносинами з клієнтами.

Розглянемо економічну сутність та види CRM-стратегії в діяльності готелю, що наведено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Сутність та значення CRM-стратегії в діяльності готелю

Автор, джерело	Визначення
Мурак, О. Ю. [13]	Підхід до ведення бізнесу, який передбачає створення в компанії таких механізмів взаємодії з гостями, при

яких їхні потреби є важливішими для підприємства.

*Продовження табл. 1.1*

Савченко О. В. [14]	Стратегія, що ґрунтується на сучасному формуванні взаємовідносин з клієнтами та орієнтована на збереження/нарощення конкурентоспроможності підприємства через збереження/нарощення фактичної кількості клієнтів у зв'язку із рівнем задоволення ними співпрацею.
Стойко І.І. [17]	Корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM-стратегії компанії, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.
Городецька О.Ю., Гобарева Я.Л. [5]	Система управління взаємовідносинами з клієнтами, що являє собою корпоративну інформаційну систему, призначену для автоматизації CRM-стратегії компанії, саме: для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історію взаємин з ними
Тихонченко Р. С. [18]	Система, що передбачає відповідність обраної стратегії розвитку оцінкам проєкцій стратегічного аналізу суттєво впливає на готовність підприємства до впровадження CRM-стратегії, що має бути враховано під час аналізу та вибору стратегічних альтернатив.

Кривов'язюк І. В. [8]	Стратегія, що дозволяє досягти приросту продажів за рахунок якісної роботи з клієнтами, а зниження витрат за рахунок автоматизації процесів та інтеграції роботи.
--------------------------	---

*Продовження табл. 1.1*

Степаненко Н. М. [16]	Стратегія, що заснована на використанні управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях їх життєвого циклу від залучення та утримання до програм лояльності, вилучає з нього інформацію та використовує її в інтересах свого бізнесу для побудови взаємовигідних взаємовідносин.
Чаплінський Ю. Б. [19]	Модель взаємодії, яка передбачає, що центром взаємодії всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності – підтримка ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів.
Сагайдак М. П. [15]	З одного боку, певна всеосяжна філософія бізнесу, що ставить клієнта в центр ухвалення стратегічних рішень (тобто йдеться про клієнтоцентричність компанії), а з іншого – програмована (тобто керована комп'ютерними програмами) інтегрована система практичної реалізації, взаємодія різних каналів і провайдерів, кожний із яких робить свій внесок у споживчу цінність.

Таким чином, під CRM-стратегією слід розуміти систему заходів стосовно клієнтоорієнтованої діяльності готелю на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних каналів та інструментів.

Основними CRM-завданнями готелю є:

- ідентифікація та утримання найприбутковіших клієнтів і компетентних висококваліфікованих працівників;
- швидка реакція на зміни ринку;
- обґрунтування ефективності маркетингових витрат і розроблення оперативних маркетингових заходів готелю [13].

При цьому перевагами від використання CRM-технологій у системі готелю є:

- організація взаємовигідної співпраці в системі «акціонер – менеджер – персонал – клієнт»;
- ідентифікація маркетингових ніш і прихованих ринкових можливостей;
- можливість пропозиції дорожчих товарів/ послуг і їх сервісний супровід готелем;
- розширення клієнтської бази/нових сегментів ринку готелю;
- підвищення споживчої прибутковості;
- посилення конкурентних переваг і створення певного бар'єру для конкурентів готелю.

Функції CRM-стратегії готелю наведено на рис. 1.1.

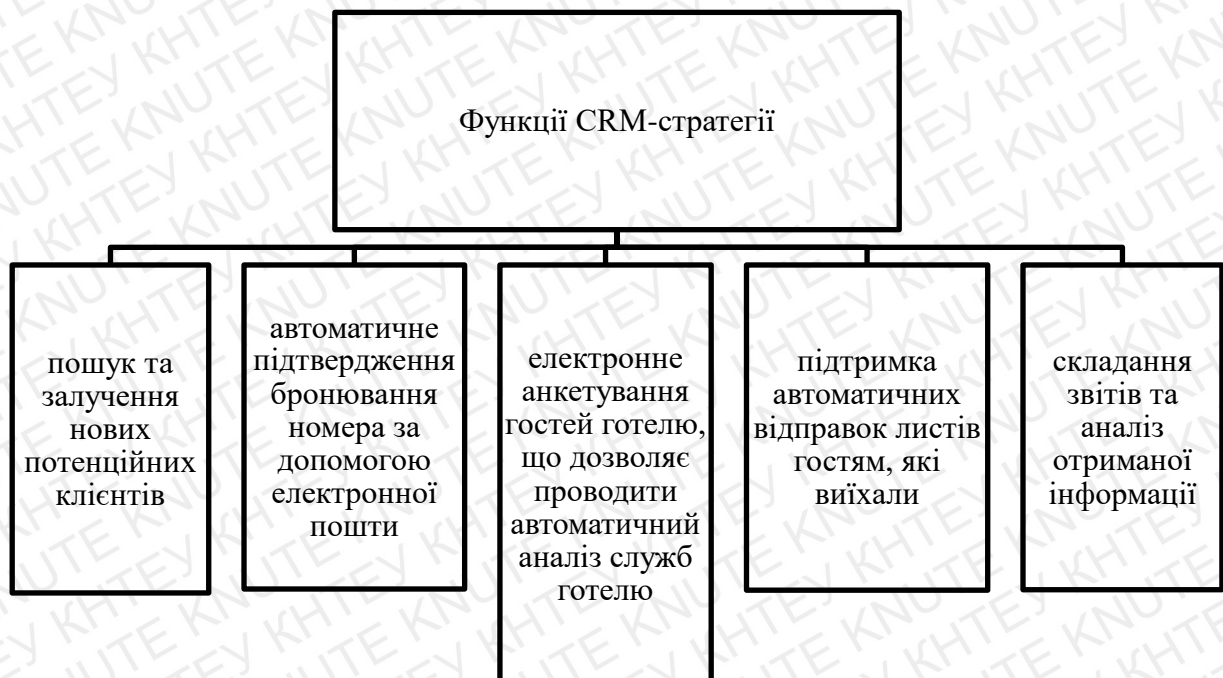


Рис. 1.1. Функції CRM-стратегії готелю [13]

Для керівників успішних підприємств очевидним є той факт, що для підвищення конкурентоспроможності важливим є побудова міцних і довірчих відносин з клієнтами. CRM - це система для залучення і утримання клієнтів - потужний інструмент на службі бізнесу і комерції в готельній справі.

Наведені функції CRM-стратегії готелю дозволяють якісно будувати клієнтоорієнтовані відносини. Побудова системи CRM-стратегії з урахуванням специфіки ринку готельних послуг ґрунтується на певних стандартах та принципах, що наведено на рис. 1.2.

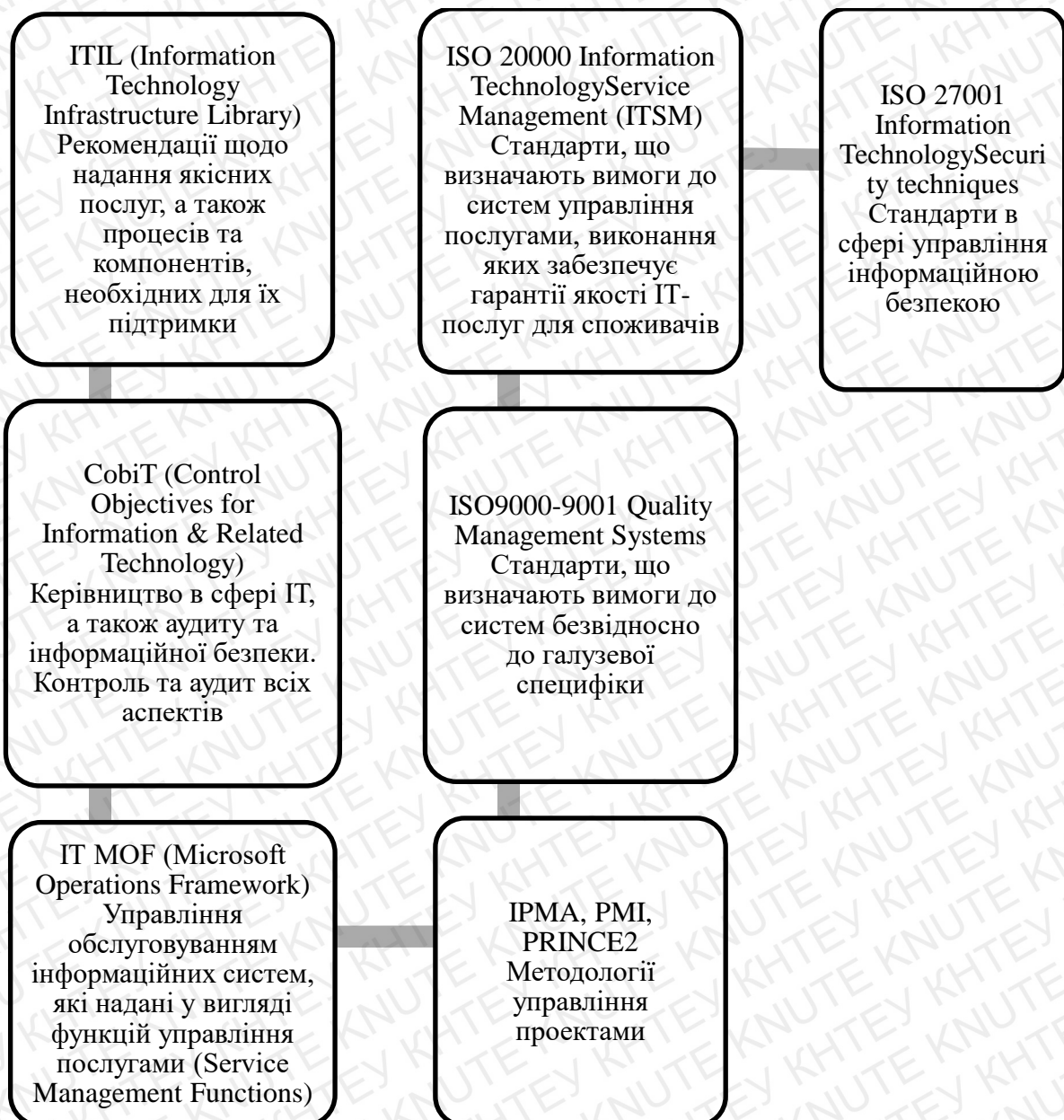


Рис. 1.2. Стандарти CRM-стратегії в діяльності готелю [8]

Використання CRM-технологій дає можливість підприємству інтегрувати й максимально ефективно використовувати всі джерела інформації про наявних і потенційних клієнтів, налагодити ефективну взаємодію між підприємством і персоналом та персоналом і клієнтами. Наведені стандарти CRM-стратегії вказують на комплексне застосування інструментарію взаємодії з клієнтами готелю.

Отже, більшість науковців відзначили, що CRM-стратегія готелю є інноваційним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в рамках росту потреб споживачів та конкуренції на ринку послуг.

## **1.2. Методичні засади формування CRM-стратегії готелю**

Впровадження CRM-стратегії готелю потребує виконання певного переліку кроків та процедур для якісної імплементації інструментарію CRM в готелі.

Цільові показники якості формування CRM-стратегії готелю:

- підвищення кваліфікації;
- підвищення якості обслуговування;
- оптимізація часу обслуговування;
- чіткість у плануванні;
- підвищення лояльності клієнтів;
- збереження клієнтської бази;
- залучення нових клієнтів;
- збільшення кількості клієнтів;
- скорочення витрат на маркетинг та процес надання послуг;

- зростання прибутку готелю/ресторану (зростання ринкової вартості, дивідендів, тощо).

Визначення цільових параметрів є лише одним із елементів оцінки CRM-стратегії готелю. В межах такого аналізу формують SWOT-матрицю (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози), здійснюється перехресний аналіз (поєднання факторів, стратегічних цілей та сфер виконання стратегій), формуються стратегічні карти, плани дій з реалізації CRM-стратегії готелю через інформаційну систему із можливостями досягнення результатів за параметрами.

Інформація, яка відноситься до клієнтів: звернення і питання, зустрічі та переговори, результати фінансової діяльності, відомості про продукти та послуги, що надаються клієнту, обсяги та умови продажу, історія зміни інформації, фіксується в CRM-стратегії готелю. Вона дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами за рахунок персоніфікації взаємин з кожним з них. Це досягається за рахунок збору детальної інформації на всіх стадіях взаємин з ними, її систематизації і аналізу.

CRM-система дозволяє накопичувати, узагальнювати і проводити аналіз даних за результатами здійснення маркетингових акцій, продажів, операцій щодо сервісного обслуговування споживачів. Інформація про взаємини з клієнтами виникає і використовується в різних підрозділах підприємства. У зв'язку з цим основним призначенням CRM-стратегії готелю є координація дій різних відділів на основі надання їм загальної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії з клієнтами.

CRM-система - це не тільки інструмент, який допомагає дану технологію реалізувати, але і дозволяє відстежувати бізнес-процеси компанії в реальному часі. Початковий сенс управління взаєминами з клієнтами - це, перш за все, управління лояльністю клієнтів, так як саме досягнення максимальної лояльності потрібних клієнтів і є метою впровадження CRM-технологій [1].

CRM-стратегія готелю дозволяють компанії відслідковувати історію розвитку взаємовідносин із замовниками, координувати багатосторонні зв'язки з постійними клієнтами і централізовано керувати продажем, маркетингом і післяпродажним обслуговуванням, консолідувати всю інформації про кожного клієнта шляхом обміну даними з іншими інформаційними системами.

Сучасна CRM-стратегія готелю дозволяє підприємству досягти наступних цілей:

1. Ідентифікувати клієнтів і розподілити їх на групи для виявлення тих, які в подальшому принесуть найбільший дохід.
2. Визначати послуги від надання яких підприємство буде мати найбільший прибуток.
3. Можливість використання перехресних продажів для клієнтів.
4. Знаходити оптимальні стратегії щодо зниження операційних витрат.
5. Оптимізувати продуктивність підприємства, а також його співробітників.
6. Використовувати CRM-стратегію готелю в усіх сферах роботи підприємства.

До основних переваг використання CRM-стратегії готелю можна віднести:

1. Створення єдиної бази консолідованої інформації про клієнтів, що дозволяє зберігати всю історію взаємин, сегментувати клієнтів, підвищити якість сервісу та лояльність.
2. Організація колективної роботи по клієнту.
3. Підвищення ефективності маркетингових кампаній і акцій.
4. Використання стандартизованих процедур по роботі з клієнтами, які спрощують процес укладання угод і супроводу клієнтів.
5. Автоматизація звітності і стандартних форм документів.
6. Виділення найбільш прибуткових клієнтів.



## 7. Прогнозування поведінки клієнтів.

Можна виділити наступні основні функції CRM-стратегії готелю:

- 1) Надання співробітникам підприємства оперативного доступу до інформації про клієнта безпосередньо в ході контакту з ним при здійсненні продажу і сервісного обслуговування.
- 2) Аналіз даних із взаємин підприємства з конкретними клієнтами і їх групами, виділеними відповідно до різними критеріями.
- 3) Залучення клієнтів до процесів розробки, виробництва і сервісного обслуговування нових продуктів.

Поняття "CRM-система" передбачає групу програмних засобів, призначених для вирішення широкого спектру завдань автоматизації обробки даних по взаємодії з клієнтами, а також партнерами по бізнесу [13].

До них відносяться програмні системи:

- управління маркетингом (МА);
- управління продажами (SFA);
- планування угод і передпродажних акцій (OMS);
- управління ціноутворенням і конфігурацією продуктів (SCS);
- управління технічною підтримкою і обслуговуванням клієнтів (CSS);
- управління мережею партнерів і каналами дистрибуції (PRM);
- підтримки інтерактивних продажів і самообслуговування (ISS) [2].

За своєю суттю CRM-система є ключовим елементом взаємодії з зовнішнім середовищем. Для цього вона повинна забезпечувати обмін електронними документами з контрагентами та банками, у тому числі через Інтернет, забезпечувати взаємодії типу B2B і B2C.

Впровадження і використання CRM-системи забезпечує позитивний успіх за рахунок:

- зниження адміністративних витрат;
- збільшення обсягу пропонованих послуг; збільшення задоволеності клієнтів.

Найбільші труднощі виникають при первинній імплементації CRM-системи, як самостійного програмного продукту, в існуючу інформаційну систему (ІС) підприємства, так як необхідно провести інтеграцію CRM і ІС в єдиний інформаційний простір, навчити і підготувати співробітників для її ефективного використання. Будучи клієнт-орієнтованою програмою, перш за все, до установки системи необхідні консультації з клієнтськими менеджерами, так як в основному саме вони будуть кінцевими користувачами, від яких буде залежати результат залучення і утримання клієнтів з використанням даної системи.

В кінцевому підсумку необхідно створити умови, коли виконання поточної роботи стане технічно неможливим без CRM-програми, а сама програма створить умови більш комфортної роботи. І тому необхідна реалізація наступних заходів:

- Включення в CRM-систему документообігу по підготовці угод.
- Створення єдиного інтерфейсу користувача.
- Облік різних побажань користувачів (зі зворотним зв'язком).
- Забезпечення високого рівня технічної та адміністративної підтримки.
- Надання ефективних інструкцій для співробітників будь-якого рівня.
- Використання програми і звітів за її даними керівництвом [1].

Проведення періодичних семінарів - тренінгів для співробітників компанії. Дослідження показали, що за функціональними можливостями і області застосування CRM-системи можна умовно розділити на три основні категорії. Операційні CRM, що реалізують оперативні процедури виконавців і оперативних керівників різного рівня. Вони забезпечують реєстрацію та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, компаній, проектів, контактів, документів і т. д.

Основні функціональні можливості цього типу CRM-програм наступні: формалізація всіх бізнес-процесів взаємодії з клієнтом; контроль

проходження тривалих і складних угод; аналіз етапів угод і проектів; планування і контроль комунікацій з клієнтами; збір і класифікація максимальної інформації про клієнта. Даний тип програм найбільш ефективний при використанні в бізнесі, який передбачає наявність тривалих проектів з багатьма етапами, в яких беруть участь кілька співробітників або навіть відділів.

Таким чином, CRM-стратегія готелю є системним інноваційним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в рамках росту потреб споживачів та конкуренції на ринку послуг.

Методичні засади формування CRM-стратегії готелю визначають спектр особливостей її реалізації за допомогою інформаційного забезпечення у формі етапів оцінки, планування, організації та використання CRM в діяльності готелю.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «RIVIERA HOUSE», М. КИЇВ**

#### **2.1. Аналіз діяльності готелю**

Динамічний розвиток готельного господарства України та м. Київ призводить до потреби проведення комплексного аналізу стану та динаміки діяльності готелю, зокрема, аналіз буде проведено на базі готелю «Riviera House».

Готель «Riviera House» має 7 поверхів та 65 номерів різних категорій, належить до готелів категорії 5\*, розміщений поряд з Українським домом та має гарний панорамний вид. Дата відкриття – 2007 рік.

В готелі наявні дитячі ліжка та ігрова кімната, що створює додаткові конкурентні переваги. Крім того, в «Riviera House» є спортивний зал, фітнес-центр та проводяться заняття з аеробіки. Безкоштовний Wi-Fi. Особливістю готелю є платна приватна парковка.

Ціллю господарської діяльності готелю є надання комплексу готельних послуг іноземним та українським туристам на високому рівні з дотриманням всіх стандартів, раціонального використання ресурсів, створення дієвої системи надання якісних послуг на рівні світових стандартів в готелі «Riviera House». Організаційна структура управління готелю «Riviera House» наведена на рис. 2.1.

Система управління готелю «Riviera House» дозволяє ефективно реалізувати бізнес-процеси з урахуванням фактору часу та особливостей сегменту споживачів.

Отже, організаційна структура управління готелю є лінійною, що спрощує систему управління готелем та надає можливості реалізації CRM стратегії готелю.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Riviera House»

Сильні та слабкі сторони надання послуг у готелі «Riviera House», м. Київ наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Сильні та слабкі сторони надання послуг у готелі «Riviera House»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інтер'єр готелю	Слабкий маркетинг
Концепція готелю	Скорочення адміністративного персоналу
Добре вивчений персонал	Функціональність сайту
Наявність продуманої системи інформаційного забезпечення	Відсутність гнучкої цінової політики

Дані таблиці вказують на окремі слабкі сторони в контексті функціонального управління готельними послугами на фоні росту конкуренції на готельному ринку, тому для готелю доцільним є розвиток CRM-системи підприємства.

Ключовими факторами конкурентності готелю «Riviera House» на ринку столиці є: транспортна інфраструктура; розміщення; місткість готелю; здатність надавати додаткові послуги по бажанню клієнта; послуги готелю; додаткові послуги в сфері проведення відпочинку; обладнання холів і номерів.

Динаміка результатів діяльності готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки наведена в таблиці 2.2.

Динаміка результатів діяльності готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки вказує на ріст обсягів готельних послуг готелю. Загалом необоротні активи готелю «Riviera House» за період оцінки зросли на 546 тис. грн. або на 6,80%, а оборотні активи готелю збільшилися на 4867 тис. грн. або на 143,48%, що вказує на стратегію нарощення оборотних коштів.

Таблиця 2.2

**Динаміка результатів діяльності готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки, тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2018 до 2016	Темп приросту 2018 до 2016, %
	2016	2017	2018		
Необоротні активи	8028	9069	8574	546	6,80
Оборотні активи	3392	3606	8259	4867	143,48
Баланс	11420	12675	16833	5413	47,40
Власний капітал	8230	8346	7342	-888	-10,79
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	43	320	662	619	1439,53
Поточні зобов'язання і забезпечення	3147	4009	8829	5682	180,55
Виручка	4717	4100	4727	10	0,21
Собівартість	300	203	200	-100	-33,33
Чистий прибуток	214	163	-407	-621	-290,19

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

У той же час власний капітал готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. мав стратегію до скорочення на 888 тис. грн або на 10,79%, причиною цього було погіршення фінансових результатів, при цьому довгострокові борги

готелю зросли на 619 тис. грн або на 1439,53%, що вказує на диверсифікацію джерел формування коштів підприємством. В складі активів готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. спостерігалось вирівнювання частки необоротних і оборотних активів з більш швидкими темпами приросту саме оборотної складової. При цьому поточні борги готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. зросли на 5682 тис. грн або на 180,55%, що має певні ризики для стабільності фінансового стану в частині управління фінансовою автономією готелю.

У складі пасивів готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. приблизно вирівнялася частка власного капіталу та поточних зобов'язань, що було обумовлено відповідною фінансовою політикою базового готелю за період дослідження. Оцінка обсягу виручки готелю «Riviera House» вказує на приріст на 10 тис. грн або на 0,21%, тобто збутові зусилля базового готелю були недосить якісними, а собівартість готельних послуг скоротилася на 100 тис. грн або на 33,33%, що можна пояснити зміною товарної політики послуг готелю «Riviera House». Про погіршення ефективності управління готелю «Riviera House» свідчило скорочення чистого прибутку на 621 тис. грн або на 290,19%, що вказує на падіння рівня конкурентності послуг базового готелю за період дослідження.

Проведення аналізу діяльності готелю «Riviera House» вказує на динамічний розвиток готельного господарства і потребу в формуванні CRM-стратегії готелю.

## **2.2. Оцінка результативності діючої CRM-системи підприємства**

Ключові критерії результативності діючої CRM-системи готелю «Riviera House»: ціна придбання CRM-системи готелю; вартість інтеграції CRM-системи в інформаційні потоки готелю; рентабельність CRM-системи готелю; сегментація споживачів готелю; структура витрат готелю.

Нині найбільш популярні в готельному бізнесі: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan. Наведені прикладні CRM-системи в готельному бізнесі визначають функціональні можливості та методи управління готельним бізнесом.

Принципи управління відношеннями зі споживачами у готелі «Riviera House» наведено на рис. 2.2 і вказують на клієнтоорієнтовану спрямованість CRM-стратегії готелю. Враховуючи специфіку готелю більшість споживачів зупинялись у готелі «Riviera House» з метою відпочинку.



Рис. 2.2. Принципи управління відношеннями зі споживачами у готелі «Riviera House»

У готелі «Riviera House» використовується система взаємодії з клієнтами Fidelio V8. Система Fidelio V8 – це комплексна система управління готелем. В системі Fidelio V8 наявні наступні можливості, що наведено на рис. 2.3.



Бронювання містить у собі повний спектр функцій, які не тільки допоможуть персоналу спростити процес бронювання та поселення гостей, але і значно скоротити час на всі операції, що дозволить підвищити рівень обслуговування

Система поселення і виписки гостей дозволяє в лічені хвилини заселити і виписати гостя, без необхідності оформлення безлічі паперів, що особливо важливо для гостей, які цінують свій час. Реєстрація може здійснюватися як по броні, так і без неї, можливий спеціальний "швидкий" варіант оформлення виписки для груп

У Fidelio V8 доступний весь необхідний набір касирських функцій, включаючи спеціальні гостьові функції, такі як депозитування, управління валютами, платежами та виставлянням рахунків

Рис. 2.3. Можливості Fidelio V8 в готелі «Riviera House»

Вибір CRM-системи готелю «Riviera House» на Fidelio V8 обумовлений функціональними можливостями даного програмного продукту. Зокрема, Fidelio V8 – це сучасний інтерфейс у стилі поштової програми Microsoft Outlook для зручності користувачів, що звикли до роботи з продуктами Microsoft.

Програма для готелів Fidelio V8 розроблена з урахуванням всіх потреб готельного бізнесу, щоб допомогти налагодити бізнес-процеси, ефективно витратити всі наявні ресурси, мінімізувати витрати, оптимізувати роботу персоналу та отримати максимальний прибуток. Програмне забезпечення Fidelio V8 підходить для готелів будь-якого масштабу і складності: міні-готелі, невеликі хостели, готельні комплекси, мережеві підприємства, пансіонати, санаторії та інші.

Показниками результативності діючої CRM-системи готелю «Riviera House» є фінансові індикатори діяльності готелю, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники результативності діючої CRM-системи готелю  
«Riviera House» за 2016-2018 рр., %**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне	Темп
-----------	------	------	------	-----------	------

				відхилення 2018 до 2016	приросту 2018 до 2016
Рентабельність діяльності	4,54	3,98	-8,61	-13,15	-289,78
Рентабельність послуг	71,33	80,30	-203,5	-274,83	-385,28
Рентабельність активів	1,87	1,29	-2,42	-4,29	-229,03
Рентабельність власного капіталу	2,60	1,95	-5,54	-8,14	-313,19

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

З таблиці видно, що показники рентабельності готелю за три останні роки значно знизились. Це свідчить про недоліки в функціонуванні існуючої CRM-системи. Зокрема, на 100 грн. виручки в 2016 році припадало 4,54 грн. чистого прибутку, проте в 2018 році – це було 8,61 грн. непокритого збитку, тобто якість побудови бізнес-процесів в готелі значно.

На 100 грн. собівартості послуг в 2016 році в готелі «Riviera House» припадало 71,33 грн. чистого прибутку, проте в 2018 році – 203,50 грн. непокритого збитку, тобто рентабельність послуг впала на 385,28%.

Про падіння ефективності результуючої дії CRM-системи готелю за 2016-2018 рр. свідчило зниження рентабельності активів на 229,03% і власного капіталу на 313,91%, тобто необхідно докорінно переглянути підходи до організації сучасного інформаційного забезпечення готелю.

Витрати на реалізацію діючої CRM-системи готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Витрати на реалізацію діючої CRM-стратегії готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр., тис.грн**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018 до 2016	Темп приросту 2018 до 2016, %
Інформаційні витрати	45	51	69	24,00	53,33
Організаційні витрати	12	34	56	44,00	366,67
Маркетингові витрати	87	102	92	5,00	5,75

Всього	144	187	217	73,00	50,69
--------	-----	-----	-----	-------	-------

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

Витрати на реалізацію діючої CRM-системи готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. загалом зросли на 73 тис. грн або на 50,69%, при цьому інформаційні витрати при реалізації CRM-системи зросли на 24 тис. грн. або на 53,33 %, організаційні витрати – відповідно на 44 тис. грн. або на 366,67%, а маркетингові – на 5 тис. грн. або на 5,75%.

Структура витрат на реалізацію діючої CRM-стратегії готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. ілюстрована на рис. 2.4.

Структура витрат на реалізацію діючої CRM-стратегії готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр. свідчить про певне збільшення частки на інформаційні витрати (витрати на впровадження та підтримання CRM-системи готелю), проте частка маркетингових витрат в динаміці значно зросла, що обумовлено переглядом стратегії маркетингу готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр.

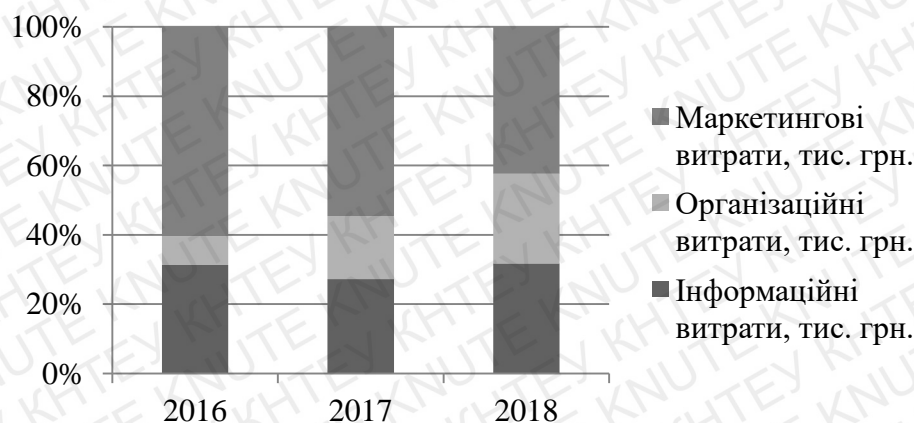


Рис. 2.4. Структура витрат на готелю «Riviera House» за 2016-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

Динаміка витрат готелю за 2016-2018 роки наведена в табл. 2.5. До складу операційних витрат готелю відносилися: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Таблиця 2.5

**Динаміка витрат готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки, тис. грн.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018 до 2016	Темп приросту 2018 до 2016, %
Матеріальні затрати	39	67	28	-11	-28,21
Витрати на оплату праці	1051	1006	959	-92	-8,75
Відрахування на соціальні заходи	370	220	208	-162	-43,78
Амортизація	1027	469	1264	237	23,08
Інші операційні витрати	1999	2581	2058	59	2,95
Разом	4486	4343	4517	31	0,69

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

Оцінка операційних витрат готелю вказує на скорочення рівня матеріальних затрат на 11 тис. грн. або на 28,21%, при цьому витрати на оплату праці скоротилися на 92 тис. грн. або на 8,75%. Витрати на соціальні заходи готелю відповідно скоротилися на 162 тис. грн. або на 43,78%, проте амортизація демонструвала приріст на 237 тис. грн. або на 23,08%, а інші операційні витрати зросли на 59 тис. грн. або на 2,95%.

Загалом же операційні витрати готелю «Riviera House» зросли на 31 тис. грн. або на 0,69%. З урахуванням особливостей готельної діяльності в складі витрат переважали інші операційні витрати, амортизація та витрати на оплату праці.

Отже, оцінка результативності діючої CRM-системи вказує на потребу коригування її для забезпечення максимального задоволення інформаційних потреб як споживачів, так і керівництва готелю «Riviera House».

### **2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю**

Динамічний розвиток готельного господарства призводить до потреби посилення конкурентного профілю окремого готелю, в тому числі і готелю «Riviera House», за рахунок якісного використання чинників CRM-стратегії готелю.

На реалізацію CRM-стратегії готелю «Riviera House» впливають фінансові та управлінські фактори.

Серед фінансових факторів базовими є структура операційних витрат і вартість програми Fidelio V8 у користуванні для керівництва готелю «Riviera House».

Серед управлінських чинників на якість реалізації CRM-стратегії готелю найбільший вплив має функціональна сумісність програми з галузевими особливостями діяльності готелю.

Інформаційні технології у формуванні та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House» наведено на рис. 2.5.

Інформаційні технології у формуванні та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House» вказують на формування узгодженої системи бронювання, управління номерним фондом, системою продажів та системою збуту і бухгалтерії за вказаною CRM-системою в готелі.

Керування контактами – підтримка інформації про клієнта й історії контактів з ним, може містити в собі інформацію про точки продажів або періодичність покупок/поїздок

Керування діяльністю – надає календар і діловий щоденник.

Керування зв'язком – відображується в самостійному програмному модулі, відповідальному за передачу інформації, її схоронність і реплікацію.

Прогнозування – надає інформацію про перспективні плани продажів, а також прогнози або дані маркетингових досліджень підрозділів компанії.

Керування можливостями – керування факторами, які спонукують залучення потенційних клієнтів.

Керування замовленнями – одержання інформації про тур продукти та наявності місць і розміщення інформації в он-лайн бронюванні.

Керування документацією – розробка й впровадження стандартів, які настраюються, звітів і інформаційно-реklamних матеріалів

Аналіз продажів – надання аналітичних можливостей у дані про продажі.

Конфігурація продукту – зберігання інформації про альтернативні варіанти тур продуктів і їх цінових характеристиках.

Енциклопедія маркетингу - надає обновлювану інформацію про продукти, ціни, рекламні заходи, результати досліджень (наприклад, фактори, що виявляють вплив на ухвалення рішення про покупку) і інформацію про конкурентів

Рис. 2.5. Інформаційні технології у формуванні та реалізації CRM-стратегії готелю «Riviera House»

Наведені результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у готелі «Riviera House» вказують на те, що більшість споживачів високо оцінили як основні, так і додаткові готельні послуги, при цьому як асортимент, так і організація даних послуг була на достатньому рівні, при цьому готель має продуману цінову політику вище середнього спрямування, що обумовлено маркетинговою стратегією стосовно реалізації CRM-стратегії готелю.

Результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у готелі «Riviera House» щодо реалізації CRM-стратегії готелю наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у готелі «Riviera House»**

Запитання в анкеті	% респондентів
Ширина асортименту основних послуг	
Висока	34
Середня	40
- Низька	26
Якість основних послуг	
- Висока	43
- Середня	28

- Низька	29
Асортимент додаткових готельних послуг	
- високий	53
- середній	30
- низький	17
Цінова політика	
- Висока	54
- Середня	30
- Низька	16

Джерело: складено автором на основі анкетування клієнтів у готелі «Riviera House» щодо асортименту та якості наданих послуг

Управлінські чинники стратегії CRM-стратегії готелю «Riviera House»:

- Єдина система управління напрямками діяльності готельного комплексу (готель, ресторан, СПА, фітнес-зона та інші).

- Точний товарний, бухгалтерський і фінансовий облік.

- Прозорість у веденні господарської діяльності.

- Гнучка система бронювання, поселення і обслуговування гостей.

- Ефективна система управління номерним фондом.

- Облік робочого часу співробітників, контроль роботи персоналу, CRM для housekeeping.

- Синхронізація зі спеціальним обладнанням, системою контролю управління доступом, BMS.

- Ведення клієнтської бази.

- Проведення дисконтних, бонусних та інших програм лояльності.

- Інтегрована система онлайн-бронювання (сайт, OTA-канали).

- Взаємопов'язана робота всіх служб підприємства для організації комплексного обслуговування і врахування думки кожного клієнта.

- Понад 130 звітів для детального аналізу роботи готелю.

До факторів впливу на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House» було віднесено витрати на купівлю системи, витрати на впровадження функціональності CRM-продукту, якість управління бізнес-процесами в готелі.

Динаміка управління трудовими ресурсами у готелі «Riviera House» за 2016-2018 роки наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка управління трудовими ресурсами у готелі «Riviera House»  
за 2016-2018 роки**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018 до 2016	Темп приросту 2018 до 2016, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	1051	1006	959	-92,00	-8,75
Операційні витрати, тис. грн.	4486	4343	4517	31,00	0,69
Частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат готелю, %	23,4 2	23,11	21,23	-2,20	-9,38
Кількість персоналу, осіб	13	12	10	-3,00	-23,08
Річна оплата праці, тис. грн.	80,85	83,83	95,90	15,05	18,62
Середня місячна зарплата, тис. грн.	6,74	6,99	7,99	1,25	18,62

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

Загалом частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки скоротилася на 2,20%, проте була на рівні понад 20%, що було обумовлено фінансовою політикою готелю. При цьому кількість персоналу скоротилася на 3 посади або на 23,08%, що було обумовлено впровадженням CRM-системи готелю і відповідним зростанням рівня продуктивності праці готельного персоналу, при цьому річна оплата праці мала тенденцію до росту на 15,05 тис. грн. або на 18,62%, а середньомісячна оплата праці готелю «Riviera House» зросла до 7,99 тис. грн. на кінець 2018 року.

Співставлення трудових витрат та виручки готелю «Riviera House» за 2016-2018 роки вказує, що в 2016 році на 1 грн. витрат на персонал припадало 4,49 грн. виручки від реалізації готельних послуг, а в 2018 році – відповідно 4,92 грн., тобто ефективність впровадження CRM-системи готелю «Riviera House» за період оцінки зростала.

Важливий вплив на реалізацію CRM-стратегії готелю «Riviera House» має система лояльності гостей готелю. Програма лояльності в готелі «Riviera House» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Програма лояльності в готелі «Riviera House»**



Вид лояльності	Опис
Цінова	Знижки на 10% постійним клієнтам
Товарна	Надання клієнтам, які мають день народження або річниці – фруктової корзини
Клієнтська	Надання безкоштовного добового абонементу в тренажерний зал для віп-клієнтів
Збутова	Можливість отримання знижок при бронювання значної кількості ночей, групових бронюваннях, використанні великої кількості основних та додаткових готельних послуг

Наведена програма лояльності до гостей готелю «Riviera House» вказують на використання диверсифікованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами готелю.

Оцінка факторів впливу на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House» ілюстрована в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка факторів впливу на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House»**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018 до 2016	Темп приросту 2018 до 2016, %
Рентабельність діяльності, %	4,54	3,98	-8,61	-13,15	-289,78
Зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни чистого прибутку, %	x	-1,08	-13,90	x	x
Зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни виручки від реалізації, %	x	0,52	1,32	x	x
Зміна рентабельності діяльності, %	x	-0,56	-12,59	x	x
Рентабельність послуг, %	71,33	80,30	-203,50	-274,83	-385,28
Зміна рентабельності послуг за рахунок зміни чистого прибутку, %	x	-17,00	-280,79	x	x

Зміна рентабельності послуг за рахунок зміни собівартості послуг, %	x	25,96	-3,01	x	x
Зміна рентабельності послуг, %	x	8,96	-283,80	x	x

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності готелю «Riviera House»

Оцінка впливу факторів на результуючі показники стратегії готелю «Riviera House» вказують на наступні тренди:

- зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни чистого прибутку в 2016-2017 рр. складала -1,08%, а за рахунок зміни виручки від реалізації – на 0,52%. Загальна зміна рентабельності діяльності в 2016-2017 рр. складала -0,56%. Зміна рентабельності діяльності за рахунок зміни чистого прибутку в 2017-2018 рр. складала -13.90%, а за рахунок зміни виручки від реалізації – на 1,32%. Загальна зміна рентабельності діяльності в 2017-2018 рр. складала - 12.59%.

- зміна рентабельності послуг за рахунок зміни чистого прибутку на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House» в 2016-2017 рр. складала -17.00%, а за рахунок зміни собівартості послуг – на 25.96%, а загальна зміна рівня рентабельності послуг за цей період складала 8,96%. Зміна рентабельності послуг за рахунок зміни чистого прибутку на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House» в 2017-2018 рр. складала -280,79%, а за рахунок зміни собівартості послуг – на - 3,01%, а загальна зміна рівня рентабельності послуг за цей період складала -283,80%.

Ключові фактори впливу на формування CRM-стратегії готелю «Riviera House» сигналізують про можливість покращення CRM-стратегії за рахунок додаткового навчання персоналу по роботі з CRM-системою і зростання рівня виручки на персонал.

Отже, дослідження впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю «Riviera House» вказує на переважання функціоналу в рамках використання інформаційних продуктів, зокрема, і CRM-програм, при

цьому чинники ціни, можливості інтеграції програми в рамках інформаційної системи готелю з урахуванням особливостей готелю «Riviera House» визначає ефективність використання CRM-стратегії.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «RIVIERA HOUSE », М. КИЇВ**

### **3.1. Обґрунтування етапів розробки CRM-стратегії готелю**

Результати проведеного аналізу ефективності управління готелю «Riviera House» свідчать про те, що на даний момент підприємство має певний ринковий ресурс (сформований продуктивний портфель, певну кількість споживачів, з якими співпрацює тривалий час та високий рівень професіоналізму персоналу), а також певну кількість інноваційних перспективних розробок, з якими можна освоювати нові ринкові ніші.

Сьогодні сучасні ІТ-продукти та рішення міцно увійшли в український бізнес. Це не дивно, адже автоматизація систем обліку та зберігання інформації, інших важливих процесів істотно впливає на ефективність будь-якого бізнесу. Крім цього, в автоматизації є ряд інших переваг для власників бізнесу:

- можливість зберігання всієї інформації в одному місці, що дозволяє значно економити час на узгодженні документів та обміну інформацією;
- більш широка можливість для менеджерів, відповідальних за прийняття оперативних рішень, формування аналітичних звітів різного ступеня складності;
- можливість більш чітко і логічно структурувати бізнес-процеси, визначити пріоритети і позначити точки контролю (якості інформації, документообігу, дотримання бюджету і т.д.).

Умови програми лояльності клієнта для готелю «Riviera House» можна навести на рис. 3.1.

Підвищення ефективності фінансової політики «Riviera House» передбачає широкомасштабну автоматизацію бізнес-процесів та удосконалення організації системи обліку. Під обліком маються на увазі будь-які його види: бухгалтерський, управлінський, кадровий, фінансовий, товарний. Рішення модернізувати облік зумовлено перспективними можливостями зростання масштабів бізнесу, що ускладняють процеси контролю.

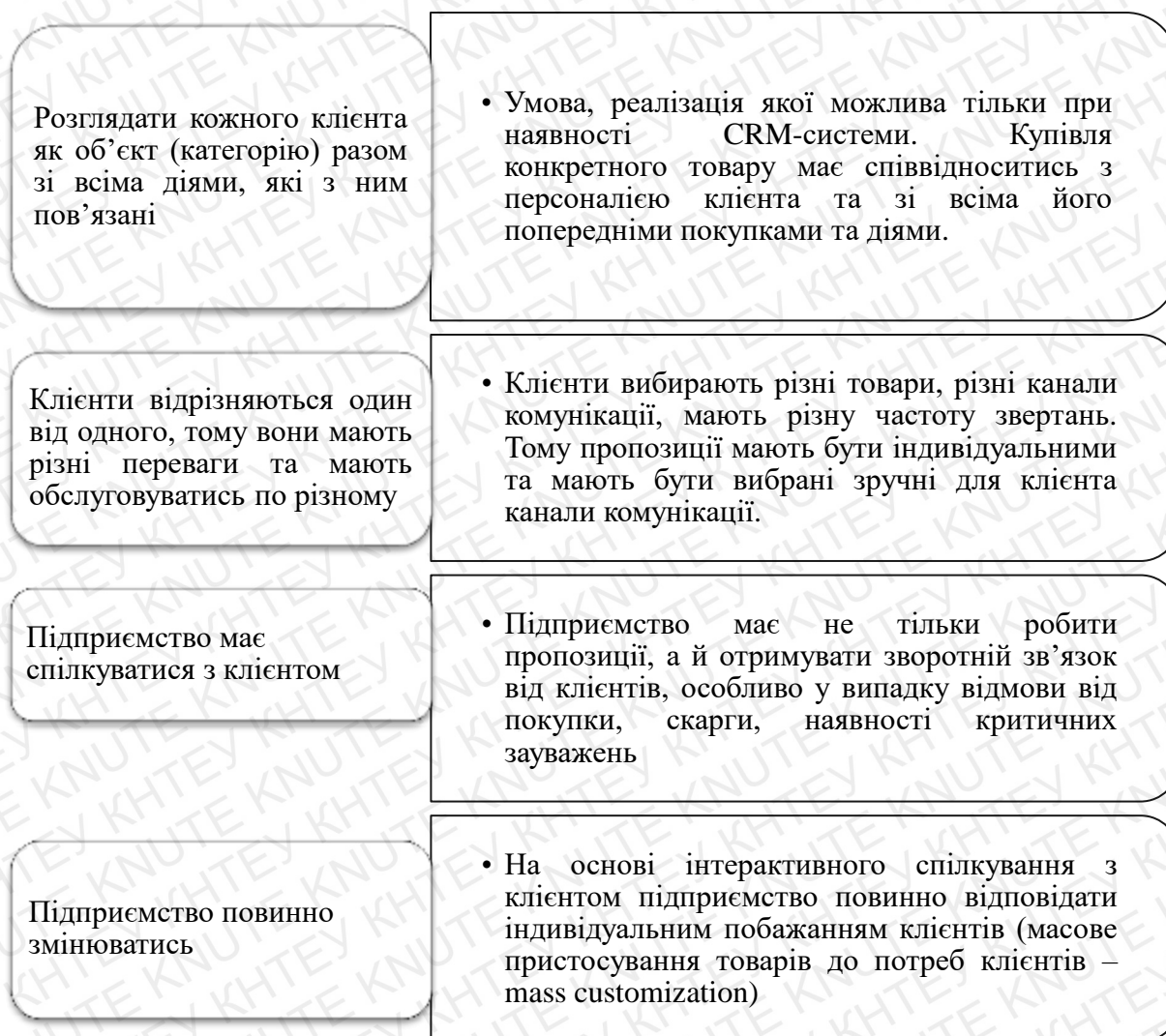


Рис. 3.1. Умови програми лояльності клієнта готелю «Riviera House»

Джерело: складено автором

Комплексна автоматизація бізнес-процесів — охоплює широкий спектр завдань. Вона включає не лише рух і обробку документів, а торкається здійснення різних операцій, що виконуються співробітниками, покрокову автоматичну обробку даних. У ході бізнес-процесу можуть оброблятися різні документи і відбуватися взаємодія з зовнішніми інформаційними системами. Пропонується автоматизація ключових бізнес-процесів діяльності «Riviera House»: формування замовлень, виконання заявок клієнтів, розробка і запуск нової продукції і т. д., а також інші нескладні, але численні і щоденні процеси.

До реалізації пропонується варіант проекту удосконалення управління господарською діяльністю підприємства на базі CRM-системи.

Впровадження вищезазначеного програмного продукту на вітчизняному ринку забезпечує велика кількість компаній, серед них до більш детального розгляду було обрано наступні: ТОВ «Інфополіс», ТОВ «Софтлайн – ІТ», ТОВ «САП Україна». Для вибору постачальника програмних продуктів була використана матриця конкурентного профілю (табл. 3.1), основними критеріями для побудови якої обрано: комунікації з партнерами; якість послуг; рівень після продажного обслуговування; досвід функціонування на ринку; своєчасність виконання послуг; забезпечення навчання персоналу щодо використання програмних продуктів; швидкість створення інформаційного базису; швидкість адаптації SAP під технічні потреби підприємства; ціна послуг, професійні компетенції персоналу, наявність додаткових послуг.

Таблиця 3.1

**Матриця конкурентного профілю компаній, що впроваджують програмні продукти SAP**

Складові, що лежать в основі конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості (max 1)	ТОВ «Інфополіс»		ТОВ «Софтлайн - ІТ»		ТОВ «САП Україна»	
		Кількість балів (min 0 – max 3)	Зважена оцінка	Кількість балів (min 0 – max 3)	Зважена оцінка	Кількість балів (min 0 – max 3)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Комунікації з партнерами	0,12	2,3	0,276	2,5	0,3	2,5	0,3
Якість послуг	0,1	2,3	0,23	2,9	0,29	2,7	0,27
Рівень після продажного обслуговування	0,1	2,8	0,28	2,6	0,26	2,7	0,27

*Продовження таблиці 3.1*

1	2	3	4	5	6	7	8
Досвід функціонування на ринку	0,07	2	0,14	2	0,14	2,0	0,14
Своєчасність виконання послуг	0,03	2,3	0,069	2,2	0,066	2,0	0,06

Забезпечення навчання персоналу щодо використання програмних продуктів	0,03	2,8	0,084	2,9	0,087	2,5	0,08
Швидкість створення інформаційного базису	0,12	1,6	0,192	1,9	0,228	1,2	0,14
Швидкість адаптації SAP під технічні потреби підприємства	0,12	0,2	0,024	0,3	0,036	0,6	0,07
Ціна послуг	0,1	2,2	0,22	2,2	0,22	2,2	0,22
Професійні компетенції персоналу	0,1	2	0,2	2	0,2	2,0	0,20
Наявність додаткових послуг	0,11	1,6	0,176	2,2	0,242	2,2	0,24
<b>Узагальнююча оцінка</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1,891</b>	<b>-</b>	<b>2,069</b>	<b>-</b>	<b>1,99</b>

За співвідношенням якості послуг та їх цінкових параметрів обрано компанію «Софтлайн-ІТ». Таким чином, комплексна автоматизація бізнес-процесів «Riviera House» на сьогодні є одним з найвагоміших важелів, які забезпечують удосконалення управління господарською діяльністю підприємства. Її основна мета – охоплення всіх підсистем підприємства, взаємоузгодження роботи яких призводить до підвищення оцінки економічної ефективності. Поряд з цим відбувається створення єдиного інформаційного простору для відображення фінансово-господарської діяльності «Riviera House», що дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи і одержувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

### 3.2. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю

Для здійснення управління господарською діяльністю готелю «Riviera House», потрібно розв'язати комплекс задач оптимізації використання сформованого ресурсного потенціалу. Відповідно на зміну рівня ефективності фінансової політики підприємства у довготерміновій перспективі найбільший вплив мають:

- удосконалення організації управління виробництвом у напрямку

скорочення витрат виробничо-фінансових ресурсів і прискорення їх обігу;

- покращення комбінацій і взаємозв'язків між окремими операціями (або стадіями) виробничого процесу;
- розширення масштабів виробництва;
- покращення якості та структури виробничих ресурсів.

За результатами попереднього підрозділу відзначено, що найбільш перспективним напрямом підвищення ефективності фінансової політики «Riviera House» є впровадження автоматизованої системи управління бізнес-процесами: CRM («Управління взаємовідносинами з клієнтами»). Першим кроком обґрунтування альтернативних варіантів проекту удосконалення управління господарською діяльністю підприємства є визначення приросту доходу від реалізації продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Визначення приросту доходу від реалізації продукції, тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5020,8	5084,2	5200,7	5334,3	5395,1
Приріст чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження SAP CRM, тис. грн	906,4	969,8	1086,3	1219,9	1280,7
- сегментації клієнтської бази за допомогою інструментарію персоналізації	299,1	320,0	358,5	402,6	422,6
- залучення нових клієнтів на основі блоку SAP CRM Marketing	330,66	367,4	404,14	440,88	477,62
- скорочення витрат часу на підготовку документації за замовленнями на основі CRM Service	276,64	282,4	323,66	376,42	380,48

Розглянемо більш детально формування приросту чистого доходу від надання послуг підприємства.

1. Сегментація клієнтської бази за допомогою інструментарію персоналізації дозволить визначити пріоритетних замовників за критеріями обсягів замовлення у грошовому вимірі та строками оплати. У цьому



випадку скоротиться обсяг дебіторської заборгованості, що призведе до підвищення коефіцієнту оборотності оборотних активів та збільшення на цій підставі обсягу реалізації:

2. Залучення нових клієнтів на основі блоку SAP CRM Marketing. Середня вартість одного замовлення становила у 2018 році 36,74 тис. грн (4114,4 тис. грн/112 клієнтів). Завдяки впровадженню програмного забезпечення в цілому та, зокрема, електронному маркетингу в перший рік реалізації можливо залучити 9 нових клієнтів, це дозволить отримати додатковий дохід у розмірі 330,66 тис. грн (36,74 тис.грн x 9). Варто зазначити, що у подальші роки прогнозується по приросту одного клієнта у рік і станом на кінець 2024 року додатково буде залучено 13 клієнтів, що збільшить дохід від реалізації на 477,62 тис. грн (36,74 тис. грн x 13). Дані отримано методом експертних оцінок з урахуванням потенціалу готелю.

3. Скорочення витрат часу на підготовку документації за замовленнями на основі CRM Service. Як зазначалося вище, у 2018 році витрати часу на розроблення проектних рішень та приймання заяв становили 6536 людино-годин. Одна людино-година витрат на розроблення проектних рішень та приймання заяв генерує в середньому 629 грн чистого доходу від реалізації продукції (4114,4 тис. грн/ 6536 люд-годин). Впровадження програмних продуктів дасть можливість мати економію на фонді робочого часу на підготовку документації : 191,26 год у перший рік реалізації проекту; 217,33 год – у другий рік; 246,9 год – у третій рік; 280,44 год – у четвертий рік; 318,6 год – у п'ятий рік. В такому разі приріст чистого доходу становитиме:

$$\Delta\text{ЧР}_{2020} = 439,81 \times 0,629 = 276,64 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta\text{ЧР}_{2021} = 448,97 \times 0,629 = 282,4 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta\text{ЧР}_{2022} = 514,56 \times 0,629 = 323,66 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta\text{ЧР}_{2023} = 598,44 \times 0,629 = 376,42 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta\text{ЧР}_{2024} = 604,9 \times 0,629 = 380,48 \text{ тис. грн}$$

Наступним етапом є визначення обсягу додаткового прибутку від реалізації послуг за рахунок використання програмного забезпечення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Планування приросту прибутку від надання послуг, тис. грн**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5020,8	5084,2	5200,7	5334,3	5395,1
Собівартість реалізованої продукції при фактичному рівні витрат на 1 грн	4373,1	4428,3	4529,8	4646,2	4699,1
Прибуток від реалізації при фактичному рівні витрат	647,7	655,9	670,9	688,1	696,0
Витрати на щорічну експлуатацію та оновлення програмного забезпечення	-	-15,5	-42,1	-69,0	-97,1
Економія витрат	12,4	-	-	-	-
Сумарний приріст прибутку від реалізації продукції	129,36	109,6	98,04	88,38	68,11

SAP CRM («Управління взаємовідносинами з клієнтами») характеризується приростом прибутку від збільшення обсягів реалізації на фоні збільшення витрат, що зумовлено необхідністю оновлення потенційної клієнтської бази. Бюджет витрат на утримання та експлуатацію програмного забезпечення складений спеціалістами ТОВ «Софтлайн-ІТ». Економія витрат спостерігається лише у першому році експлуатації на рівні 12,4 тис. грн за рахунок скорочення витрат на оформлення замовлень.

Варто зауважити, що темпи зростання чистого доходу за рахунок впровадження за роками збільшуються меншими темпами внаслідок найбільш повного використання можливостей щодо залучення нових клієнтів. До того ж спостерігається за роками зменшення приросту прибутку при збільшенні витрат.

Фінансово-економічні результати реалізації проекту згруповано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати реалізації підвищення ефективності фінансової політики  
«Riviera House», тис. грн.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Приріст прибутку від надання послуг за рахунок впровадження SAP CRM	129,36	109,6	98,04	88,38	68,11
Податок на прибуток	17,843	15,11	13,52	12,19	9,394
Приріст чистого прибутку від впровадження SAP CRM	111,52	94,44	84,52	76,19	58,72
Амортизаційні відрахування	24,26	24,26	24,26	24,26	24,26
Грошовий потік	135,78	118,7	108,78	100,45	82,975

Для визначення доцільності реалізації підвищення ефективності фінансової політики «Riviera House», розрахуємо показники їх ефективності: чистий дохід, індекс прибутковості, термін окупності (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Показники ефективності підвищення ефективності фінансової політики  
«Riviera House»**

Показник	2018 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Інвестиції, тис. грн.	121,30	-	-	-	-	-
Грошовий потік, тис. грн.	-	135,78	118,70	108,78	100,45	82,98
Дисконтний множник при ставці 25%	1	0,8	0,64	0,51	0,41	0,33
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-	108,62	75,97	55,48	41,18	27,38
Чистий приведений дохід, тис. грн.						<b>187,33</b>
Індекс прибутковості, грн./грн.						<b>2,54</b>
Термін окупності, років						<b>1,18</b>

З урахуванням визначених положень розглянемо методи оцінки ефективності реальних інвестицій на основі наступних показників. Чистий приведений дохід (*NPV – net present value*) – це різниця між сумою

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

дисконтованих грошових потоків та сумою дисконтованих інвестицій.

де CF – грошовий потік;

I – інвестиції;

k – дисконтна ставка,

n – кількість періодів;

t – розрахунковий період.

Якщо величина *NPV* більше нуля, то даний інвестиційний проект є економічно більш вигідним. Методика визначення *NPV* враховує зміну вартості грошей у часі.

Індекс доходності інвестицій (*PI – profitability index*) – це відношення суми дисконтованих результатів (грошових потоків) до суми дисконтованих витрат (інвестицій).

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

Очевидним є те, що якщо значення *NPV* більше нуля, то значення *PI* буде більше 1, а даний інвестиційний проект буде економічно більш вигідним ніж будь-який альтернативний варіант з рівнем доходності *k*. Індекс прибутковості використовується в тому разі, коли в умовах обмежених фінансових ресурсів необхідно вибрати найоптимальніший проект із погляду збільшення вартості майна акціонерів.

Термін окупності інвестицій (*PBP – payback period*) для інвестиційних проектів, які характеризуються рівномірним характером отримання грошових потоків може бути визначений за наступною формулою:

$$PBP = \frac{\text{Сума дисконтованих інвестицій}}{\text{Середня величина дисконтованого грошового потоку}}$$

Показник дає можливість оцінити доцільність проекту з погляду його ліквідності, тобто визначити, як швидко можуть повернутися вкладені в нього кошти.

Підводячи підсумок, варто відзначити наступне:

- впровадження CRM-системи дозволить збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок: сегментації клієнтської бази за допомогою

інструментарію персоналізації; залучення нових клієнтів на основі блоку SAP CRM; скорочення витрат часу на підготовку документації за замовленнями;

- приріст фінансових результатів за рахунок впровадження проекту зумовлений не лише зростанням чистого доходу, а й зменшенням витрат- за рахунок економії на умовно-постійних витратах та скорочення витрат на оформлення замовлень;

- чиста теперішня вартість – 187,33 тис. грн. На 1 грн. вкладених інвестиційних ресурсів за першим варіантом припадає – 2,54 грн. Період окупності – 1,18 року.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження CRM-стратегії готелю «Riviera House» можна зробити наступні висновки.

CRM-стратегія готелю є системним інноваційним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в рамках росту потреб споживачів та конкуренції на ринку послуг. Також вона дозволяє готелю відслідковувати історію розвитку взаємовідносин із замовниками, координувати багатосторонні зв'язки з постійними клієнтами і централізовано керувати продажем, маркетингом і післяпродажним обслуговуванням, консолідувати всю інформації про кожного клієнта шляхом обміну даними з іншими інформаційними системами.

Ключові критерії результативності діючої CRM-системи готелю «Riviera House»: ціна придбання; вартість інтеграції CRM-системи готелю в інформаційні потоки готелю; рентабельність; сегментація клієнтів та структура витрат.

Оцінка результативності діючої CRM-системи готелю «Riviera House» вказує на потребу коригування CRM-стратегії для забезпечення максимального задоволення інформаційних потреб як клієнтів, так і керівництва готелю «Riviera House».

На реалізацію CRM-стратегії готелю «Riviera House» впливають фінансові та управлінські фактори. Серед фінансових факторів базовими є структура операційних витрат і вартість програми Fidelio V8 у користуванні для керівництва готелю «Riviera House». Серед управлінських чинників на якість реалізації CRM-стратегії підприємства найбільший вплив має функціональна сумісність програми з галузевими особливостями діяльності готелю.

Дослідження впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю «Riviera House» вказує на переважання функціоналу в рамках використання інформаційних продуктів, зокрема, і CRM-програм, при цьому чинники

ціни, можливості інтеграції програми в рамках інформаційної системи готелю з урахуванням особливостей готельного господарства готелю «Riviera House» визначає ефективність використання CRM-стратегії готелю.

CRM-стратегія готелю є системним інноваційним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в рамках росту потреб споживачів та конкуренції на ринку послуг.

Методичні засади формування такої CRM-стратегії готелю визначають спектр особливостей реалізації CRM-стратегії за допомогою інформаційного забезпечення у формі етапів оцінки, планування, організації та використання CRM в діяльності готелю.

Впровадження програмних продуктів дозволить збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок: сегментації клієнтської бази за допомогою інструментарію персоналізації; залучення нових клієнтів на основі блоку SAP CRM Marketing; скорочення витрат часу на підготовку документації за замовленнями на основі CRM Service.

Коефіцієнт гнучкості організаційної структури, що відображає здатність керівників замінювати в разі необхідності один одного зросте на 15%; коефіцієнт ефективності управління на 7%. Зведення до мінімуму просторових розривів між робочими завданнями сприятиме зростанню коефіцієнту безперервності на 10%. Коефіцієнт оперативності виконання робіт має зрости на 27%. Аналіз показників ефективності керованої системи управління дозволяє відзначити у плановому періоді підвищення ефективності використання основних засобів; оборотних активів; трудових ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А. В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми [Текст] : монографія / А. В. Балабаниць ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – 508 с.
2. Бегларашвили О. Формирование системы взаимодействия на принципах маркетинга взаимоотношений: базовые положения [Текст] / О. Бегларашвили // Маркетинг и реклама. – 2012. – № 3. – С. 30–35.
3. Бойко М., Зубко О. Стратегічний маркетинг, базові принципи та пріоритети розвитку – Вісник КНТЕУ, 2015. – С. 46-56
4. Васелевскі М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. - №654
5. Городецкая О.Ю., Гобарева Я.Л. CRM – Система как стратегия управления бизнесом компании// Transport business in Russia. – №4 2014. – С. 169-173
6. Гречаник Н.Ю. CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2010\\_6\\_1/3.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2010_6_1/3.pdf)
7. Ключові кроки для успішного впровадження CRM [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://crm.com.ua/index.php?lang\\_id=1&content\\_id=59](http://crm.com.ua/index.php?lang_id=1&content_id=59)
8. Кривов'язюк І. В. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи та оцінка ефективності їх впровадження на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк, В. Ф. Рошкевич, Р. М. Стрільчук // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2016. – Вип. 10. – С. 98-113.
9. Кузькин А. Оценивание показателей эффективности и



результативности ИТ-процессов с использованием гибридных нейронечетких сетей [Электронный ресурс] / А. Кузькин – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenivanie-pokazateley-effektivnosti-i-rezultativnosti-it-protsesov-sispolzovaniem-gibridnyh-neyro-nechetkih-setey>

10. Мазараки А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі // Вісник КНТЕУ. – 2018. – №5. – С.46-58

11. Матвіїв М. Дослідження концепції маркетингу відносин на міжнародному ринку / Микола Матвіїв // Журнал європейської економіки. – 2014. – № 4. – С. 463-476.

12. Мельниченко С. В., Кудлай Т.В. Програми лояльності мережевих готелів// Журнал туристичного та готельного бізнесу в Україні: проблеми розвитку та регулювання. – 2017. – 190с.

13. Мурак О. Ю. CRM-система як інноваційна складова клієнтоорієнтованої стратегії готельного підприємства / О. Ю. Мурак, Т. І. Іщенко, О. Б. Шидловська // Практика і перспективи розвитку еногастрономічного туризму: світовий досвід для України : Міжнародна науково-практична конференція, 24 вересня 2015 р. – К. : НУХТ, 2015. – С. 191-192.

14. Савченко О. В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності // Вісник Хмельницького національного університету 2017 – № 2 – Том 2. – С. 280-282.

15. Сагайдак М. П. Застосування CRM-технологій у концепції внутрішнього маркетингу [Електронний ресурс] / М. П. Сагайдак // Економіка. – 2013. – Вип. 34. – С. 337-342.

16. Степаненко Н. М. CRM-система як інструмент персоніфікованого маркетингу [Електронний ресурс] / Н. М. Степаненко // Управління розвитком. – 2016. – № 7. – С. 87-89.

17. Стойко І.І. Формування конкурентоспроможності готельного бізнесу // Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції

пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). – С. 72-73.

18. Тихонченко Р. С. Розробка CRM-стратегії на підприємствах роздрібної торгівлі на основі процесного підходу[Електронний ресурс] / Р. С. Тихонченко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 300-304.

19. Чаплінський Ю. Б. Використання crm-систем у діяльності підприємств туристичної індустрії [Електронний ресурс] / Ю. Б. Чаплінський, І. І. Рурак // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 209-212.

20. CRM: From «Nice to Have» to Necessity, by Scott Nelson, Gartner Group, August 05, 2016

21. Paul Greenberg CRM at the speed of light, fourth edition : Social CRM 2.0 strategies, tools, and techniques for engaging your customers // Hardcover – December, 2009. – 688 pages`

22. Peter F. Drucker. Business Hall of Fame. Junior Achievement. Archived from *the original* on 19 June 2010. Retrieved 17 December 2017

**ДОДАТКИ**