

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ФОРТЕЦЯ», М.БАТУРИН

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Парістої Тетяни
Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Бовш Людмила
Андріївна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

Зміст

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні підходи до формування бізнес-процесів у готелі.....	5
1.1. Сутність бізнес-процесів у готелі та характеристика їх компонентів.....	5
1.2. Характеристика формування бізнес-процесів у готельному підприємстві.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання бізнес-процесів у готельному підприємстві.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. Дослідження бізнес-процесів тов «готель «Фортеця», м. Батурин, Бахмацький район, Чернігівська область.....	33
2.1. Економіко-організаційна характеристика системи управління ТОВ «Готель «Фортеця», м. Батурин, Бахмацький район, Чернігівська область.....	33
2.2. Аналіз бізнес-процесів готельного підприємства.....	42
2.3. Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів готелю.....	49
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Обґрунтування заходів з розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готель «Фортеця».....	62
3.2. Пріоритетні напрями покращення бізнес-процесів готельного підприємства.....	77
3.3. Ефективність програми покращення бізнес-процесів готелю.....	86
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

Вступ

Актуальність даного дослідження визначається тим, що сучасні готельні підприємства змушені постійно займатися поліпшенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління і організації діяльності готелів.

Термін «управління бізнес-процесами» почав активно використовуватися в літературі з 90-х років. Дана тема є актуальною, так як останнім часом для створення ефективної системи управління готельним підприємством досить широко використовується процесний підхід.

Процесний підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру готелю, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями яких є виробництво послуг, які мають цінність для споживачів.

Управління бізнес-процесами є одним з ключових факторів успіху готельної організації. Побудова і оптимізація бізнес-процесів впливає на операційну і стратегічну ефективність готелю і в сумі на показники прибутковості і рейтинги. Управління змінами вимагає постійного контролю і актуалізації бізнес-процесів. На сьогоднішній день процесний підхід в менеджменті відноситься не тільки до базових підходів, поряд з системним, ситуаційним і функціональним, але є одним з найпрогресивніших методів організації управління на підприємстві.

Використання процесного підходу в управлінні передбачає виділення і формалізацію бізнес-процесів в готельному підприємстві. Бізнес-процес – це порядок, потік робіт для досягнення комерційного результату.

Мета дослідження – дослідження теоретичних засад формування бізнес-процесів та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ними суб'єктом готельного бізнесу.

Дана мета буде досягнута при вирішенні наступних завдань:

1. Розкрити сутність бізнес-процесів та їх компонентів в діяльності готельного підприємства;
2. Дослідити бізнес-процеси готелю «Фортеця»;
3. Навести загальну характеристику готелю «Фортеця»;
4. Провести оцінку управління бізнес-процесами в готелі «Фортеця»;
5. Обґрунтувати напрямки удосконалення бізнес-процесів готельного підприємства.
6. Навести рекомендації щодо покращення управління бізнес-процесами в готелі «Фортеця».

Об'єктом дослідження дипломного проекту є бізнес-процеси суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти реалізації бізнес-процесів готелю «Фортеця», м. Батурин, Бахмацький район, Чернігівська область.

Методи дослідження – вивчення навчальної, методичної та довідкової літератури з питання управління бізнес-процесами в готелі; ознайомлення та аналіз організаційно-штатних, статистичних та бухгалтерських документів ТОВ «Готель «Фортеця».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛІ

1.1. Сутність бізнес-процесів у готелі та характеристика їх компонентів

В сучасних умовах жорсткої конкуренції на готельному ринку, кожне підприємство намагається швидко реагувати на мінливість законів та стрімкий розвиток готельного бізнесу, здійснюючи власні нововведення.

Робота будь-якого підприємства здійснюється через процеси, чи бізнес-процеси, що й визначають цілі, напрямки й мету об'єкта господарювання. Саме процеси приводять в дію всі функції готелю. Саме тому бізнес-процеси стосуються всіх функцій готелю, охоплюють всю його діяльність.

Поняття «бізнес-процес» не має єдиного визначення в науковій літературі, проте є досить значущим. На жаль, не тільки думки авторів з цього питання не сходяться, але число цих думок перевищує кількість авторів. Наведемо основні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «бізнес-процес»

Джерело	Трактування терміну
1	2
[1 – 15 с.]	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
[2 – 27 с.]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного «виходу» бізнес – діяльності
[3 – 16 с.]	Структурована кінцева множинність дій, спроектованих на виробництво специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – структурований, вимірюваний набір дій, створений, щоб зробити певний «вихід» для конкретного клієнта або ринку
[9 – 10 с.]	Сутність, яка визначається через точки «входу» і «виходу», інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг/товарів, в якій відбувається приріст вартості виробленої послуги/товару
[10 – 13 с.]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю

Закінчення табл. 1.1

1	2
[24 – 21 с.]	Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в найближчому майбутньому корисного для споживача «виходу», такого як продукт або послуга
[29– 17 с.]	Будь-які види діяльності в роботі готелю
[35 – 22 с.]	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять бажаний результат
[40– 20 с.]	Сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворює «вхідні» елементи у «вихідні»
[44]	Ряд взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює «входи» на «виходи»

Як видно з табл. 1.1, майже всі тлумачення акцентуються на тому, що бізнес-процес – це діяльність, що ніколи не зупиняється, має певні «входи» (нові ідеї, послуги, продукти) і «виходи» (кінцевий результат, що задовольняє потреби споживачів, клієнтів). Узагальнюючи вищевикладене можна зазначити, що процес – це будь-яка операційна або адміністративна система, яка перетворює ресурси в бажані результати. Це дії, що виконуються послідовно або паралельно для досягнення певних цілей підприємства.

Таким чином, можна сказати, що всі визначення процесу і бізнес-процесу не суперечать, а швидше доповнюють один одного. Адже призначення кожного бізнес-процесу полягає в створенні продукції або послуги, що задовольнить споживача за вартістю, сервісом і якістю.

У найбільш простому випадку процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для більш складних процесів – це потік роботи, що переходить від однієї організаційної одиниці до іншої [33–18 с.]. Процесом є завершена, з точки зору змісту, тимчасової і логічної послідовності, послідовність операцій, тобто елементарних дій, необхідних для обробки економічно значимого об'єкта.

Бізнес-процес – це один, кілька або безліч вкладених процесів (внутрішніх кроків діяльності), які закінчується створенням продукту, необхідного клієнту [26–14 с.]. Таким чином, виходом або результатом

виконання бізнес-процесу завжди є інформація, послуги або товари, затребувані клієнтом. При цьому бізнес-процес може мати кілька виходів.

Найбільш прийнятними, на нашу думку, до опрацювання є термін, запропонований М. Хаммер – автором концепції реінжинірингу бізнес-процесів, що визначає бізнес-процес як організований комплекс взаємопов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат. Тут передбачається, що процес – це комплекс дій, а не одна дія [28–21 с.]. У свою чергу всі дії, що включаються в процес, не випадкові і не довільні, а взаємопов'язані і організовані і тільки в сукупності можуть дати необхідний ефект.

До уваги варто брати також думку Дж. Мартіна про бізнес-процес як «потік цінностей» – безліч закінчених взаємопов'язаних дій, які в сукупності створюють деяку продукцію, що має споживчу цінність для клієнта [27, с.36]. Він унікав поняття «процес», оскільки вважав, що велика кількість трактувань поняття лише завдасть зайвих суперечок.

Пояснити бізнес процес намагався і Т. Девенпорт через специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі і в просторі, із зазначенням початку і кінця та точним визначенням «входів» і «виходів» (у вигляді продукції і послуг, необхідних клієнту) [25, с. 16]. При цьому, «входи» і «виходи» процесу стосуються як і споживача, так і процесу поза межами готелю, проте не можуть взаємодіяти з внутрішнім процесом. «Вхід» бізнес-процесу – ресурс, потрібний для здійснення бізнес-процесу, а «вихід» – результат (продукт, послуга) здійснення бізнес-процесу. Окрім цих, визначень бізнес-процесу в літературі налічується ще декілька десятків.

Кожне підприємство формуючи бізнес-процеси залучає ресурси у створенні продукту, зокрема: інформацію, фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктуру, програмне забезпечення.

Готельна сфера не є виключенням, адже є частиною сфери надання послуг, яка має власні відокремлені критерії до бізнес-процесу, що забезпечують розвиток підприємства (рис. 1).

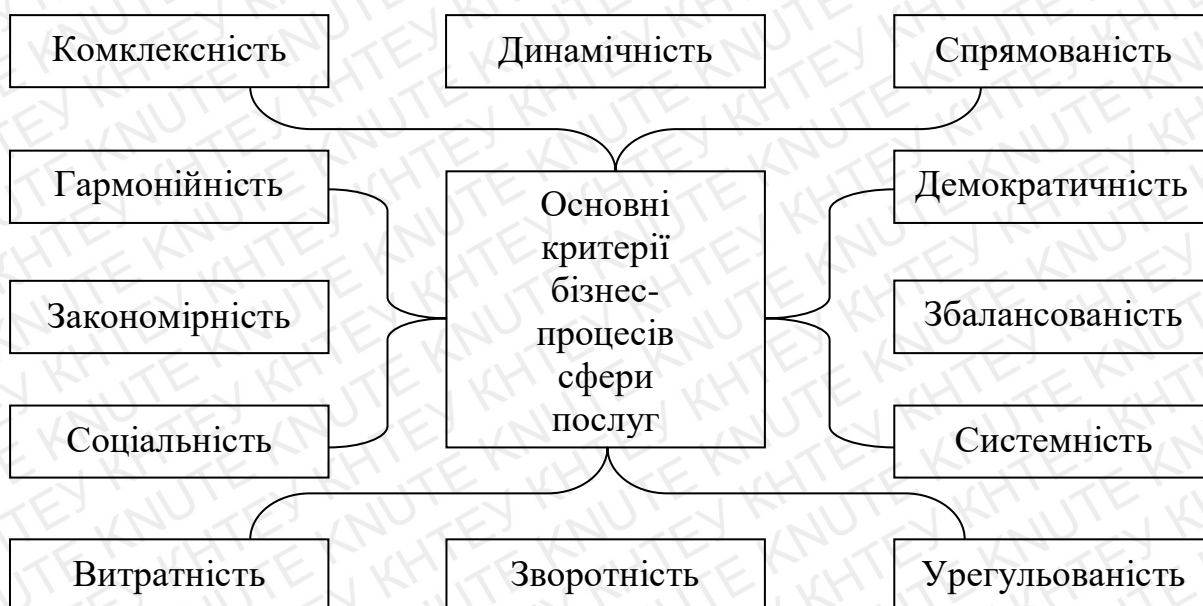


Рис. 1 Основні критерії бізнес-процесів підприємств сфери послуг

Серед перерахованих на рис.1 критеріїв великого значення для готельного бізнесу набуває «динамічність», адже такий вид економічної діяльності знаходиться в постійному розвитку. «Комплексність» також буде доречно виокремити, адже готельна сфера містить в собі достатньо масштабний перелік допоміжних галузей, без яких готельна сфера не змогла б повноцінно функціонувати. Головною метою діяльності готельного підприємства, є задоволення потреб гостей, тому бізнес-процес – це комплекс певних взаємозалежних операцій, що перетворюють «вхідні» ресурси у готельну послугу задля задоволення попиту споживачів [4 – 28 с.].

Сутність бізнес-процесу готельного підприємства відзначаються характерними йому властивостями. Такі властивості пояснюють суть бізнес-процесу саме готельного підприємства, структурують розглянуті вище ключові ознаки.

Мета бізнес-процесу заключається в тому, щоб надати гостю послугу, яка підійде йому по ціні, якості та сервісу. Поняття «гість» необхідно сприймати в широкому сенсі. Ним може виявитись як і постійний пересічний споживач, так і процес, що відбувається поза межами готелю, наприклад у партнерів чи субпідрядників.

При аналізі процесів виникають деякі суперечливості. Процеси не можливо пояснити так само просто, як організаційні підрозділи.

У організаційних ієрархічних структурах є назви («виготовлення продукції», «доставка продукції»), які залежать від керівних осіб («президент», «начальник відділу»). Процеси, як правило, незримі, вони існують без назв і описів. Проте поняття «процес» утворюється, так би мовити, природніше, ніж організаційні структури, наприклад, коли персонал кооперується в своїй роботі, задля надання гостю бажаного обслуговування. При організаційній структурі головною метою є завдання, робота, люди, структури, проте не процеси, хоча організаційні структури повністю залежні від процесів [31, с.17].

Для того, щоб було простіше розуміти процеси готелю, їм треба дати описові найменування-характеристики. Як це, наприклад, зробили М. Хаммер і Дж. Чампі, вони назвали процеси стосовно їх «входів» і «виходів», наприклад: «замовлення послуги: від вимог на послугу – до послуги», або «продаж: від заявки – до замовлення». Ці найменування допомагають розрізнити процеси від підрозділів. Для найменування процесів можна вживати віддієсловні утворення, щоб не сплутати їх з іменами підрозділів.

Для позначення процесу часто використовується поняття «5М» - п'ять складових частин процесу:

- method – технологія;
- man – персонал;
- machinery – обладнання;
- material – матеріали;
- milieu ouvrier – виробниче середовище.

Якщо розглянути докладніше, то п'ять складових частин процесу (5 М) можна розділити ще на 12 складових процесу. Аби процес відбувався в умовах сприятливих для його керування, головний над процесом має утримувати під наглядом всі складові: технологія, персонал, обладнання, оснащення та інструменти, контрольно-вимірвальне та випробувальне

обладнання, нормативна документація, основні матеріали, допоміжні матеріали, виробниче середовище, тепло енергоносії, програмне забезпечення, інформація.

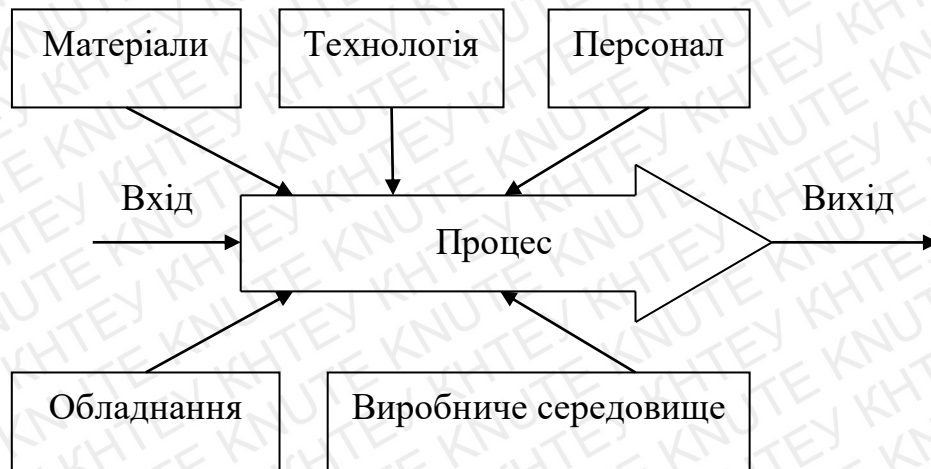


Рис. 1.2. П'ять складових процесу

Вище названі складові можна змінювати, збільшувати або зменшувати, дивлячись на специфіку процесу, проте зазвичай, це саме ті складові, які створюють процес. Складові процесу, що керуються власником, називаються ресурсами. Для здійснення процесу, всі ресурси мають бути сплановані і розроблені до того моменту, як почався процес.

Бізнес-процес не має стандартного переліку всіх процесів, які він може охопити. Тому кожна готельна організація, чи будь-яке підприємство загалом, мусить розробити самостійно власні процеси, які будуть необхідними саме для них. В готелях налічується близько 20 основних бізнес-процесів, виконання яких призведе до покращення конкурентноспроможності та успіху на ринку. Кількість же другорядних бізнес-процесів може налічувати близько кількох сотень.

Для того, щоб покращити ефективність обробки великої кількості інформації та ефективність роботи потрібно правильно структурувати. Для цього бізнес-процеси, що існують в готельному підприємстві ділять на чотири групи, кожна з яких має свої особливості (рис. 1.3):

- основні бізнес-процеси - генерують доходи готелю;
- забезпечуючі бізнес-процеси - підтримують інфраструктуру готелю;

- бізнес-процеси управління - керують готельним підприємством;
- бізнес-процеси розвитку - розвивають готель.

Даний підхід класифікації бізнес-процесів є одним з часто використовуваних на практиці.

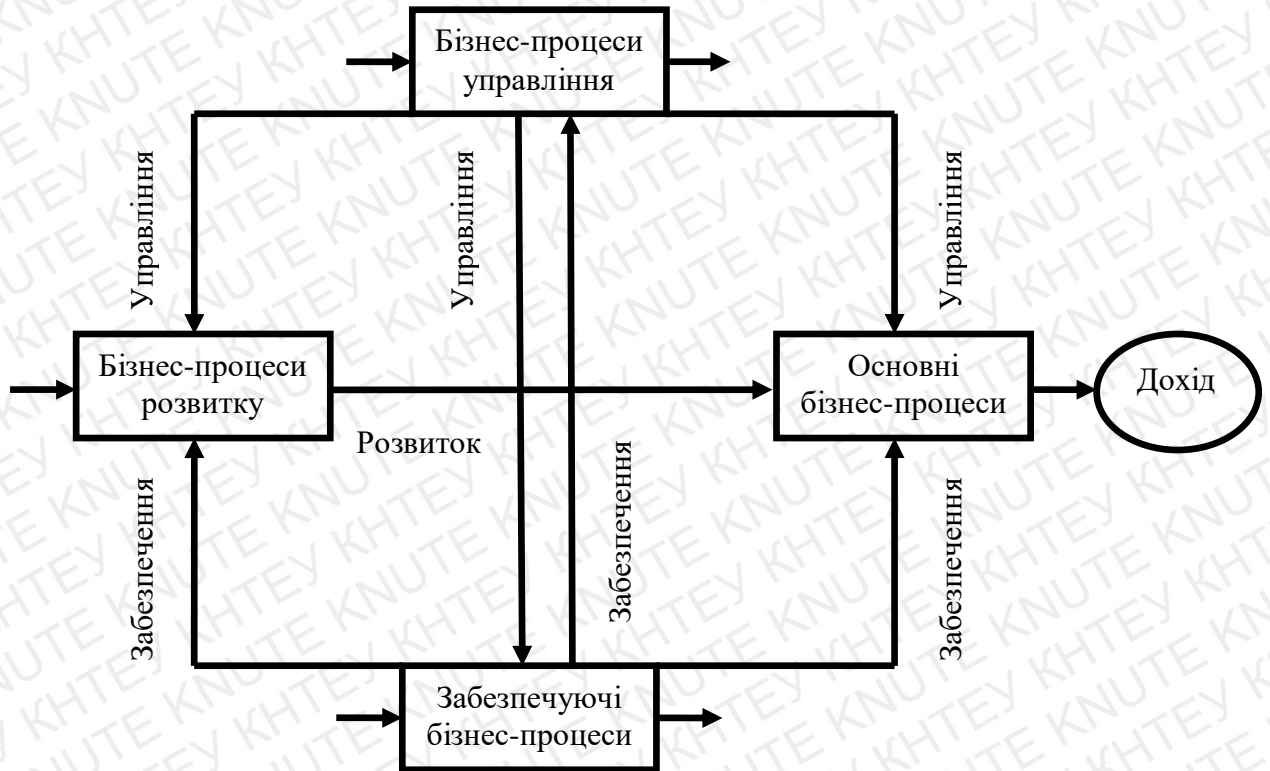


Рис.1.3. Класифікація бізнес-процесів

Крім того, така класифікація дозволяє в зручному вигляді представляти діяльність окремого готелю і ефективно управляти ним. Пояснюється це тим, що кожна з цих груп бізнес-процесів відіграє свою особливу роль. Так, наприклад, основні бізнес-процеси приносять компанії поточний прибуток і є центрами прибутку. Забезпечуючі бізнес-процеси забезпечують основні бізнес-процеси і підтримують інфраструктуру готелю. Бізнес процеси управління керують і тими і іншими, і разом з забезпечуючими представляють собою центри витрат. Найбільш «цікаву» групу утворюють бізнес-процеси розвитку, метою яких є забезпечення виживання готелю і приросту прибутку у довгостроковій перспективі. Їх по праву можна назвати центрами інвестицій або венчур-центрами.

Як було зазначено вище, бізнес-процес – це послідовність окремих операцій, в процесі виконання яких можна отримати значущий результат: продукти, послуги товари, комплектуючі тощо. Тому, бізнес-процес може бути спрямований на підвищення кваліфікації персоналу, реалізацію проекту і т.д.

Організація бізнес-процесів (бізнес-функція) робить істотний вплив не тільки на реалізацію адміністративно-господарських процесів, але і на формування інформаційних ресурсів готелю. Інформаційні процеси утворюються в процесі реалізації господарських рішень по заданому бізнес-процесу. Господарські рішення виникають при обробці замовлень, виконання заходів сервісного обслуговування гостей, підготовці фінансових звітів і т.п.

Бізнес-функції готелю спрямовані на реалізацію процесів управління господарською діяльністю підприємства (на те, що бере участь в створенні доданої вартості): розробку нової продукції, організацію виробництва і збуту, управління персоналом, реалізацію маркетингових заходів збуту, сервіс, облік фінансового стану тощо [45].

Бізнес-процеси, що існують в готелі ділять на чотири групи, кожна з яких має свої особливості:

- основні бізнес-процеси – генерують доходи готелю;
- забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси – підтримують інфраструктуру готелю;
- бізнес-процеси управління – управляють готелем;
- бізнес-процеси розвитку – розвивають готель.

До основних процесів готелю, як правило, відносять розробку нового готельного продукту, надання основних і додаткових послуг.

Зокрема такі бізнес-процеси створюють додану вартість продукту готелю та створюють продукт, що представляє цінність для гостя. Прямою їх метою є отримання доходів готельним підприємством.

При визначенні типу бізнес-процесу можна керуватися положеннями, викладеними М. Хаммером і Д. Чампі. Відповідно до якого у зовнішнього

клієнта потрібно запитати чи готовий той платити гроші за даний бізнес-процес чи ні. Якщо клієнт відповість "так", значить даний процес є основним, якщо "ні", то процес відносять до однієї з трьох груп.

Відмінною рисою основних процесів є те, що вони прямим чином беруть участь в реалізації бізнес-напрямків готелю. У більшості випадків перелік основних бізнес-процесів являє дзеркальне відображення дерева бізнес-напрямків компанії. Основні бізнес-процеси визначають доходи готелю. Саме вони визначають профіль бізнесу, саме вони мають стратегічне значення та їх ні в якому разі не можна віддавати на аутсорсинг. Якщо їх віддати на аутсорсинг, готельне підприємство втратить свою конкурентоспроможність. Саме ці процеси конкурентоспроможний готель повинен вміти виконувати краще за інших в своїй галузі. У міру функціонування готелю основні бізнес-процеси розвиваються або вмирають в залежності від затребуваності ринку і стратегії готелю.

Друга група бізнес-процесів, які виділяються при описі діяльності – це забезпечуючі процеси. На відміну від основних, забезпечуючі бізнес-процеси мають інші цілі і призначення. Якщо основні бізнес-процеси приносять гроші, виробляючи продукт і задовольняючи потреби гостя, то забезпечуючі процеси підтримують інфраструктуру готелю. Гість за них не готовий платити гроші, але ці процеси потрібні для того, щоб готель існував. Споживачами забезпечуючих процесів є підрозділи і співробітники готелю, яких при описі процесів називають внутрішніми споживачами. В якості забезпечуючих бізнес-процесів розглядають такі бізнес-процеси: як адміністративно-господарське забезпечення, забезпечення безпеки, юридичне забезпечення і т.д.

Таким чином, забезпечуючі бізнес-процеси – це процеси споживачами яких є основні процеси, структурні підрозділи та співробітники готелю, та які підтримують інфраструктуру готелю.

Забезпечуючі бізнес-процеси можуть виробляти продукти, які можуть продаватися на зовнішньому ринку, але ці продукти не є основними, вони є

другорядними або побічним. Забезпечуючі бізнес-процеси не мають стратегічного значення.

У міру функціонування готелю може бути прийнято рішення зробити побічний продукт основним. В цьому випадку забезпечуючий бізнес-процес перетворюється в основний. Існує і протилежна перспектива - готель може віддати свій забезпечуючий бізнес-процес на аутсорсинг, в разі якщо у зовнішньому середовищі існують інші готельні організації, які можуть виконати даний бізнес-процес дешевше, швидко і якісно з причини своєї спеціалізації і наявності великих компетенцій і досвіду.

Третя група бізнес-процесів – це процеси управління. Процеси управління є теж забезпечуючими. Вони не потрібні для зовнішнього споживача, але вони потрібні для менеджменту готелю, тому що саме ці процеси дозволяють управляти готелем, забезпечуючи його виживання, конкурентоспроможність і розвиток.

До групи управлінських відносять такі бізнес-процеси:

- процеси, які забезпечують виживання, конкурентоспроможність і розвиток готельної організації та регулюють її поточну діяльність.
- процеси, прямою метою яких є управління діяльністю готеля.

Відмінними рисами процесів управління є їх типова структура. Різниця між управлінськими процесами визначається специфікою об'єктів управління, якими вони керують. Наприклад, бізнес-процес "Управління фінансами" управляє об'єктом "гроші", бізнес-процес "Управління маркетингом" управляє об'єктом "гість", бізнес-процес "управління персоналом" - об'єктом "Персонал" і т.д ..

Типова структура бізнес-процесів управління представляється стандартним ланцюжком управлінського циклу, який складається з наступних етапів:

Етап 1. "Планування". На даному етапі збирається інформація, проводиться її аналіз і розробляється план дій.

Етап 2. "Організація". Після розробки плану потрібно забезпечити

його реалізацію - довести заходи до співробітників, мотивувати і забезпечити співробітників необхідними для реалізації плану ресурсами.

Етап 3. "Облік". Після закінчення встановленого періоду потрібно зібрати фактичну інформацію про виконання запланованих робіт і досягнутих результатів.

Етап 4. "Контроль". Після проведення обліку план зіставляється з фактичною інформацією і проводиться аналіз план фактичних відхилень.

Етап 5. "Регулювання". На останньому п'ятому етапі приймається рішення про подальші дії - коригування плану, заохочення чи покарання співробітників, які ці плани реалізовували.

Остання група бізнес-процесів, яку залишилося розглянути - це бізнес-процеси розвитку.

До цієї групи відносять такі бізнес-процеси: бізнес-процеси, метою яких є отримання прибутку в довгостроковій перспективі, бізнес-процеси вдосконалення і розвитку діяльності готельної організації.

Бізнес-процеси розвитку представляють інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються сьогодні, а результати виходять після певного періоду.

Відмінною особливістю бізнес-процесів розвитку є те, що вони на 80% являють собою проектну діяльність, яка пред'являє інші вимоги до співробітників готелю, які ними керують процесами і беруть участь в їх реалізації.

Серед процесів, що додають цінність для споживача виділяють маркетингові та сервісне обслуговування. Допоміжні ж процеси обслуговують основні, але, так само як і основні процеси, потребують постачальників ззовні.

Існують також інші класифікації типів процесів:

- первинні – основні процеси, що створюють цінності для підприємства. ці процеси стосуються всієї компанії від постачальників до споживачів.
- підтримуючі процеси – безпосередньо не створюють додану цінність,

ці процеси потрібні для забезпечення основних процесів. наприклад, управління фінансами, управління персоналом.

- розвиваючі процеси – процеси, які дозволяють створити ланцюжок цінностей в основному і допоміжному процесам на іншому рівні показників. Наприклад, розробка продукції, підвищення конкурентоспроможності на ринку, пошук нових клієнтів і постачальників.

За іншою класифікацією бізнес-процеси – це процеси першого та другого порядку.

Бізнес-процеси першого порядку включають:

- процеси розробки продукції: дослідження продукції; розробка і конструювання продукції; розробка і конструювання процесів; технологічна підготовка виробництва.
- вимоги споживачів: вивчення розвитку ринку; організація маркетингу і продажів; тендерне розміщення замовлень.
- виконання замовлень.
- обслуговування споживача.

Вторинні процеси, в свою чергу, це:

- процеси підтримки.
- перспективний розвиток.

Підводячи підсумки вищесказанному, ми дійшли висновку, що бізнес-процеси у готелі можна трактувати як структурований вимірюваний набір видів діяльності, який здійснюється циклічними структурними підрозділами готельного підприємства задля задоволення потреб гостей та досягнення бажаних результатів готелю. Використання бізнес-процесів в управлінні актуально на всіх стадіях розвитку готельного підприємства. Адже діяльність сучасного підприємства базується на складній системі взаємозв'язків проектів і процесів. Той чи інший проект, реалізований на готельному підприємстві, вбудовується в структуру наявних бізнес-процесів і використовує їх для досягнення кінцевих цілей. Кінцевою метою бізнес-процесів є якісна послуга, що задовольняє потреби гостя.

1.2. Характеристика формування бізнес-процесів у готельному підприємстві

Світовий досвід показує, що постійні зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання конкуренції обумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів оптимізації виробничо-експлуатаційних процесів. І саме в основі бізнес-процесів підприємства лежать шляхи оптимізації та досягнення певної гнучкості в готельній діяльності [1, с. 32]. Тому спостерігається зростання ролі використання і впровадження сучасних методів вдосконалення системи бізнес-процесів в готельному підприємстві.

Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві дії. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва послуги) [19 – 58 с.].

Слід зазначити, що управління бізнес-процесами тривалий час використовується провідними компаніями світу з метою поліпшення, оптимізації та адаптації процесів організації для більш ефективного і прогнозованого досягнення цілей. Воно дає можливість впливати на ефективність бізнесу шляхом скорочення витрат (як за часом, так і фінансово) при виконанні процесів. Основним завданням, при цьому, є адекватне і швидке перестроювання взаємопов'язаних процесів в залежності від зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, будь то поставки, розрахунки з контрагентами або розширення ринку.

Системи управління бізнес-процесами забезпечують істотні переваги на двох рівнях. Перший рівень – стратегічний – включає такі переваги, як зв'язок між повсякденною діяльністю компанії і її стратегічними установками. Другий рівень – кількісний: це ті переваги, які можна поррахувати чи виміряти, наприклад, економія фінансових коштів або скорочення термінів, наприклад, введення і узгодження договорів [23–116 с.].

І ще одна перевага, може бути, найважливіше – зміна атмосфери в колективі, орієнтація співробітників на підвищення ефективності їх праці, інформованість про те, як їх дії впливають на загальний результат і в цілому на стан готелю на ринку, а також більш швидка і активна реакція на зміни в конкурентному середовищі. Іншим поширеним випадком є автоматизація тих областей, для яких немає готових, добре зарекомендували, або щодо доступних готових рішень.

Найчастіше системи управління бізнес-процесами застосовуються при автоматизації складних наскрізних бізнес-процесів, що складаються з декількох підрозділів готелів і функцій багатьох існуючих інформаційних систем, підпорядкованих одній загальній меті [22, с. 59]. Також системи управління бізнес-процесами можуть бути корисні при необхідності швидкої (від одного до декількох місяців), точкової автоматизації будь-якого критично важливого бізнес-процесу готелю.

Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів, а саме:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST) концентрує увагу на певному процесі в ході одноденного або дводенного наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу;
- бенчмаркінг базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси;
- перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконалення існуючого процесу і розробляє імітаційну модель його поточного стану;
- інжиніринг процесу - метод проектування бізнес-процесів недавно створеної організації або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду;
- реінжиніринг процесу – переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень [20–65 с.].

Таким чином, в сучасних умовах, готелям, які прагнуть підвищувати свою конкурентоспроможність і займати лідируючі позиції на ринку, потрібно здійснювати процес постійного реформування системи управління бізнес процесами, заснованому на детальному вивченні існуючих бізнес-процесів, глибокому аналізі ефективності відповідно до стратегічних цілей готелю і розробці заходів щодо їх вдосконалення.

Бізнес-модель, з точки зору фактороутворюючих умов, – це формалізований (графічний, табличний, текстовий, символний) опис бізнес-процесів. Опис бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу і реорганізації. Метою реорганізації може бути впровадження інформаційної системи, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення посадових і робочих інструкцій і т.д.

В основному, виділяють чотири основних види процесів:

Таблиця 1.2

Основні види бізнес-процесів готелю

Назва	Опис
Операційний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - фінансове забезпечення діяльності; - забезпечення кадрами; - юридичне забезпечення; - адміністрування; - забезпечення безпеки; - виробництво товарів і послуг; - управління ризиками
Взаємовідносини з гостями	<ul style="list-style-type: none"> - вибір гостей (розробка пропозиції, створення іміджу товарів і послуг); - залучення гостей (маркетинг, проведення акцій); - збереження клієнтської бази (розробка програми лояльності, системи знижок); - розвиток взаємин з гостями (отримання аналізу зворотного зв'язку від гостей)
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення можливостей, створення і просування нових товарів і послуг; - пошук і впровадження новітніх технологій в діяльність готелю
Внесок в розвиток суспільства	<ul style="list-style-type: none"> - навколишнє середовище (захист навколишнього середовища, облаштування територій); - безпека і здоров'я (охорона праці, організація робочого простору і часу); - працевлаштування (створення нових робочих місць); - інвестування в суспільство (спонсорство, проведення заходів районного та міського масштабу);

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business process reengineering) – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності. Бізнесінжиніринг складається з моделювання бізнес-процесів (розробка моделі «як є», її аналіз, розробка моделі «як треба») і розробки та реалізації плану переходу до стану «як треба».

Опис і аналіз бізнес-процесів складається з декількох кроків, які допомагають відповісти на питання: які цілі проекту, терміни виконання, хто входить в робочу групу, хто за що відповідає і так далі.

Опис бізнес-процесів починається з постановки мети опису бізнес-процесу. В якості цілей опису бізнес-процесів зазвичай вибирається одна або кілька цілей. Основні завдання, які вирішуються за допомогою побудови бізнес-моделі:

- Прозорість, контрольованість і керованість бізнесу, наведення порядку, реалізація стратегії, підтримка зростання.
- Оптимізація бізнес-процесів:
 - зниження витрат;
 - зменшення часу процесів;
 - підвищення якості процесів, зменшення ризиків.
- Побудова ефективної організаційної структури, реструктуризація.
- Проектування нових бізнес-напрямоків і бізнес-процесів.
- Автоматизація виробництва.
- Правильний підбір персоналу. Мотивація. зменшення персоналозалежності.
- Регламентація. Вивільнення часу керівників. Підвищення ефективності роботи персоналу.
- Фінанси (собівартість об'єктів обліку, управлінський облік, бюджетування).

- Підвищення ринкової вартості, інвестиційної привабливості, вихід на нові ринки.

Структуризація цілей проекту:

- Формування цілей проекту керівництвом;
- Деталізація цілей робочої групи;
- Вибір пріоритетів керівництвом;
- Доопрацювання цілей робочою групою і розробка теоретичних завдань;
- Затвердження цілей керівництвом.

Визначення показників для вимірювання ступеня досягнення цілей. Для кожної сформульованої мети повинен бути сформульований один або кілька ключових показників ефективності, що дозволяють встановити планові і перевіряти фактичні значення.

Опис бізнес-процесів готелю, при цьому, здійснюється за допомогою основних кроків:

- визначити зовнішніх гостей готелю і входи/виходи для готелю в цілому;
- скласти перелік основних бізнес-процесів готелю, які формують зовнішні виходи;
- скласти повний перелік бізнес-процесів верхнього рівня (включаючи допоміжні процеси і процеси управління і розвитку. На даному етапі стає доступним формування перших внутрішніх нормативних документів готелю;
- провести ранжування бізнес-процесів з метою вибору пріоритетних для поліпшення бізнес-процесів;
- описати кожен із пріоритетних бізнес-процесів на нижньому рівні;
- побудувати заново або вдосконалити поточну організаційну структуру готелю, і розподілити відповідальних за кожним з виділених бізнес-процесів.

В результаті будується матриця розподілу відповідальності, що дозволяє визначити наявність провалів і дублювання відповідальності.

Аналіз бізнес-процесів проводиться на основі наступних методик:

1. Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу:

- аналіз входів/виходів;
- аналіз функцій;
- аналіз ресурсів (персоналу, обладнання, програмного забезпечення);

2. Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних оцінок:

- SWOT - аналіз процесу (виявлення сильних і слабких сторін процесу, можливостей для його поліпшення і загроз погіршення);
- аналіз проблем процесу (виявлення проблемних областей на графічній схемі процесу (попротяжності процесу, гілкам процесу, переходах з однієї зони відповідальності в іншу і т.п.));
- ранжування процесів (розподіл процесів за рівнями важливості, бар'єрам).

3. Аналіз стану процесу по відношенню до вимог:

- аналіз стану процесу по відношенню до типових вимог (стандартів системи менеджменту якості ISO, а також вимогам PDCA). У стандарті ISO 9000-2001 процес визначений як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи »;
- аналіз стану процесу по відношенню до нормативних актів.

4. Кількісний аналіз процесу:

- аналіз показників ефективності процесу;
- аналіз показників процесу;
- аналіз задоволеності гостей процесу;
- порівняльний аналіз процесів;
- імітаційне моделювання процесу і функціонально-вартісний аналіз;

Після аналізу існуючої ситуації, необхідно визначити бажаний стан процесу. Це бажане стан представляється в іншій моделі «як повинно бути», яка показує, як процес повинен виглядати в майбутньому, включаючи всі необхідні поліпшення і зміни. Побудова вдосконаленої моделі і впровадження змін є головною і кінцевою метою моделювання бізнес-процесів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання бізнес-процесів у готельному підприємстві

Загострення конкуренції, ускладнення технологій, державне регулювання, зростання вимог до персоналу – ці та цілий ряд інших проблем пред'являють до управління сучасними готельними підприємствами вимоги щодо застосування все більш досконалих методів і технологій управління.

Дані умови зумовлюють необхідність виявлення резервів бізнесу, оскільки для підтримки високої конкурентоспроможності підприємство повинне мати надійну систему управління бізнес-процесами, здатну забезпечити стійке зростання ефективності в умовах динамічності і непередбачуваності ринку, що може бути досягнуто лише за умови раціонального використання наявних резервів.

Злагожденість між головними завданнями готельного підприємства та загальною метою всіх бізнес-процесів – це основна вимога для результативного та перспективного розвитку готелю. Процес управління готелем має будуватись на прийнятті обдуманих і розсудливих управлінських рішень, що дасть змогу раціоналізувати та переосмислити актуальність засобів менеджменту, які часто використовує готель.

Система управління готелем має бути направлена на підвищення ефективності і результативності, тобто потребує створення системи аналізу результатів діяльності і прийняття рішень, яка не тільки виділяє і ліквідує причини існуючих невідповідностей, але й визначає їх можливе виникнення. Для цього необхідно виділити показники ефективності і результативності бізнес-процесів і здійснювати їх постійний моніторинг[31–129 с.].

Оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів готельного підприємства дозволяє виявляти проблемні місця, приймати своєчасні управлінські рішення. Показники функціонування бізнес-процесів можуть носити самий різний характер для різних процесів і дозволяють характеризувати не тільки результат всього процесу цілком, але і результат

окремої складової (функції) процесу.

Важливість проведення оцінки бізнес-процесів готельного підприємства викликана необхідністю вирішення наступних завдань:

- знаходження проблемних зон при взаємодії підрозділів і посадових осіб під час вирішення завдань готелю;
- визначення основних і додаткових напрямків в діяльності готелю для їх подальшої декомпозиції на бізнес-процеси;
- створення передумов для формування впорядкованої та прозорої системи документів, що регламентують роботу готелю.

Ми визначаємо бізнес-процес як систему послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій по засобом керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи – результати процесу, які мають велику цінність для споживачів.

Саме тому, етап оцінки є дуже важливим для подальшого якісного виконання робіт з управління бізнес-процесами, він спрямований на підвищення прозорості та ефективності бізнесу.

Етапи оцінки ефективності управління бізнес-процесами [46]:

- аналіз інформації, яка регламентує роботу підприємства (вивчення схем бізнес-процесів, текстових описів, форм документів), визначення кількісних значень за певними параметрами бізнес-процесу;
- візуальний аналіз діаграм моделі бізнес-процесів з метою виявлення необхідних кількісних значень параметрів;
- визначення системи кількісних показників, які використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів і розрахунок значень їх параметрів;
- аналіз отриманих значень коефіцієнтів ефективності управління бізнес-процесами (зіставлення фактичного значення з нормативним);
- формулювання висновків про ефективність управління бізнес-процесами.

До кількісних показників оцінки ефективності управління бізнес-процесами відносяться (табл. 1.3) [50].

Таблиця 1.3

Кількісні показники оцінки ефективності управління бізнес-процесами

Назва показника	Значення
Коефіцієнт складності ($K_{скл}$)	відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до загальної суми виділених процесів. Показник складності визначає, наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.
Коефіцієнт процесності ($K_{пр}$)	відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між субпроцесами процесу, що розглядається) в бізнес-процесах до суми класів бізнес-процесу, характеризує цілісність процесу, який може бути визначений як проблемний, або як процесний. Бізнес-процес як процесний або проблемний (сутнісний - розроблений, відштовхуючись від сутнісних елементів (одиниці оргструктури і т.д.)). У разі, коли значення коефіцієнта вказує на процесний характер моделі – це означає, що всі екземпляри моделі пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.
Коефіцієнт контрольованості ($K_{відн}$)	визначається як відношення кількості класів бізнес-процесу до кількості власників процесу (ВП). Характеризує ефективність управління власниками бізнес-процесами, які їм належать.
Коефіцієнт ресурсоемності (K_p)	визначається як відношення кількості використовуваних ресурсів до кількості «виходів» (результати бізнес-процесів) бізнес-процесів. Показник ресурсоемності демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси в конкретному бізнес-процесі. Відношення кількості ресурсів до суми наявних результатів в класах бізнес-процесів показує ефективне (або неефективне) використання ресурсів.
Коефіцієнт регульованості ($K_{рег}$)	відношення кількості регламентної документації до кількості класів бізнес процесів. Такий показник визначає рівень регламентації поточних процесів. Показник регульованості характеризує досліджуваний бізнес-процес як регульований або нерегульований нормативними регламентами.

Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами за наведеними показниками розробляються моделі двох груп бізнес-процесів із застосуванням стандартів моделювання IDEF і DFD, тобто використовується методологія структурного аналізу і проектування бізнес-процесів, що обумовлено наступними положеннями:

1. Методологія структурного аналізу і проектування бізнес-процесів має головною ознакою – їй характерна ієрархічна структура моделювання,

тобто враховує показник глибини ієрархії моделі процесів.

2. Методологія моделювання має такі відокремленими, виділеними елементами, як ресурс і керуючий вплив, тобто при аналізі діаграми бізнес-процесів можна ідентифікувати, а потім визначити кількість даних елементів бізнес-процесу.

Особливо це важливо для розрахунку ефективності бізнес-процесів, тому що ресурси і управлінський вплив використовують кількісне значення.

3. Одними з основних елементів моделювання виступає господар процесу, який може зробити висновок про ефективність підвідомчого йому класу бізнес-процесу.

Сума показників бізнес-процесів має відповідати нормативу: $1 \leq \Sigma K < 2,86$.

Методика розрахунку показників оцінки ефективності управління бізнес-процесами їх нормативні значення приведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Розрахунок показників відповідно до експрес-методу оцінки бізнес-процесів К.К. Чупрова

Коефіцієнт ефективності бізнес-процесу	Умовне позначення	Формула розрахунку	Нормативне значення коефіцієнта
Показник складності	$K_{скл}$	$K_{скл} = \Sigma P_{рів} / \Sigma P_{екз}$	$K_{скл} \leq 0,66$
Показник процесності	$K_{пр}$	$K_{пр} = \Sigma P_{роз} / \Sigma P_{кп}$	$K_{пр} < 1$
Показник контрольованості	$K_{відн}$	$K_{відн} = VP / \Sigma P_{кп}$	$K_{відн} = 1$
Ресурсоємність	K_p	$K_p = P / \Sigma P_{вих.}$	$K_p < 1$
Регульованість	K_p	$K_{рег} = \Sigma P_{рег} / \Sigma P_{кп}$	$K_{рег} \geq 1$

Для розрахунку цих показників мають бути виявлені кількісні значення таких базових параметрів, як:

- кількість рівнів системи бізнес-процесів ($P_{рів}$);
- кількість екземплярів бізнес-процесів ($P_{екз}$);
- кількість «розривів» процесів в екземплярах процесів ($P_{роз}$);
- кількість класів бізнес-процесів ($P_{кп}$);

- число власників бізнес-процесів (ВП);
- кількість використовуваних для виконання процесу ресурсів (Р);
- кількість виходів в екземплярах бізнеспроцесів ($P_{вих}$);
- кількість регламентуючих нормативних документів ($P_{рег}$).

Після розрахунку п'яти зазначених показників ефективності розраховується інтегральний показник. Якщо його нормативне значення знаходиться в межах $1 \leq \Sigma K_2$, то бізнес-процес визнають неефективним і таким, що потребує змін.

Крім того, С.М. Ковальовим та В.М. Ковальовим у 2005 році запропонована методика аналізу бізнес-процесів за критичними факторами успіху. Автори пропонують такі показники для вибору пріоритетних бізнес-процесів, як важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу та можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу. За цими критеріями пропонується оцінювати критичні фактори успіху, які впливають із місії готелю після його декомпозиції на стратегічні цілі.

Відповідно до зазначеного, можна стверджувати, що готель є функціонально стійким і конкурентоспроможним, якщо він має апробовану систему ефективних технологічно активних бізнес-процесів, що забезпечують високу продуктивність, якість продукції, низькі витрати, і задоволення потреб цільової аудиторії. Тому на сьогоднішній день істотним управлінським фактором є оцінка стану бізнес-потенціалу підприємства як сукупності технологій, прав власності та механізмів, що забезпечують очікувані майбутні доходи.

У ряді сучасних досліджень, потенціал готельного підприємства трактується як, сукупність бізнес-процесів, що визначають здатність готелю виробляти конкурентоспроможні вироби, що задовольняють споживчий попит, і забезпечують потреби гостей [15–228 с.]. У такому трактуванні стійкий стратегічний потенціал готелю неминуче обумовлений стратегічною ефективністю бізнес-потенціалу, який забезпечується ефективною структурою і організацією бізнес-процесів компанії в цілому.

В даному випадку важливим є довгострокове досягнення позитивного результату діяльності готелю не за рахунок поточної ринкової ситуації, ціноутворення, масштабування бізнесу чи інших подібних факторів, а за рахунок раціонального будування основних і допоміжних бізнес-процесів і їх внутрішньої ефективності на заданому рівні якості.

Як відомо, бізнес-потенціал готелю формується в результаті взаємодії технологічно активних бізнес-процесів, що використовують управлінські, інформаційні, людські, інтелектуальні, технічні, технологічні, енергетичні, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси і механізми їх організаційно-правового та ресурсного забезпечення.

При цьому оцінка бізнес-потенціалу повинна базуватися не на аналізі майна готельного підприємства і джерел його формування, а, перш за все, на основі ринкової оцінки технологічного та організаційного потенціалу бізнес-процесів, що складаються з набору підпроцесів і операцій. Порядок виконання останніх чітко визначено технологією або відповідними правилами (інструкціями), тому такі поняття як маршрути та правила, що визначають бізнес-логіку процесу, є необхідними його характеристиками.

Основою будь-якого бізнес-процесу є, за визначенням, технологія цього процесу. В кінцевому рахунку саме технологія реалізує інноваційну складову бізнес-процесу, тобто є основною складовою інноваційно-стратегічного потенціалу компанії.

Існуючі методики оцінки бізнес-потенціалу готелю та ефективності його бізнес-процесів на сьогоднішній день мають суттєві прогалини. Зокрема, дискусійним залишається питання, з чого ж складається ефективність бізнес-процесів готелю і як їх оцінювати.

Основна частина методів кількісного аналізу і оцінки бізнес-процесів в світовій практиці заснована на зборі, обробці та аналізі статистичної інформації про реалізації бізнес-процесів. Фактично методи статистичного аналізу процесів розроблялися як інструменти, використовувані при впровадженні систем менеджменту якості. Ще одним з методів кількісної

оцінки бізнес-процесів є аналіз, заснований на відповідності етапів бізнес-процесу типових вимог до його організації.

Складність оцінки найбільш гостро проявляється, коли мова заходить про інноваційний характер і стратегічні перспективи. На сьогоднішній день в цій області існує два найбільш поширених підходу, які можна умовно назвати якісним (змістовним) і кількісним (коефіцієнтним).

Відповідно до методики, представленої в роботах В.С. Лосева, Л.А. Козерода [17– с.167-178] та інших, економічна ефективність бізнес-процесу складається з трьох показників:

- ефективність процесу за вартістю;
- ефективність процесу за часом;
- ефективність процесу за якістю.

При побудові системи управління всією сукупністю бізнес-процесів, що реалізується в готелі, необхідно структурувати поступаючу оперативну і планову інформацію. Споживачами цієї інформації є як власники процесу, так і керівники, тому для характеристики бізнес-процесу показники слід вибирати відповідно до таких вимог:

- адекватність, повнота і об'єктивність відображення реального стану справ;
- наявність можливості збору і обробки даних зі встановленою періодичністю;
- трудовитрати на збір і обробку інформації не повинні перевищувати цінність інформації (корисність зібраних даних);
- сформована система показників повинна охоплювати як якісну, так і кількісну характеристику процесу;
- надання інформації повинно бути в максимально зрозумілій формі;
- отримана інформація повинна бути порівнянна з аналогічною.

Для того щоб побудувати ефективно працюючу систему показників оцінки процесу, потрібен тривалий час і зусилля. На кожному готельному підприємстві повинна бути створена така система, спеціалізована для реалізованих бізнес-процесів. При цьому система показників повинна бути

гнучкою в умовах зміни процесів, і в разі їх зміни готельному підприємству слід для оцінки використовувати складнішу сукупність показників.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що використання процесного підходу доцільно і актуально на всіх стадіях розвитку готельного підприємства, починаючи від малих організацій і закінчуючи мережними структурами. При цьому, як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація існуючих вимагає ряду спеціальних підходів, а також якісного аналізу поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей і завдань готельного підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Робота будь-якого підприємства здійснюється через процеси, чи бізнес-процеси, що й визначають цілі, напрямки й мету об'єкта господарювання. Саме процеси приводять в дію всі функції готелю.
2. Процес – це будь-яка операційна або адміністративна система, яка перетворює ресурси в бажані результати.
3. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в створенні продукції або послуги, що задовольнить споживача за вартістю, сервісом і якістю.
4. Кожне готельне підприємство формуючи бізнес-процеси залучає ресурси у створенні послуги, зокрема: інформацію, фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктуру, програмне забезпечення.
5. Бізнес-процес не має стандартного переліку всіх процесів, які він може охопити. Тому кожна готельна організація, чи будь-яке підприємство загалом, мусить розробити самостійно власні процеси, які будуть необхідними саме для них.
6. Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві дії. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва послуги).
7. В сучасних умовах, готелям, які прагнуть підвищувати свою конкурентоспроможність і займати лідируючі позиції на ринку, потрібно здійснювати процес постійного реформування системи управління бізнес-процесами, заснованому на детальному вивченні існуючих бізнес-процесів, глибокому аналізі ефективності відповідно до стратегічних цілей готелю і розробці заходів щодо їх вдосконалення.
8. Злагодженість між головними завданнями готельного підприємства та

загальною метою всіх бізнес-процесів – це основна вимога для результативного та перспективного розвитку готелю

9. Етап оцінки є дуже важливим для подальшого якісного виконання робіт з управління бізнес-процесами, він спрямований на підвищення прозорості та ефективності бізнесу.
10. Для того щоб побудувати ефективно працюючу систему показників оцінки процесу, потрібен тривалий час і зусилля. На кожному готельному підприємстві повинна бути створена така система, спеціалізована для реалізованих бізнес-процесів. При цьому система показників повинна бути гнучкою в умовах зміни процесів, і в разі їх зміни готельному підприємству слід для оцінки використовувати складнішу сукупність показників.

Таким чином, розглянута теоретична база дозволяє здійснити оцінку бізнес-процесів підприємства та обґрунтувати на її основі пропозиції до поліпшення діяльності готелю.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ФОРТЕЦЯ», М. БАТУРИН, БАХМАЦЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛ.

2.1. Економіко-організаційна характеристика системи управління ТОВ «Готель «Фортеця», м. Батурин, Бахмацький район, Чернігівська обл.

Готель «Фортеця» розташований в м. Батурин на московській трасі в 100 метрах від палацу гетьмана Кирила Розумовського (пам'ятка архітектури національного значення в м. Батурин, Чернігівської обл.) і є найближчим до місцевих закладів харчування. Адреса: м. Батурин, вул. Бутка, 14.

Готель має зручні під'їзні асфальтовані дороги і впорядковану, освітлену територію. У комплекс готелю входить станція техобслуговування, велика автостоянка і заправка.

В готелі «Фортеця» кожен гість може зупинитись в одному з 11 номерів на свій смак, від звичайного одномісного за 150 грн. до номеру класу «Люкс» за 450 грн.. Крім цього готель «Фортеця» може запропонувати своїм гостям чудове стилізоване кафе, яке знаходиться на першому поверсі готелю. Кожна людина ,яка завітає до бару чи кафе готелю «Фортеця», матиме змогу насолодитися вишуканими стравами на любий смак.

Відповідно до статуту основною метою діяльності готелю є надання готельних послуг та забезпечення максимальної економічної ефективності комерційної діяльності підприємства на ринку готельних послуг. Для досягнення поставлених цілей є необхідна матеріальна база.

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель «Фортеця».

У своїй діяльності готель “Фортеця” керується чинним законодавством України та правилами надання готельних послуг.

Готельна послуга - це дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі , а також інша діяльність , пов'язана з розміщення та

тимчасовим проживанням .Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг , що надаються споживачу при розміщенні та проживанні в готелі.[51]

Готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги ,які не обмежуються щоденним заправлінням ліжок ,прибиранням кімнат та санвузлів.[52]

Матеріально-технічне оснащення та мінімальний перелік послуг, що надаються готелем, відповідають вимогам, установленим стандартами та іншими нормативно-правовими документами.

Готель має журнал реєстрації вступного інструктажу працівників та журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці.

Організаційна структура готельного підприємства формується виходячи з вимог довготривалого забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації [38 – 13 с.].

Організаційна структура готелю є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Права і обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреби задоволення бажань споживачів через наявні можливості і ресурси. Оперативні рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб споживачів, спираються на строго зафіксовану управлінську ієрархію. Відповідальність за прийняття управлінських рішень лежить на вищій ланці управління. Підрозділи є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають одну мету - задоволення потреб споживачів.

Організаційна структура готелю «Фортеця» (рис. 1) відноситься до функціональної структури управління. Це залежить від того, що вся готельна діяльність, а також внутрішні процеси розділені за напрямками, кожен з яких

очолює функціональний керівник. Такими напрямками є - організація прийому і розміщення гостей, організація харчування в готелі.

Функціональні керівники готелю (менеджери) не втручаються в справи один одного, а їх діяльність координується директором готелю або його заступником.

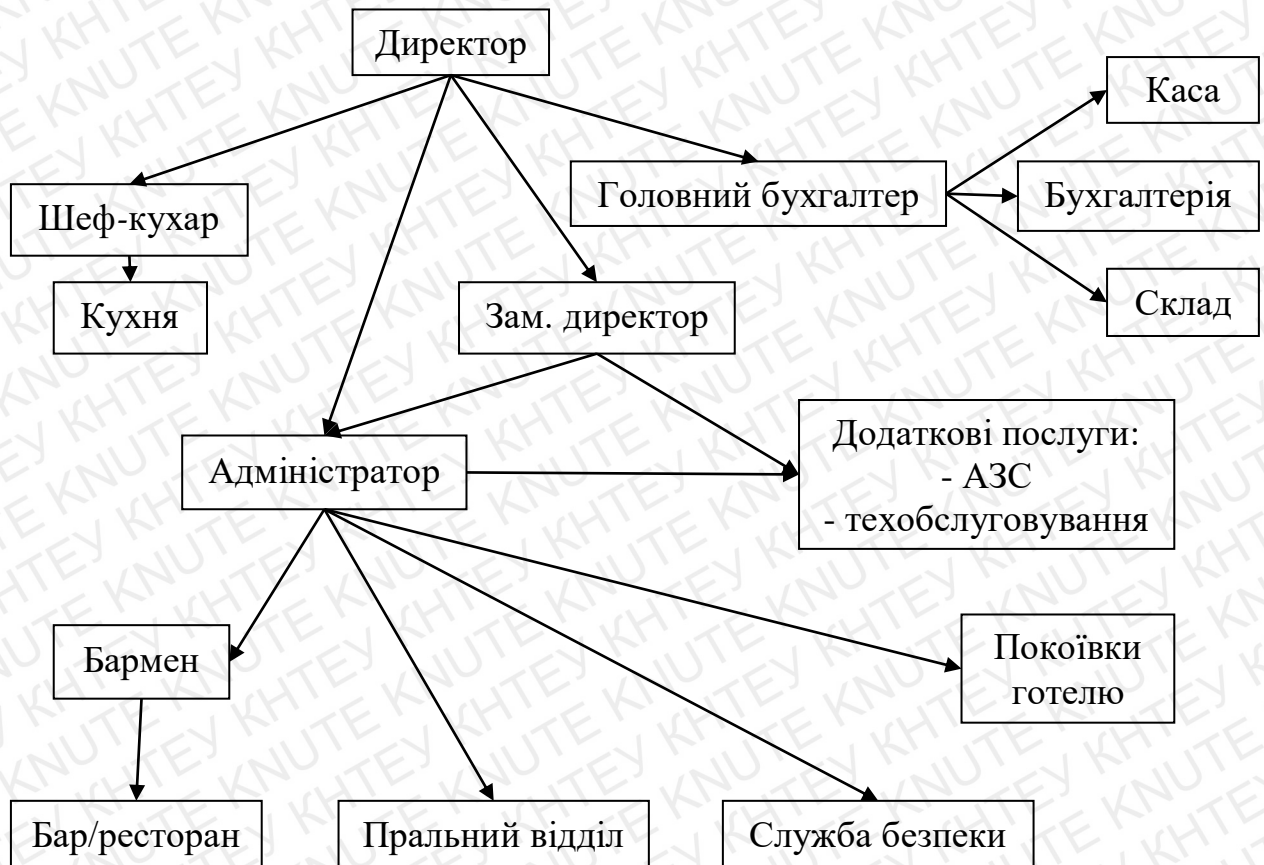


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Фортеця».

Аналізуючи вище наведену структуру управління я дійшла до висновку, що вона достатньо ефективна, так як до управлінського складу готелю «Фортеця» входять лише п'ять чоловік: директор – власник готелю, найвища ланка керівництва, заступник директора, адміністратор готелю, головний бухгалтер та шеф-кухар. Вони є підпорядкованими та підзвітними директору готелю. Фахівці, які керують готелем та персоналом включно, мають вищу освіту, стаж на керуючих посадах в готельній сфері, а також вони пройшли професійну підготовку.

Персонал, в обов'язки якого входить обслуговування та безпосередній

контакт зі споживачем, має належну професійну підготовку, володіє англійською на рівні B1, B2, дотримується правил професійного етикету (уважні та ввічливі до споживачів, мають охайний зовнішній вигляд).

Кожен працівник готелю має власний ряд обов'язків. Так, наприклад, на директорів готелю лежить вирішення величезного числа завдань:

- прийняття рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, та орієнтованих на обраний сегмент ринку;
- визначення загальних напрямків політики готельного підприємства в рамках поставлених цілей і завдань, в тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби;
- скеровує персонал готелю на досягнення високих економічних та професійних показників, проводить заходи для підвищення кваліфікації своїх працівників;
- створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечує додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Директор невід'ємно пов'язаний з керівниками всіх структурних підрозділів, з органами державної влади та місцевого самоврядування, банками, податковою, органами нагляду за охороною праці, органами пожежного нагляду та санепідемстанцією.

До функцій замісника директора входять майже ті самі обов'язки, що й у директора готелю, окрім права останнього остаточного прийняття рішення, так би мовити права підпису. Замісник директора вирішує питання добору, розстановки і підвищення кваліфікації кадрів. В його обов'язки також входить ведення особистих справ усіх співробітників готелю

Адміністратор готелю несе відповідальність за створення основних готельних послуг та підтримання номерного фонду відповідно до прийнятих

на підприємстві стандартів. Також до обов'язків адміністратора відноситься прийом і розміщення гостей, а також бронювання, реєстрація, розподіл номерів, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації та підтримання в порядку бази даних.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік та звітність. Вирішує питання фінансового забезпечення гостей, отримує звіти від касирів з кожної торгової точки, включаючи службу харчування, АЗС, і склад додаткової служби.

Шеф-кухар керує підрозділами громадського харчування, що включають в себе кафе-бар, підрозділ з обслуговування банкетів, а також харчоблок (кухню). Шеф-кухар складає меню, забезпечує поставку необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції і обслуговування, дотримуючись при тому розумного режиму економії.

Адміністратору готеля «Фортеця» підпорядковані служба прийому і розміщення, господарська служба (покоївки та прибиральники громадських приміщень, пральня). Служба покоївок є в більшості випадків найбільш функціонально значущим підрозділом. Цей підрозділ відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, в яких здійснюється прийом і обслуговування гостей. Покоївки перетворюють використаний продукт, яким є готельний номер після від'їзду гостей, в готовий для подальшої реалізації чистий і затишний номер. Шеф-кухару підпорядковані кухня, кафе-бар, банкетна служба. Заміснику директора підпорядковуються адміністратор, служба безпеки. Служба безпеки підтримує порядок і безпеку, так як готель несе відповідальність за забезпечення безпеки своїх гостей.

Показники щодо кількості персоналу в готелі «Фортеця» встановлюються щорічно на основі нормативів чисельності. Чисельність персоналу готелю на 1 січня 2018 року склала 22 людини.

Більшість обслуговуючого персоналу - жінки. Але в таких відділах як,

наприклад, служба безпеки, весь склад – чоловіки.

Структура персоналу готелю «Фортеця» за статтю, освітою та віком представлена на Рис. 2.2, 2.3, 2.4.

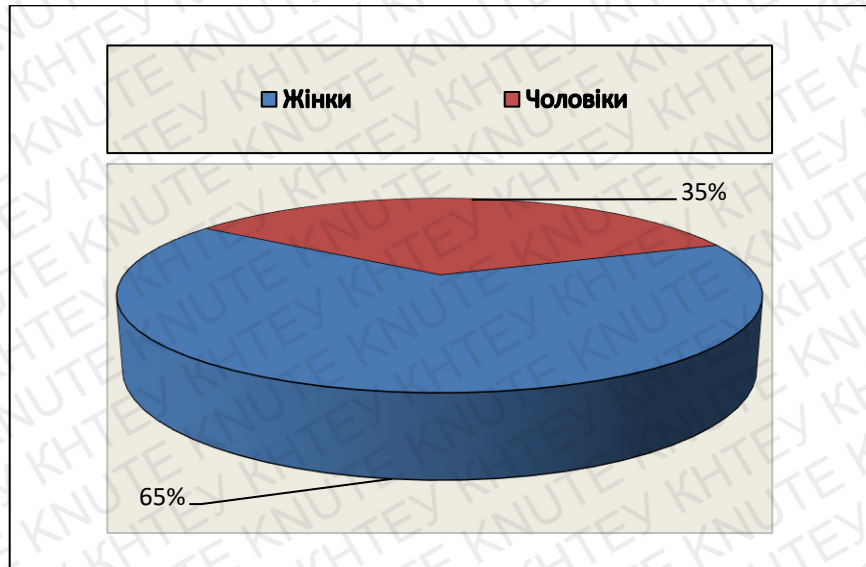


Рис. 2.2. Структура персоналу за статтю, %

Готель «Фортеця» дотримується політики залучення молодих фахівців. Необхідні вимоги при цьому - досвід роботи і знання іноземної мови. Хоча багато співробітників мають (або скоро будуть мати) вищу освіту, це освіта не завжди за профілем, і іноді не має ніякого відношення до діяльності готелю.

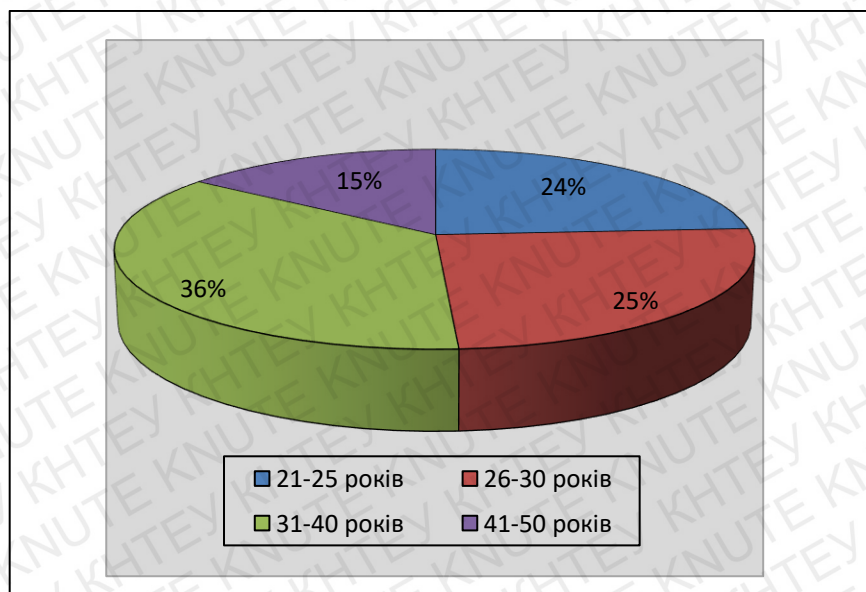


Рис. 2.3 Структура персоналу за віком

Середній вік працюючих - 31,8 років є оптимальним для вирішення бізнес-завдань, що стоять перед готелем «Фортеця».

Також одним з найважливіших складових конкурентоспроможності на готельному ринку є фінансовий стан.

Фінансовий стан - це один з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [52].

Фінансовий аналіз являє собою процес, заснований на вивченні даних про фінансовий стан і результати діяльності готельного підприємства в минулому, з метою оцінки перспективи його розвитку.

Основні дані, що характеризують економічну діяльність готелю «Фортеця» за 2016 та 2017 роки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Економічна діяльність готелю «Фортеця»

Показники, тис. грн.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	Темп росту	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації послуг	6166	6489	323	105,2	5,2
Собівартість реалізованих послуг	4235	3915	-320	92,4	-7,6
Валовий прибуток	1931	2574	643	133,2	33,2
Прибуток від операційної діяльності	621	1087	466	175	75
Інші операційні доходи	240	256	16	106,6	6,6
Адміністративні витрати	605	720	115	119	19
Витрати на збут	515	615	100	119,4	19,4
Інші операційні витрати	430	408	-22	94,9	-5,1
Інші фінансові доходи	4	7	3	175	75
Прибуток від звичайної діяльності	625	1095	470	175,2	75,2
Чистий прибуток	781,6	845,2	64	110,5	10,5
Рентабельність за чистим прибутком, %	12,7	13	0,3	102,4	2,4
Податок на прибуток	111,78	195,6	83,88	175	75
Фондовіддача	3,4	3,9	0,5	114,7	14,7
Фондомісткість	0,3	0,2	-0,1	66,6	-33,4

Продовження таблиці 2.1

Фондоозброєність	90,3	74,9	-15,4	82,9	-17,1
Основні засоби на початок звітнього періоду	2378	2181	-197	91,7	-8,3
Основні засоби на кінець звітнього періоду	1234	1115	-119	90,4	-9,6
Середньорічна вартість ОЗ	1806	1648	-158	91,3	-8,7
Продуктивність праці	308,3	249,9	-13,4	95,7	-4,3
Чисельність працівників	20	22	2	110	10
Витрати на 1 грн. реалізованої послуги	0,562	0,572	0,01	101,8	1,8
Рентабельність реалізованих послуг, %	12,7	13	0,3	102,4	2,4

В 2016 році сумарний обсяг чистого доходу склав 6,166 тис.грн. В 2017 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 5,2 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище готельного підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2017 року сумарний обсяг чистого доходу становив 6,489 тис. грн.

В 2017 році приріст собівартості продукції не перевищує приріст виручки. Це однозначно позитивна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається більше коштів для здійснення інших витрат. Приріст значення показника становить -7,6 % порівняно з роком раніше.

В 2016 році сума валового прибутку становила 1,931 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг готельного підприємства. В 2017 році сума валового прибутку склала 2,574 тис. грн.

Спочатку, а саме у 2016 році сума витрат на збут становила 515 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2017 році 19,4 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування об'єму продажу . На кінець 2017 року сума комерційних витрат становила 615 тис. грн.

На початок 2016 року сума адміністративних витрат становила 605 тис. грн. Приріст статті витрат становив у 2017 році 19% в порівнянні з

попереднім періодом. На кінець 2017 року сума управлінських витрат становила 720 тис. грн.

В 2016 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 621 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність готельного підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу. В 2017 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 1,095 тис.грн.

Станом на 2016 рік обсяг доходів від участі в інших організаціях склав 240 тис.грн. За першу половину досліджуваного періоду значення показника обсягу доходів від участі в інших організаціях залишається майже стабільним, проте на 2017 рік обсяг доходів від участі в інших організаціях склав 256 тис.грн. Очевидно, що підприємство отримує прибуток від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчить про участь у статутному фонді інших підприємств.

Під фондовіддачею розуміють показник ефективності використання основних виробничих фондів, який характеризує обсяг вироблених підприємством послуг у вартісних вимірниках одиницею основних виробничих фондів. Тож станом на 2016 рік показник фондовіддачі дорівнює 3,4 грн., а на 2017 рік зростає до 3,9 грн. Отже, фондовіддача зростає пропорційно зростанню обсягів послуг підприємства на 2%.

Фондомісткість представляє собою показник, зворотний показнику фондовіддачі, тобто він показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів послуг. В 2016 році фондомісткість становила 0,3 грн., а в 2017 році — 0,2 грн. Тобто зменшилась на 2% , в порівнянні з минулим роком, пропорційно зростанню обсягів послуг підприємства.

Під фондоозброєністю праці розуміють показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства, який розраховується як співвідношення вартості активної частки основних

виробничих фондів і чисельності промислово-виробничого персоналу в максимально завантажену робочу зміну підприємства. Після залучення до роботи нових працівників фондоозбросність праці зменшується на 17% порівняно з минулим роком.

Як результат розглянутих вище факторів готельне підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2016 році, який склав 781,6 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2017 році, становить 845,2 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що готельне підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

2.2. Аналіз бізнес-процесів готельного підприємства

Першим кроком аналізу бізнес-процесів готельного підприємства є вибір найбільш пріоритетних бізнес-процесів, першочергова оптимізація яких дасть найбільший результат.

Для вирішення цього завдання використовують наступні критерії пріоритетності:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Для аналізу бізнес-процесів готелю «Фортеця» найбільш пріоритетним є внутрішнє середовище готелю. Аналіз внутрішнього середовища передбачає:

- оцінку стратегії;
- аналіз використання потенціалу готеля;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення слабких і сильних аспектів діяльності готеля;
- визначення стратегічних проблем (завдань) [19, с. 123].

Оцінку чинної стратегії проведемо за допомогою показників ефективності діяльності готелю. Розглянемо показники внутрішньої та зовнішньої

ефективності в готелі «Фортеця».

До зовнішніх показників готелю «Фортеця» належать зростання виручки від наданих послуг, збільшення чисельності проживаючих у готелі, зростання прибутку.

Для того, щоб проаналізувати чи зростає виручка та прибуток в готелі «Фортеця» слід звернутися до фінансового звіту (табл. 2.3). Тож, як показують показники, в 2016 році сумарний обсяг чистого доходу склав 6,166 тис.грн. В 2017 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 5,2 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище готельного підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2017 року сумарний обсяг чистого доходу в готелі «Фортеця» становив 6,489 тис. грн.

Стосовно зростання прибутку, то в 2016 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 621 тис. грн. В 2017 році сума прибутку від операційної діяльності склала 1,095 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність готельного підприємства, яка здатна генерувати прибуток.

Обчислення пропускної спроможності готелю:

$$ПС_M = 23 \times 365 = 8395 \text{ (людино-дiб).}$$

Тож, одноразова місткість тризіркового готелю "Фортеця", тобто кількість місць, яку може надати готель одночасно, становить 23 місця. Можлива пропускна спроможність з урахуванням цілорічної роботи готелю без простоїв - 8395 людино-дiб.

Визначення кількості обслужених гостей готелю: $K_f = 7356 / 3 = 2452$ (осiб).

Розрахунок кількості місце-днів простою номерного фонду через проведення реконструкції та капітального ремонту приміщень: $K_p = 2 * 365 = 730$ (людино-дiб).

Тривалість поточного ремонту – 6 днів, середній час санітарної обробки і підготовки номеру до заселення в готелі «Фортеця» – 1,8 години.

Тобто простой номерного фонду через поточний ремонт складає: $K_{п.р.} = (1*2+1)*6=18$ (людино-дiб). Тривалiсть санiтарної обробки та пiдготовки номерiв до заселення гостей: $K_{с.о.} = (1,8*2562)/24 = 192$ (людино-дiб).

Усього простоiв: $730+18+192 = 940$ (людино-дiб). Визначення пропускної спроможностi (ПС) готелю «Фортеця»: $ПС = 8395-730 = 7665$ (людино-дiб). Розрахунок планової пропускної спроможностi готелю «Фортеця»: $ПС_{пл} = 7665-18-192 = 7445$ (людино-дiб). Обчислення коефiциєнтiв завантаження готелю «Фортеця»:

- планового - $K_{з\ пл} = 7445/7665 = 0,973$, або 97,3 (%);
- фактичного - $K_{з\ ф} = 7356/7665 = 0,959$, або 96 (%).

Таким чином, за причин простоiв рiвень завантаження номерного фонду готелю "Фортеця" за 2017 рiк склав 96%, що є менше запланованого на 1,3% вiдсоткових пункти (97,3%). Показник завантаженостi готелю за 2016 рiк склав 88,3%. А це означає, що чисельнiсть проживаючих у готелi збiльшилася на 7,7% у звітному році. Отже, робота маркетингового вiддiлу щодо розширення цiльового сегменту ринку та збiльшення обсягiв надання готельних послуг у готелi «Фортеця» працює на вiдмiнно.

Внутрiшня ефективнiсть визначається показниками економiчностi всiх статей витрат готелю «Фортеця». Номенклатура витрат готелю подiляється на двi групи: умовно-постiйнi та змiннi витрати. До умовно-постiйних вiдносяться тi витрати, розмiр яких при збiльшеннi обсягу виручки не змiнюється або змiнюється незначною мiрою, а саме: орендна плата, витрати на поточний ремонт, амортизацiя основних засобiв, витрати на утримання примiщень.

До змiнних витрат вiдносять тi витрати, що змiнюються пропорцiйно до змiн обсягу виручки, а саме: заробiтна плата, транспортнi витрати, зношення спецодягу й малоцiнних предметiв, витрати на паливо, електроенергiю, витрати на пiдготовку кадрiв та iн. [19, с. 125].

Для аналізу витрат у готелi «Фортеця» використаємо показник спiввiдношення рiвня витрат виробництва до обсягу виручки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Співвідношення рівня витрат виробництва до обсягу виручки

Показник	2016 рік	2017 рік
Адміністративні витрати	605	720
Витрати на збут	515	615
Інші операційні витрати	430	408
Загальна сума витрат	1550	1743
Обсяг виручки	6166	6489

Тож, як видно з таблиці 2.2 рівень витрат в готелі «Фортеця» не перевищує суму виручки. Сума витрат у 2016 році становила 1,550 тис. грн., а обсяг виручки становив 6,166 тис. грн. В 2017 році сума витрат дорівнювала 1,743 тис. грн., що значно менше, ніж обсяг виручки, який становив 6,489 тис. грн. Так як, рівень витрат є важливим якісним показником діяльності, його зниження при одночасному підвищенні якості обслуговування свідчить про поліпшення роботи готелю . [19, с. 126].

Аналіз щодо використання потенціалу готелю. Під потенціалом готелю слід розуміти сукупність його можливостей щодо надання послуг. Можливості готелю визначаються ресурсами, які перебувають у його розпорядженні. До ресурсів готелю «Фортеця» відносять: просторові; технічні; технологічні; трудові; інформаційні; фінансові; організаційні.

Рівень рентабельності (Р) підприємств готельного господарства визначається процентним відношенням чистого прибутку (П) до чистого доходу (виручки) від реалізації послуг. $R = (П/Ч) * 100$.

Рівень рентабельності готелю «Фортеця» представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень рентабельності готелю «Фортеця»

Звіт про фінансові результати	На 2016 рік	На 2017 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	6166	6489
Чистий прибуток (збиток)	781,6	845,2

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2016 р) = $781,6/6166 * 100\% = 12,67\%$

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2015 р) = $845,2/6489 * 100\% = 13,02\%$

Рентабельність продажів по чистому прибутку залишається на стабільному рівні і в 2017 році кожна гривня продажів принесла 13,02 копійок чистого прибутку. Це високий показник, який свідчить про ефективне управління витратами готелю «Фортеця». Підвищення виручки привело до майже пропорційного підвищення витрат.

Наступним кроком дослідимо бізнес-процеси в готелі на основі SWOT-аналізу – аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, результати якого використаємо при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед готелем [53]. SWOT-аналіз готелю «Фортеця» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз готелю «Фортеця»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - привабливе для гостей розташування готелю; - зручність під'їзних шляхів; - високий рівень кваліфікації у співробітників готелю; - сильний корпоративний дух; - низькі ціни; - фінансові ресурси; - різноманітне меню в ресторані; - хороша репутація серед споживачів; - власний паркінг; - комплекс додаткових послуг (АЗС, техобслуговування); - готельні послуги відповідають держстандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабка рекламна кампанія; - потреба в оновленні деяких об'єктів готелю; - неефективне використання працівників; - де в чому застарілі методи роботи в готелі.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень; - впровадження і розвиток інформаційних технологій в діяльності готелю; - використання інтернет-ресурсів; - розширення рекламної діяльності; - розширення комплексу послуг; - скорочення часу на обслуговування; 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції; - несприятлива політика уряду; - зміна смаків і потреб гостей; - відсутність фінансування.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін готелю «Фортеця», а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складемо матрицю SWOT (табл. 2.5), яка зорієнтована на поточну роботу, і допомагає зорієнтуватися на перспективу.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT

Матриця SWOT	Можливості:	Загрози:
	<p>1. Модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень;</p> <p>2. Впровадження і розвиток інформаційних технологій в діяльності готелю;</p> <p>3. Використання інтернет-ресурсів;</p> <p>4. Розширення рекламної діяльності;</p> <p>5. Розширення комплексу послуг;</p> <p>6. Скорочення часу на обслуговування;</p>	<p>1. Посилення конкуренції;</p> <p>2. Неприятлива політика уряду;</p> <p>3. Зміна смаків і потреб гостей;</p> <p>4. Відсутність фінансування.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1. Привабливе для гостей розташування готелю;</p> <p>2. Зручність під'їзних шляхів;</p> <p>3. Високий рівень кваліфікації у співробітників готелю;</p> <p>4. Сильний корпоративний дух;</p> <p>5. Низькі ціни;</p> <p>6. Фінансові ресурси</p> <p>7. Різноманітне меню в ресторані;</p> <p>8. Хороша репутація серед споживачів;</p> <p>9. Власний паркінг;</p> <p>10. Комплекс додаткових послуг (АЗС, техобслуговування);</p> <p>11. Готельні послуги відповідають держстандартам.</p>	<p>1-1,2,3,4: дасть персоналу готелю можливість вийти на новий рівень в обслуговуванні;</p> <p>2,3-6: можливість використання системи бронювання, можливість розробити сайт для готелю;</p> <p>4,5-8: можливість збільшити завантаженість готелю.</p>	<p>1-5,6,7, 10: можливість для готелю уникнути конкуренції;</p> <p>2-6,8,11: можливість для готелю вистояти за любых політичних умов;</p> <p>3-5,10: різноманітність додаткових послуг і низькі ціни завжди будуть привабливими для гостей;</p> <p>4-3,8: можливість протистояти конкуренції.</p>

Продовження таблиці 2.5

<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка рекламна кампанія; 2. Потреба в оновленні деяких об'єктів готелю; 3. Неефективне використання працівників; 4. Де в чому застарілі методи роботи в готелі. 	<p>3,4-1: можливість для готелю покращити свою рекламну кампанію;</p> <p>1,2-2,4: можливість модернізувати готель, можливість покращити імідж;</p> <p>6-3: дасть змогу правильно організувати роботу.</p>	<p>1,3-1,4: дає змогу конкурентам переманити споживача;</p> <p>2,4-2,3: відсутність можливості розвитку готелю.</p>
---	---	---

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози [54].

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу в табл. 2.3 можна зробити наступні висновки:

- готель недостатньо популярний, тому слід провести активну рекламну діяльність, розмістити рекламу в інтернеті або на білбордах в місті, щоб ознайомити з інформацією про готель немісцевих гостей;
- для покращення рівня обслуговування гостей вкрай важливо впровадити інформаційні технології, без ІТ готель не зможе бути конкурентноспроможним;
- готелю слід використовувати в своїй діяльності Інтернет, а він в свою змогу дозволить готелю користуватися системою бронювання. Застосування програми по автоматизації дасть змогу прискорити процес обслуговування гостей, що в кращу сторону відіб'ється на іміджі.
- щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування;
- для покращення іміджу готелю в цілому, необхідно оновити ремонт та модернізувати методи роботи;
- різномантність додаткових послуг та низькі ціни привабливі для гостей.

В результаті проведеного SWOT - аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі готелю «Фортеця», усунувши недоліки, готель «Фортеця» стане більш конкурентоспроможним.

Розрізняють дві групи факторів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги:

- переваги в ресурсах;
- вища майстерність та уміння.

До переваг ресурсів готелю «Фортеця» відноситься: фінансові ресурси та інформаційні ресурси, які знаходяться на стадії розвитку. До майстерності та умінь в готелі «Фортеця» можна віднести: високий рівень кваліфікації у співробітників готелю, сильний корпоративний дух та хорошу репутацію серед гостей.

До стратегічних проблем (завдань) в готелі «Фортеця» належать: застаріле обладнання готельних номерів, відсутність інформаційних технологій, власного сайту готелю, застаріла організаційна структура.

Кінцевим етапом аналізу бізнес-процесів в готелі «Фортеця» є складання таблиці «загроз і можливостей, сильних і слабких сторін готельного підприємства» (табл. 2.2). З якої випливає, що готель має загрози з боку своїх готелі-сусідів (посилення конкуренції). Для того, щоб цього уникнути, готелю потрібно розширити свою маркетингову діяльність.

2.3 Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів готелю

Для забезпечення ефективної діяльності готелю «Фортеця» та утримання конкурентоспроможності необхідно вміти не тільки управляти бізнес-процесами але й ефективно їх реалізовувати.

Як відомо, процесний підхід до управління готельним підприємством заснований для розвитку господарської діяльності, подальшого застосування функцій управління: організація, планування і контроль бізнес-процесів готелю. А характер і результативність реалізації бізнес-процесів готелю є

передумовою для отримання певного рівня прибутковості підприємства, тобто виконання поставлених оперативних, тактичних або стратегічних завдань. Тому здійснювати оцінку ефективності реалізації бізнес-процесів готелю «Фортеця» треба відповідно до того, як формуються конкурентні переваги бізнес-процесів готелю [16 – 74-80 с.].

На базі існуючого оперативного рівня в готелі «Фортеця» можливе формування тактичного рівня конкурентоспроможності, який є результатом здійснення готельним підприємством бізнес-процесів управління і нарешті, після досягнення підприємством конкурентних переваг тактичного рівня, при наявності бізнес-процесів розвитку і зваженого підходу до їх здійснення, готельне підприємство має передумови для створення конкурентоспроможності стратегічного рівня.

Тому оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів готелю повинна проводитися відповідно до трирівневого підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

На першому етапі оцінки реалізації бізнес-процесів в готелі «Фортеця» необхідно побудувати мережу бізнес-процесів. Виділити головні бізнес-процеси, які характеризують кожну з досліджуваних рівнів реалізації бізнес-процесів (табл. 2.5).

Так, для оперативного рівня реалізації бізнес-процесів визначальними є основні бізнес-процеси досліджуваного підприємства, а саме: надання послуг тимчасового проживання, надання послуг харчування (кафе-бар «Фортеця»).

Науковці виділяють п'ять основних категорій бізнес-процесів:

- основні обслуговуючі бізнес-процеси;
- бізнес-процеси розвитку;
- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси, які створюють необхідні умови для прийняття та реалізації управлінських рішень [35] (рис. 2.4.).

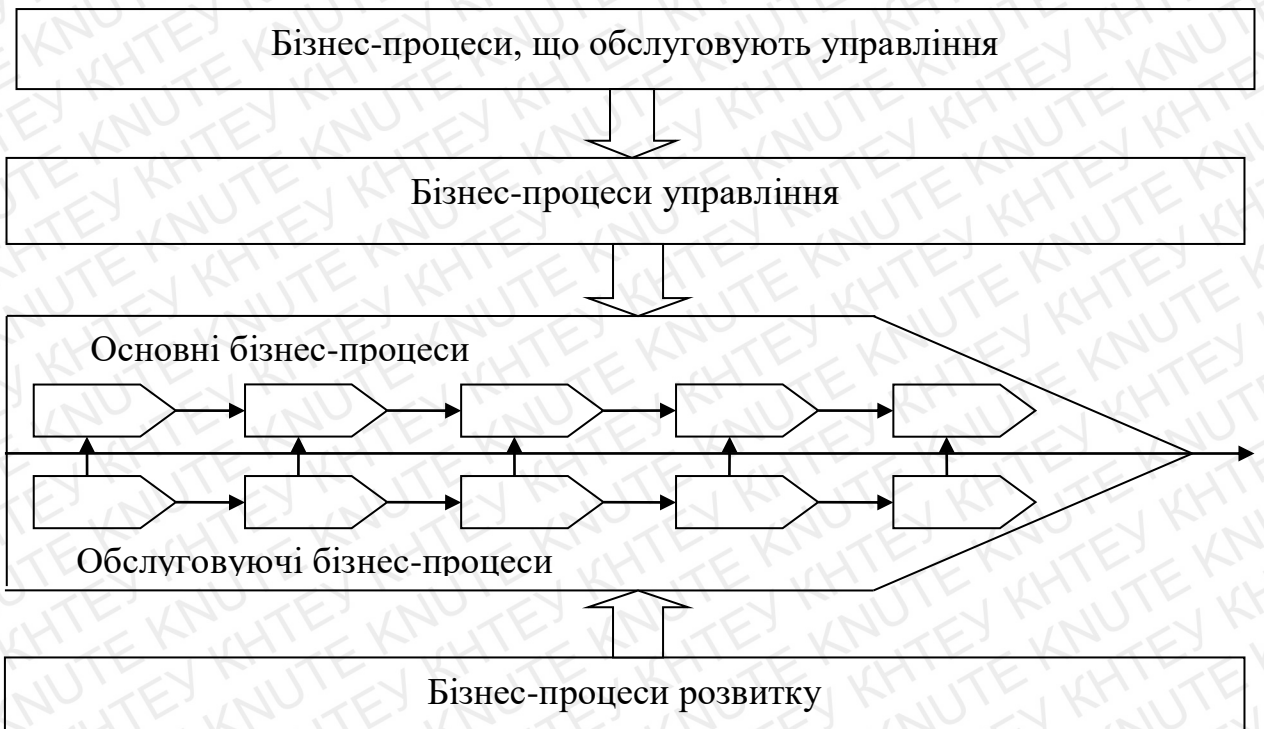


Рис. 2.4 Модель процесного підходу до управління готелем

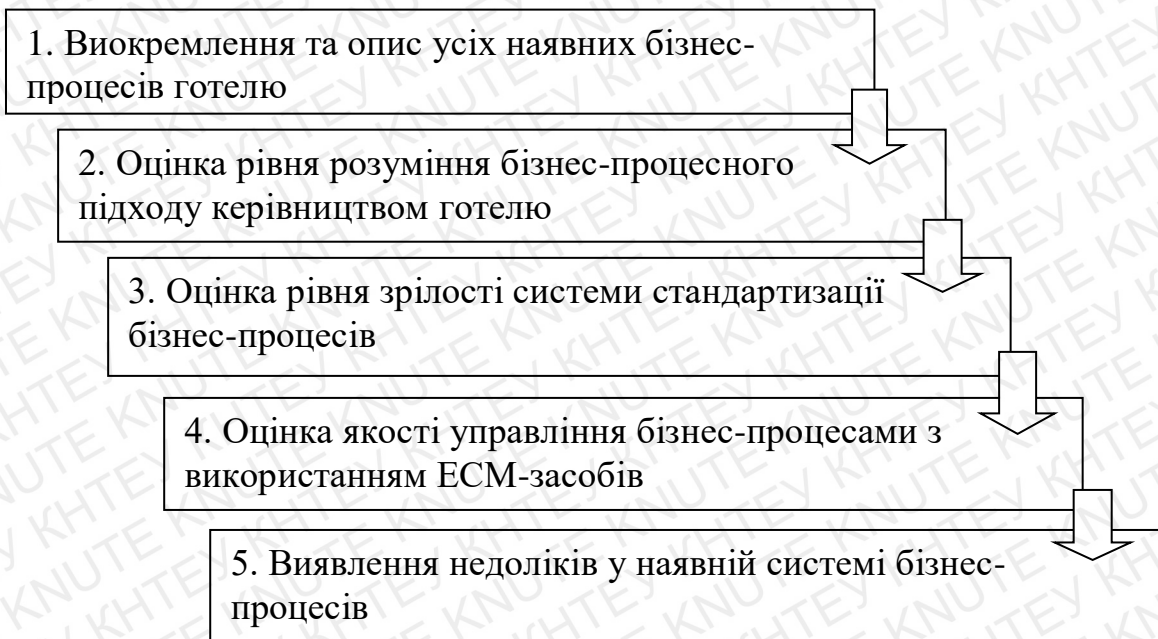


Рис. 2.5 Алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів в готелі

Багато експертів вважають, що реалізація бізнес-процесів на практиці найбільш складна частина менеджменту бізнес-процесів (табл. 2.6). Щоб реалізація була ефективною та мала шанси на успіх, слід розглядати цю

операцію як двоетапну дію: вивчення обставин, що перешкоджають впровадженню, власне впровадження.

Таблиця 2.6

Перешкоди на шляху реалізації бізнес-процесів

Перешкоди	Пояснення	Як уникнути
Опір персоналу	Будь-яка зміна процесів так чи інакше має на увазі, що люди до сих пір діяли неправильно	Визнайте право співробітників на занепокоєння. Вкажіть на те, як саме новий процес вирішить проблеми, що виникали в минулому
Опір керівників	Якщо реалізований процес стосується кількох відділів і департаментів, то до моменту його впровадження можуть початися конфлікти	Ці проблеми слід вирішувати заздалегідь, ще до етапу реалізації - бажано на етапах розробки і тестування. Керівники повинні розуміти, що введення в дію нового процесу прискорить їх роботу
Відсутність авторитета, який підтримує зміни	Будь-якій зміні процесів необхідний авторитетний захисник - людина, яка зуміє надати адміністративну підтримку змінам	Люди повинні бачити: ця людина готова приймати непопулярні рішення, щоб досягти поставленої мети

Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів готельного підприємства починається з виокремлення та опису всіх наявних бізнес-процесів підприємства. Зокрема, до основних бізнес-процесів віднесено: надання послуг тимчасового проживання, надання послуг харчування (кафе-бар «Фортеця»). На основі раніше запропонованої класифікації бізнес-процесів у роботі виділено бізнес-процеси готелю «Фортеця» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Класифікація бізнес-процесів у готелі «Фортеця»

Основні бізнес-процеси:	Бізнес-процеси, обслуговуючі основні:
<ul style="list-style-type: none"> - надання послуг тимчасового проживання; - надання послуг харчування (кафе-бар «Фортеця») 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення належною готовністю готельних номерів службою покоївок; - забезпечення необхідної безпеки гостей службою охорони; - забезпечення належного обслуговування гостей всім персоналом готелю
Бізнес-процеси управління: <ul style="list-style-type: none"> - управління продовольчими та непродовольчими запасами готелю; - управління персоналом готелю; - стратегічне управління готелем; 	Бізнес-процеси, обслуговуючі управління: <ul style="list-style-type: none"> - закупівля необхідних продуктів харчування та напоїв; - розвиток та підготовка персоналу до виконання послуги;

Продовження таблиці 2.7

<ul style="list-style-type: none"> - управління фінансами; - управління господарством готелю 	<ul style="list-style-type: none"> - планування бюджету стосовно надання послуги; - належне дотримання документообігу бухгалтером
<p>Бізнес-процеси розвитку:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - розширення комплексу послуг; - розширення рекламної діяльності; - прагнення досягнути рівня 4-х зірок 	

Типовими бізнес-процесами управління є: управління продовольчими та непродовольчими запасами готелю, управління персоналом готелю, стратегічне управління готелем, управління фінансами, управління господарством готелю. Оцінку рівня реалізації бізнес-процесів підприємства здійснено на основі емпіричних та експертних методів наукового дослідження, адаптованих нами до специфіки готельного підприємства «Фортеця» та інших готельних підприємств [47; 49].

Перша анкета – «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом підприємства» – надає можливість загального уявлення необхідності побудови бізнес-процесів на підприємстві.

Друга анкета – «Оцінка рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів» – дає змогу розглянути інструменти та елементи організаційної структури, що задіяні в роботі з нормативно-методичними документами, які забезпечують ефективність протікання бізнес-процесів готелю.

У межах даних тестів можна виокремити п'ять рівнів ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства:

- зародковий стан,
- рівень дуже низької ефективності роботи системи;
- рівень низької ефективності роботи системи;
- рівень середньої ефективності роботи системи;
- рівень зрілості (рівень високої ефективності роботи системи) (табл. 2.8).

**Характеристика рівнів ефективності системи стандартизації
бізнес-процесів підприємства**

Рівень ефективності системи стандартизації бізнес-процесів підприємства	Характеристика рівня
Зародковий стан	Процеси та інструменти тільки починають формуватися
Рівень дуже низької ефективності роботи системи	Наявні деякі елементи стандартизації бізнес-процесів, але вони не працюють або працюють слабо
Рівень низької ефективності роботи системи	Прийнятний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства
Рівень середньої ефективності роботи системи	Нормальний стан системи стандартизації бізнес-процесів підприємства
Рівень зрілості (рівень високої ефективності роботи системи)	Система стандартизації бізнес-процесів підприємства сформована та працює з високою ефективністю

У розуміння суті і призначення бізнес-процесів автор ґрунтується на баченні процесного підходу, розробленого Робертом Капланом і Робіном Купером, який базується на тому, що цінність (вартість) будь-якого підприємства створюється у внутрішніх бізнес-процесах [23]. В готельному підприємстві бізнес-процес представляє декілька пов'язаних послуг чи процедур, які в сукупності реалізують певну мету господарської діяльності чи іншої операційної діяльності, здійснюваної, зазвичай, у межах організаційної структури, що відображає зв'язки і стосунки між учасниками.

В економічних дослідженнях оцінка ефективності менеджменту в цілому, та рівня зрілості системи стандартизації бізнес-процесів, зокрема визначається за допомогою різноманітних за підходами і складністю обчислень, зумовлених вибором критеріїв та показників ефективності. Тому в даній роботі використано засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією – модель засобів Enterprise Content Management, які розроблені групою консультантів компанії DIRECTUM [6].

Таблиця 2.9

Результати тестування «Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом готелю» (тест № 1) та «Оцінка рівня зрілості системи стандартизації та реалізації бізнес-процесів» (тест № 2)

	Готель «Фортеця»
Тест №1	Відсоток правильних відповідей: 12,0% Відсоток неправильних відповідей: 88,0%
Тест №2	Відсоток правильних відповідей: 20,0% Відсоток неправильних відповідей: 80,0%
Результат	Наявні елементи стандартизації та реалізації бізне-спроцесів. Вони працюють в нормальному режимі. Рівень середньої ефективності роботи системи бізнес-процесів
Бальна оцінка	2

Результати проведеного тестування в готелі «Фортеця» (табл. 2.9) указують на те, що ступінь розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом готелю і рівень зрілості системи стандартизації бізнес-процесів досліджуваного готелю знаходиться на середньому рівні. Найвищий бал (2 із 3 можливих).

Наступним етапом оцінки ефективності реалізації бізнес-процесів підприємства є оцінка якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів (ЕСМ-системи (Enterprise Content Management) – засоби управління корпоративною неструктурованою інформацією). Як було сказано вище, у процесі оцінювання автором використано модель зрілості у сфері ЕСМ групи консультантів компанії DIRECTUM [45]. Відповідно до даної моделі, виділяють п'ять основних рівнів зрілості у сфері ЕСМ (рис. 2.6, табл. 2.8). Відповідно до наведених характеристик рівнів зрілості підприємства у сфері ЕСМ, для оцінки якості управління бізнес-процесами з використанням ЕСМ-засобів виділено три основні напрями, що визначають збалансованість моделі: технологічний, управлінський та зовнішні фактори. Для визначення, якому рівню зрілості у сфері ЕСМ відповідає організація, запропоновано використати метод опитування за адаптованою до об'єкту дослідження анкетною «Оцінка зрілості підприємства в сфері ЕСМ» [22].

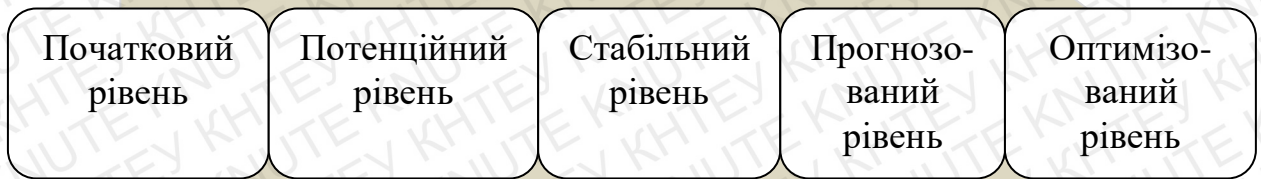


Рис. 2.6 Рівні зрілості підприємства у сфері ЕСМ

Характеристика рівнів зрілості підприємства у сфері ЕСМ поділяється на:

1. Початковий рівень - майже не використовуються технічні засоби ЕСМ. Співробітники та керівництво не готові до використання ІТ та засобів управління неструктурованою інформацією; вони не сприймають нові методи роботи з електронними документами. Зовнішні фактори мають суттєвий вплив: запити від партнерів, клієнтів та регулюючих органів виконуються невчасно або з помилками. Відсутній єдиний інформаційний простір в організації.
2. Потенційний рівень - організація започаткувала впровадження або вже використовує окремі рішення ЕСМ-додатків. Розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів зросли, є готовність до використання ІТ. Зовнішні фактори мають помірний вплив: є певний порядок у документах, наявне спілкування за межами організації в електронному вигляді.
3. Стабільний рівень - в організації впроваджено ЕСМ-систему або окремі ЕСМ-додатки та активно використовуються співробітниками, керівництво орієнтовано на розвиток засобів управління контентом та використання нових методів у цій сфері. Організація у цілому готова до зовнішніх запитів, хоча регулярна взаємодія в електронному вигляді із зовнішніми

організаціями відсутня.

4. Прогнозований рівень - організація орієнтована на розширення спектру впроваджених ЕСМ-додатків та може оцінити їх необхідність, швидкість упровадження та вартість. Особливість даного рівня – прогнозованість розвитку засобів та методів управління неструктурованою інформацією, наявність стратегії в даній сфері.
5. Оптимізований рівень - розвиток ЕСМ-рішень в організації стає регулярним, рівень їх використання максимальний; організація орієнтована на зовнішній електронний документообіг.

Оцінка за кожним показником може приймати значення:

- 1 – відповідь «ні» («не підтримуємо», «не використовуємо», «не готові»);
- 2 – відповідь «так, з обмеженнями»;
- 3 – «так, у повному обсязі» («із несуттєвими обмеженнями»).

Результати тестування щодо ефективності реалізації бізнес-процесів у сфері ЕСМ, проведеного на досліджуваному підприємстві готель «Фортеця», дав змогу отримати та інтерпретувати такі висновки:

- оцінку 3 не отримала жодна відповідь;
- оцінка 2 – відповіді на 34 питання (82,9%);
- оцінка 1 – відповіді на 7 питань.

Найнижчі оцінки отримали відповіді на питання за технологічним напрямом, що свідчить про неготовність готелю до використання сучасних інноваційних технологій, які підтримують ЕСМ.

За результатами отриманих оцінок для всіх показників розраховується інтегральна оцінка за трьома напрямками:

- технологічний;
- управлінських;
- групи зовнішніх факторів.

Для кожного рівня зрілості задаються нормативні значення інтегральних показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Нормативні показники рівня зрілості бізнес-процесів організації у сфері ЕСМ

Група показників	Початковий (1)	Потенційний (2)	Стабільний (3)	Прогнозований (4)	Оптимізований (5)
Основні бізнес-процеси (технологічний напрям)	1,0	1,5	2,1	2,5	2,75
Управлінські бізнес-процеси (управлінський напрям)	1,0	1,5	2,33	2,5	2,75
Зовнішні фактори та обмін документами в електронному вигляді	1,0	1,0	1,6	2,0	3,0

Поточний рівень зрілості знаходимо шляхом порівняння отриманих за результатами тестування оцінок із нормативними показниками, тобто визначаємо, на яку оцінку заслуговує готель у сфері управління документами, бізнес-процесами та взаємодією. Далі визначаємо коефіцієнт зрілості, який розраховується як мінімальне відносне відхилення значень інтегральних показників від нормативних (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень зрілості та коефіцієнт зрілості бізнес-процесів готелю «Фортеця»

Підприємство	Рівень зрілості	Коефіцієнт зрілості
Готель «Фортеця»	2	2,28

Коефіцієнт зрілості показує, наскільки готель наблизився до наступного рівня. Так, коефіцієнт зрілості бізнес-процесів готелю «Фортеця» становить 2,28, тобто готель знаходиться на другому рівні, але до рівня 3 (стабільного) йому не вистачає 72%.

Отже, готель «Фортеця» знаходяться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним ефективною реалізацією бізнес-процесів та присутнє зачаткування впровадження нових бізнес-процесів або

використання окремих рішень ЕСМ-додатків. На даному рівні простежується порядок у документах, присутнє розуміння персоналу в управлінні новоствореними бізнес-процесами, наявне спілкування за межами готелю в електронному вигляді. А також, присутнє розуміння керівництва та готовність співробітників до використання нових методів, готовність до використання інформаційних технологій та впровадження новий ідей та бізнес-процесів.

Висновки до розділу 2

1. В готелі «Фортеця» кожен гість може зупинитись в одному з 11 номерів на свій смак, від звичайного одномісного за 150 грн до номеру класу «Люкс» за 450 грн.. Крім цього готель «Фортеця» може запропонувати своїм гостям чудове стилізоване кафе, яке знаходиться на першому поверсі готелю.
2. Відповідно до статуту основною метою діяльності готелю є надання готельних послуг та забезпечення максимальної економічної ефективності комерційної діяльності підприємства на ринку готельних послуг
3. Організаційна структура готелю «Фортеця» є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Права і обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреби задоволення бажань споживачів через наявні можливості і ресурси. Для того, щоб бути кращими серед конкурентів на готельному ринку потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування.
4. Підхід до управління через опис бізнес-процесів на сьогодні є головним підходом і його рекомендовано більшістю стандартів управління.
5. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати споживачу товар чи послугу, яка задовольнить його за ціною, якістю та рівнем сервісу.
6. Служба прийому і розміщення є першим підрозділом, з яким знайомиться гість, прибуваючи в готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей про якість обслуговування в цілому.
7. В умовах жорсткої конкуренції готель «Фортеця» повинен виділятися на фоні інших готелів, тому потрібна плідна праця відділу прийому та розміщення для залучення клієнтів.
8. Результати проведеного тестування в готелі «Фортеця» (табл. 2.3) указують на те, що ступінь розуміння бізнес-процесного підходу

керівництвом готелю і рівень зрілості системи стандартизації бізнес-процесів досліджуваного готелю є вкрай низькими.

9. Спецпропозиції в готелі «Фортеця» не мають творчої спрямованості, тим самим готель не може залучити до себе гостей чимось особливим, унікальним, а це значить, що готель «Фортеця» нічим не відрізняється від багатьох інших готельних закладів.

10. Отже, готель «Фортеця» знаходяться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним є започаткування впровадження нових бізнес-процесів. А також, розуміння керівництва та готовність співробітників до використання нових методів в управлінні, готовність до використання інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування заходів з розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готель «Фортеця»

Існує безліч причин, внутрішніх і зовнішніх, які зробили постійне вдосконалення та розвиток життєво необхідним на сучасних готельних ринках:

- По-перше, ефективність більшості процесів має тенденцію до зниження з часом, якщо її не підтримувати. Це означає, що тільки для підтримки поточних стандартів треба проводити деякий обсяг робіт з обслуговування виробництва. Якщо поставлена мета вдосконалюватися і оновлюватися, то це потребує додаткових зусиль.
- По-друге, якщо готельна організація не розвивається, то можна бути впевненим в тому, що цим активно займаються її конкуренти. Навіть якщо уявити нереальну ситуацію, коли вдосконаленням не займаються ні дане готельне підприємство, ні його конкуренти, то завжди з'являться треті особи, які захочуть зайняти цей сегмент ринку.
- По-третє, сучасні споживачі стають все більш і більш вимогливими. Рівень послуг і їх якість весь час зростають. Це в свою чергу призводить до стрімкого зростання очікувань гостей. Не завжди можна перевершити очікування, але, в крайньому разі, їм необхідно відповідати, в зворотньому випадку це загрожує втратою гостя.

Таким чином, готельне підприємство, що прагне вижити або поліпшити своє становище на ринку, має постійно вдосконалювати технології виробництва і способи організації та розвитку бізнес-процесів.

Як відомо, суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь в них. Обов'язки, область відповідальності,

критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Почуття відповідальності співробітника якісно змінюється: він відповідає не тільки за ті функції, які на нього поклав керівник, але і за бізнес-процеси в цілому. Функції і результат діяльності паралельних структурних одиниць для нього важливі. Відповідальність за результат бізнес-процесів в цілому підштовхує його до відповідальності перед колегами, такими ж учасниками бізнес-процесу, як він сам [5-240 с.].

Підхід до управління через опис бізнес-процесів на сьогодні є головним підходом і його рекомендовано більшістю стандартів управління. Сутність цього підходу полягає в розділі всієї діяльності на кроки – процеси, що дадуть змогу оптимізувати діяльність підприємства. Основна мета бізнес-процесу – перетворення входу, тобто ресурсів, що входять у процес, необхідних для реалізації процесу, у вихід, тобто результат, або продукцію процесу. Основною складовою бізнес-процесу є функція перетворення. Вона являє собою сукупність підпроцесів, робіт і операцій, здійснюваних над входами для отримання виходів. Процес здійснюється за допомогою окресленого механізму (способу, технології). Процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організовується, планується, контролюється) і проводиться конкретним виконавцем (групою). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати споживачу товар чи послугу, яка задовольнить його за ціною, якістю та рівнем сервісу.

За класичною схемою виділяють такі види бізнес-процесів [42]:

- основні – спрямоване на задоволення потреб, вимог гостей готелю. Ці процеси безпосередньо беруть участь у створенні вартості для гостей та є єдиною причиною, чому гості платять кошти;
- підтримуючі процеси – котрі іноді називають логістичними або ресурсними, спрямовані на задоволення потреб внутрішніх користувачів готелю. Підтримуючі процеси, так само, як і основні, беруть участь у створенні цінності для гостя, проте ця участь непряма;

- процеси управління;
- процеси управління змінами (процеси розвитку).

Бізнес-процеси готелю можна поділити на процеси виробництва (приготування їжі, робота бару з приготування напоїв, різних десертів) та процеси надання послуг з: розміщення, розваг, прання тощо.

Систему бізнес-процесів готелю «Фортеця» у вигляді структури подано на рисунку 3.1.

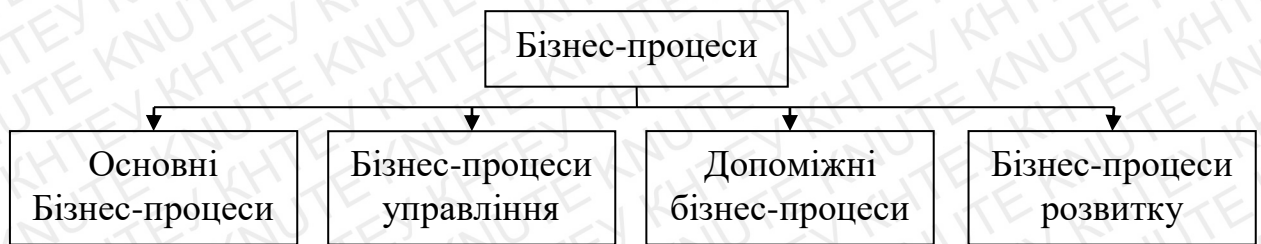


Рис. 3.1 Система бізнес-процесів готелю «Фортеця»

До основних бізнес-процесів в готелі «Фортеця» відносяться такі послуги:

- надання послуг тимчасового проживання;
- надання послуг харчування (кафе-бар «Фортеця»).

До бізнес процесів управління в готелі «Фортеця» відносяться:

- управління продовольчими та непродовольчими запасами готелю;
- управління персоналом готелю;
- стратегічне управління готелем;
- управління фінансами;
- управління господарством готелю.

Ці процеси не стосується зовнішнього споживача, але необхідні для менеджменту готелю тому, що саме вони дозволяють керувати готелем, забезпечуючи його виживання, конкурентоспроможність та розвиток;

До допоміжних бізнес-процесів в готелі «Фортеця» відносяться:

- забезпечення належною готовністю готельних номерів службою покоївок;
- забезпечення необхідної безпеки гостей службою охорони;

- закупівля необхідних продуктів харчування та напоїв задля забезпечення організації харчування;
- розвиток та підготовка персоналу до виконання послуги;
- планування бюджету стосовно надання послуги;
- належне дотримання документообігу бухгалтером.

До бізнес-процесів розвитку в готелі «Фортеця» відносяться:

- розширення комплексу послуг;
- розширення рекламної діяльності;
- прагнення досягнути рівня 4-х зірок.

Процеси розвитку – це ті процеси, метою яких є отримання прибутку в довгостроковій перспективі та покращення діяльності організації [18– 231 с.].

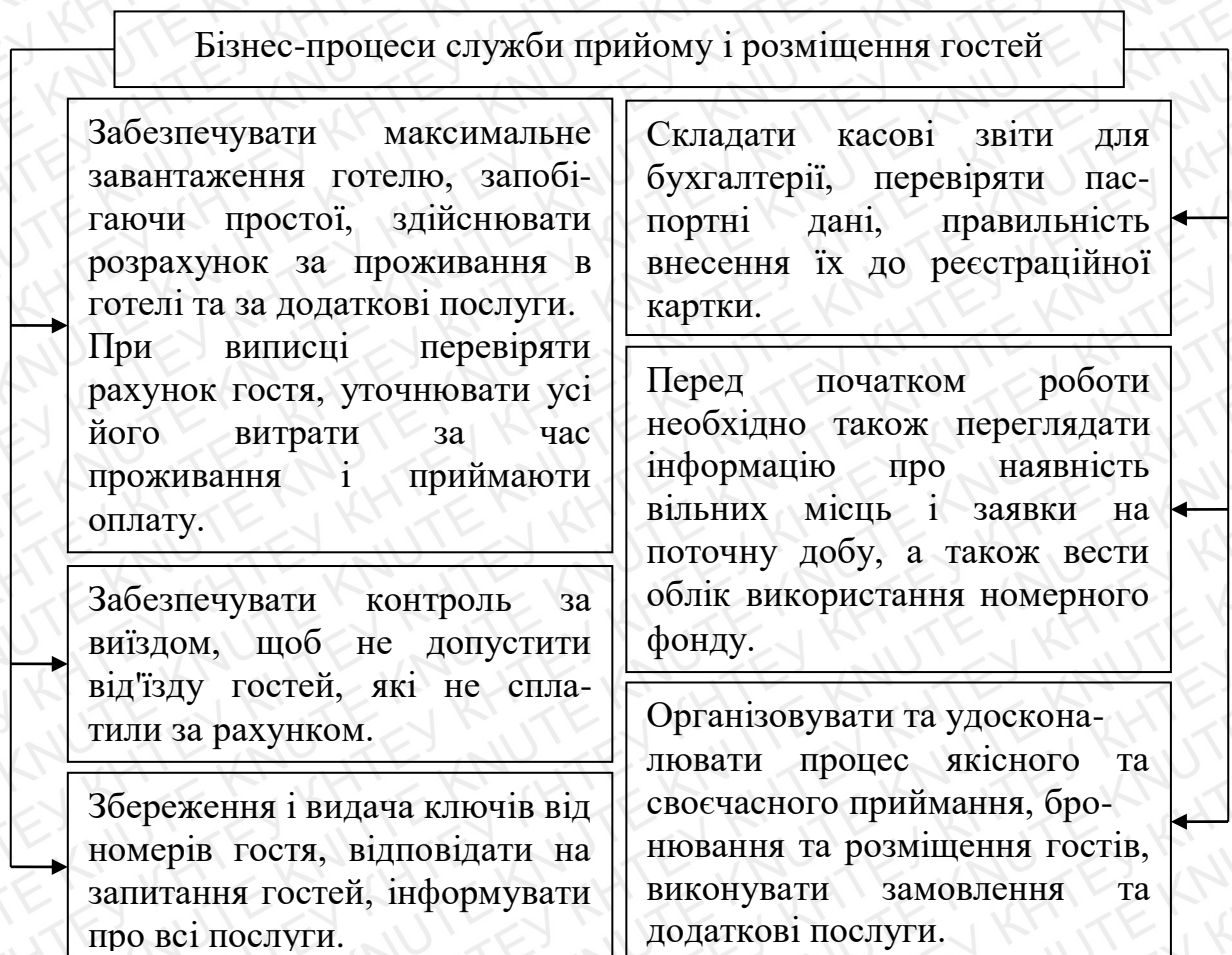


Рис. 3.2 Система бізнес-процесів служби прийому і розміщення в готелі

Служба прийому і розміщення є першим підрозділом, з яким

знайомиться гість, прибуваючи в готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей про якість обслуговування в цілому. Тому помилки в роботі цього відділу одразу помітні як власникам готелю, так і відвідувачам. Для чіткої організації цього відділу та усунення можливих помилок в роботі доцільним є визначення системи бізнес-процесів служби прийому і розміщення, яке зображене на рисунку 3.2.

Доцільно описати деякі окремі процеси служби прийому та розміщення в готелі «Фортеця», наприклад таких як «забезпечувати максимальне завантаження готелю, розміщення гостей», з визначенням входів та виходів, функцій управління та механізмів, зобразивши методами IDEF0 їхні контекстні діаграми. Під час розробки контекстних діаграм враховано мету («для чого») створення функціональної моделі і точку зору («для кого») власника процесу. Основним об'єктом діаграми процесів за нотацією IDEF0 є об'єкт Activity. Графічно він являє собою чотирикутник, який зображає функції, що виконуються в організації [6–52-54 с.]. На діаграмі процесу в IDEF0 стрілки, що входять у функцію зліва, слугують для опису потоків матеріальних ресурсів або потоків інформації, документів. Вхідні ресурси перетворюються функцією (процесом). Результатом цього перетворення є матеріальні виходи або інформація, що показані у вигляді стрілок, які виходять з правого боку чотирикутника. Для виконання будь-якої реальної роботи необхідні механізми (основні засоби, інструменти, персонал, програмні продукти та ін.). Ці ресурси відображаються на діаграмі стрілками, що входять у чотирикутник знизу. Процес здійснюється не сам по собі, він управляється (тобто організовується, планується, контролюється). Управлінські дії, що визначають порядок виконання роботи, можуть бути, наприклад, усним розпорядженням, нормативним документом, державним, галузевим, корпоративним стандартом, технічними умовами і тощо. Управлінські дії показані на діаграмі стрілками зверху. Будь-яка управлінська дія існує у вигляді певної інформації, тому стрілки зверху в нотації IDEF0 означають управлінські інформаційні потоки. На контекстній

діаграмі зображуються найважливіші входи та виходи, механізми, необхідні для роботи, а також управлінські дії. Контекстна діаграма процесу «Забезпечувати максимальне завантаження готелю» наведена на рисунку 3.3.

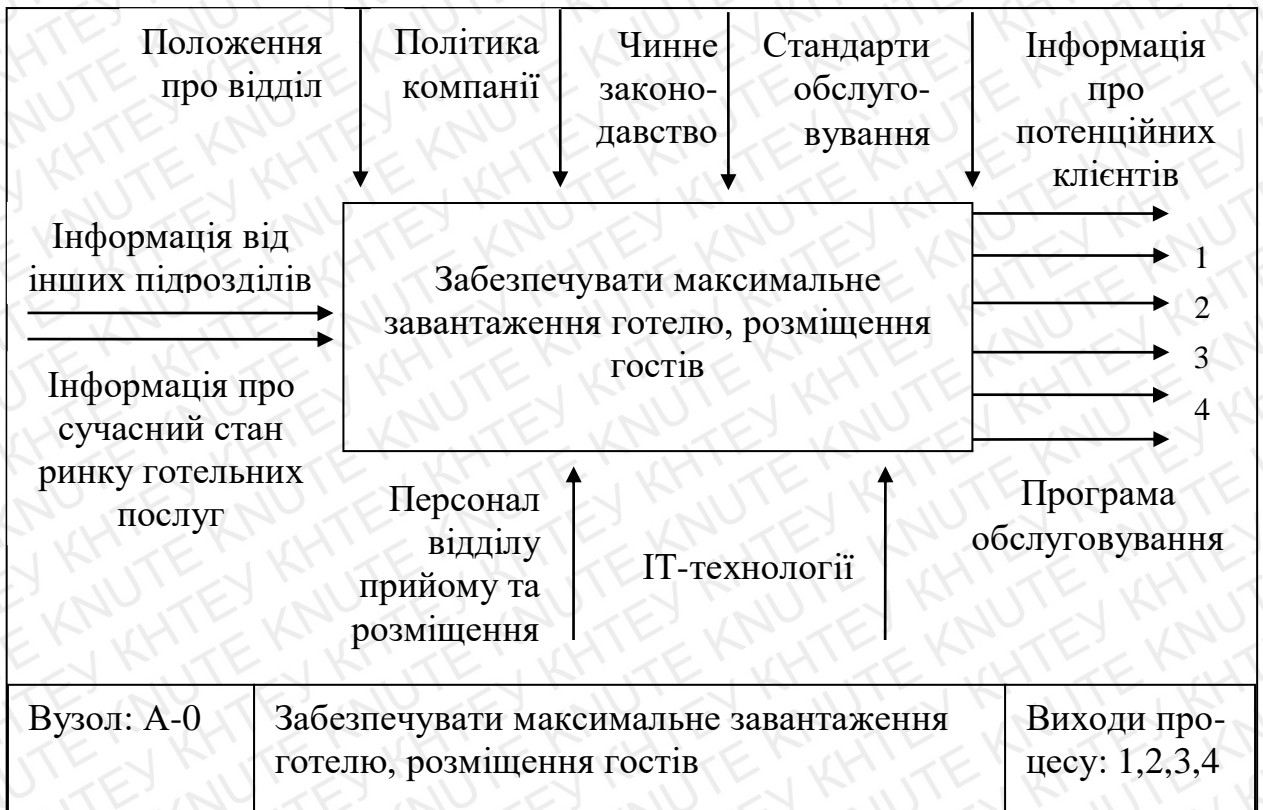


Рисунок 3.3 Контекстна діаграма процесу «Забезпечувати максимальне завантаження готелю, розміщення гостей готелю «Фортеця»

Виходи процесу служби прийому і розміщення:

- 1 – цінова політика готелю;
- 2 – розпорядження іншим підрозділам;
- 3 – спец пропозиція;
- 4 – сформований готельний продукт.

Входом процесу служби прийому і розміщення гостей є інформація про сучасний стан ринку готельних тенденцій розвитку, нових методів просування та реалізації послуг, потенційних клієнтів, інформація від інших підрозділів про результати діяльності готелю та дані про його завантаженість.

Результатом діяльності відділу (вихід) є програма обслуговування для

персоналу інших підрозділів, готова спецпропозиція, сформований готельний продукт, рекомендації щодо цінової політики. Діяльність відділу здійснюється відповідно до положення про відділ прийому та розміщення, чинним законодавством, стандартами обслуговування та політикою готелю. Механізмами процесу, що забезпечує його виконання, є персонал відділу прийому та розміщення, ІТ-технології.

Отже, з визначенням виходів процесу, що характеризує роботу всього відділу прийому та розміщення видно, що результатів діяльності велика кількість, а це вже характеризує його як великопродуктивний відділ.

В умовах жорсткої конкуренції готель «Фортеця» повинен виділятися на фоні інших готелів, тому потрібна плідна праця відділу прийому та розміщення для залучення клієнтів.

Одним з найбільш творчих та дійових методів із залучення клієнтів є розробка спеціальних пропозицій. Тому необхідно детальніше зупинитися на процесі № 3 «Розробити спеціальну пропозицію» (рис. 3.4).

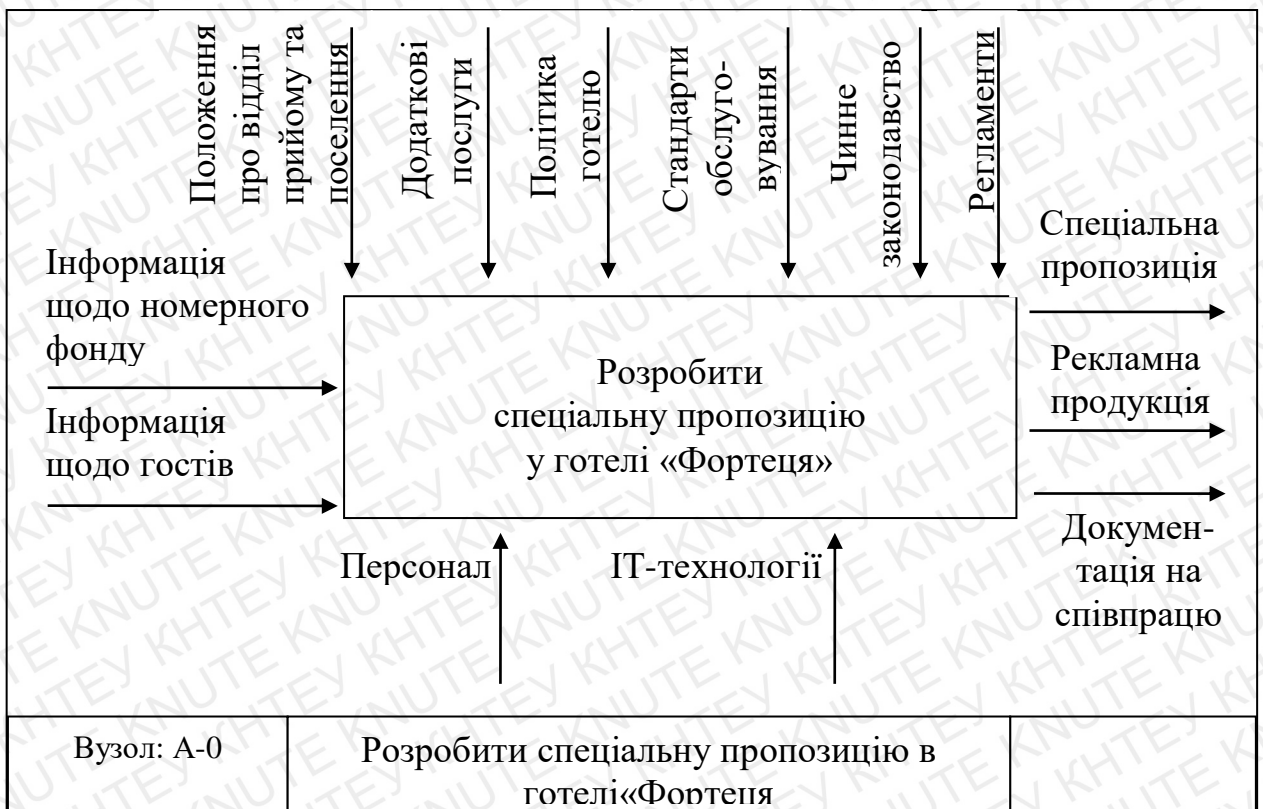


Рисунок 3.4 Контекстна діаграма процесу «Розробити спеціальну пропозицію у готелі «Фортеця»»

Входами процесу є інформація щодо номерного фонду та інформація щодо клієнтів. На виході маємо три результати, це сама спеціальна пропозиція, рекламна продукція та документація на спецпропозицію. Механізмами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології.

Керівництвом для розробок спеціальної пропозиції є положення про відділ продажу та маркетингу, додаткові послуги, політика готелю «Фортеця», стандарти обслуговування, чинне законодавство та регламенти щодо виконання певних робіт.

На сьогодні до роботи у готелі «Фортеця» залучено дві спецпропозиції:

1. «Тривале проживання» — надається знижка на проживання в готелі у розмірі 10% при бронюванні номера на тривалий період (від 5 днів);
2. «Знижка на обслуговування» — всім гостям, які проживають у готелі, надається знижка в розмірі 10% на обслуговування в кафе готелю, АЗС та на техобслуговування.

Отже, усі ці спецпропозиції щодо грошової знижки та не мають творчої спрямованості. Тим самим готель не може залучити до себе гостей чимось особливим, унікальним, а це значить, що готель «Фортеця» нічим не відрізняється від багатьох інших готельних закладів. Це в часи жорсткої конкуренції грає не на користь ні самому готелю, ні його відвідувачам.

Тому ми розробили спецпропозиції для готелю «Фортеця», які могли б привабити гостей своєю неординарністю та унікальністю:

«Приведи друга» — якщо гостям сподобалося відпочивати в готелі «Фортеця», їм слід порекомендувати готель своїм друзям або знайомим. Саме рекомендація дасть змогу отримати приємний бонус у розмірі 10% на наступне відвідування готелю «Фортеця».

«Їжа на виніс» — хочеш здивувати кохану людину або колег вишуканим блюдом, але немає часу або бажання готувати? Вихід є! Ресторанна служба готелю "Фортеця" рада запропонувати своїм гостям і жителям міста чудову послугу - замовлення готового блюда на виніс. Оформити замовлення можна по телефону або прийти до ресторану готелю

"Фортеця" та замовити будь-яку страву з основного меню ресторану. Вам приготують його і упакують з собою. Знижка на замовлення їжі на виніс — 20%.

На нашу думку, запропоновані спецпропозиції зможуть зацікавити нових споживачів та гостей готелю «Фортеця», вони досить неординарні і зможуть стати популярними серед гостей, а також спецпропозиція «Приведи друга» дуже вдала, так як вона може бути безкоштовною реламомою для готелю.

Розвиток процесного підходу заснований на таких принципах [14-49 с.]:

1. Діяльність готелю розглядається як сукупність бізнес-процесів. Принцип визначає бачення діяльності готелю як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття готельної організації при процесному підході.
2. Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації або формального опису. Регламент бізнес-процесу - це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.
3. У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній гість і власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу). Виділення бізнес-процесу завжди пов'язане з виявленням гостя, так як результату процесу, має для нього певну вартість. Крім гостя кожен бізнес-процес має власника - посадова особа, яка має в своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесів. Власник бізнес-процесу є посадовою особою, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, володіє необхідними для реалізації процесу ресурсами, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат.
4. Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, які описують його виконання, результат або вплив на підсумок діяльності готельної організації в цілому.

Управління бізнес-процесами готелю «Фортеця» дозволяє якісно змінити діяльність готельної організації на операційному, міжфункціональному і міжорганізаційному рівнях. Для позитивних змін в діяльності готелю «Фортеця», потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси, розробляти заходи з їх розвитку, а саме:

- більш ефективно розмежувати повноваження і відповідальність персоналу;
- розвинути ефективну систему делегування повноважень;
- забезпечити стандартизацію вимог до виконавців бізнес-процесу;
- мінімізувати ризик залежності від окремого виконавця бізнес-процесу;
- знизити навантаження керівників;
- скоротити витрати;
- підвищити ефективність управління персоналом;
- виявити джерела скорочення витрат і часу на виконання бізнес-процесів;
- знизити час прийняття управлінських рішень.

Як наслідок, підвищиться керованість готелю «Фортеця», знизиться вплив людського фактора і собівартість послуг. Усе це призведе до зміни якості самої готельної організації і формуванню процесно-орієнтованої організації, в якій весь колектив є усвідомленим учасником безперервного процесу діяльності, пов'язаного з кінцевим результатом надання послуг.

Експерти, які займаються вивченням такого процесу, як розвиток бізнес-процесів, рекомендують підприємцям скористатися сімома простими способами удосконалення роботи готельного підприємства. Дані заходи використовуються для оптимізації роботи готелю в цілому і роблять позитивний вплив на виконання необхідних операцій і підпроцесів.

Заходи не є нововведеннями і не являють собою якісь незвичайні винаходи в сфері бізнесу. Навпаки, такі заходи давно використовуються по всьому світу, і приносять відчутні результати [29 – 317 с.].

Захід перший – винесення ідеального кінцевого результату за межі

самого процесу. Даний варіант розвитку полягає в тому, що будь-які процеси в сфері бізнесу повинні мати кінцевий результат, однак багато підприємців залишають підсумок всередині процесу і починають орієнтуватися не на результат, а на поліпшення самого процесу.

Наприклад, в готелі «Фортеця» збільшилася вартість доставки продуктів. Замість того, щоб відштовхнутися від кінцевого результату і спробувати оптимізуватися сам процес, запровадивши нове обладнання або навчивши працівників, директор починає скорочувати штат і заробітну плату співробітників, погіршуючи вже існуючий стан речей.

Захід другий - виключення зайвих кроків з процесу. Даний захід має на увазі докладне вивчення процесу і розгляд можливості об'єднання окремих фаз або виключення непотрібних. Наприклад, під час працевлаштування в готель «Фортеця», кандидат на посаду зобов'язаний пройти співбесіду не тільки з менеджером по персоналу, а й з керівником, а також з директором відділу. Тільки після цього він може приступити до роботи. Фактично перші етапи цілком можна замінити одним, а значить істотно заощадити час.

Захід третій - зміна послідовності етапів процесу. Даний прийом яскраво характеризує робота бухгалтера в готелі «Фортеця» під час оформлення позики. На початковій стадії бухгалтер копіює, перевіряє і оформляє всі обов'язкові документи та, лише потім направляє запит в службу безпеки. У разі відмови вся виконана робота виявляється виконаною дарма. Якщо поміняти дані етапи місцями, то продуктивність значно зросте, а час, який витрачає бухгалтер на оформлення документації скоротиться.

Захід четвертий - дроблення операцій. Суть заходу полягає в тому, щоб підвищити продуктивність, за рахунок поділу процесу на однотипні прості операції. Прикладом в даному випадку може стати конвеєрний принцип роботи.

Захід п'ятий - винесення операцій за рамки основного процесу. Даний захід полягає в тому, щоб доручити кожному співробітнику ту частину процесу, яку він здатний виконати з максимальною точністю і швидкістю.

Такий крок дозволить максимально оптимізувати процес виконання робіт в готелі «Фортеця».

Захід шостий - об'єднання операцій в часі і (або) просторі. Щоб оптимізувати роботу готелю «Фортеця» і при цьому скоротити витрати, слід, об'єднати виконання послідовних операцій.

Захід сьомий - автоматизація, передача виконання частини або всіх функцій спеціальній машині. Методика використовується в тому випадку, коли виробництво можливо автоматизувати повністю, тобто технічні пристрої здатні повністю здійснити операції з реалізації виробничого процесу, а людина буде виконувати контролюючу функцію.

У процесі аналізу літератури та публікацій, присвячених проблемі розвитку бізнес-процесів, я виявила загальні характерні особливості різних заходів. Ці особливості відображають ряд вимог, які слід врахувати для розвитку бізнес-процесів в готелі «Фортеця»:

- Процеси, що розвиваються повинні задовольняти сучасні вимоги до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, в бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

- Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, які входили в різні підрозділи, об'єднуються в роботу, виконувану одною людиною, що має доступ до експертної системи з базою даних.

- Гість процесу повинен виконувати змінений процес. Ця вимога, яка повинні враховуватися при розвитку процесів, та передбачати, що гість процесу повинен бути більше залучений в процес, ніж раніше. Це досягається за допомогою урахування вимог гостя до результату і ходу процесу.

- Роль постачальника (постачальників) процесу повинна бути такою, ніби вони є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається в результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для

виконання окремих частин процесу.

- Створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну відповідну йому ситуацію (випадок). Наприклад, в проекті IBM процес має три версії: прості випадки (дані обробляються комп'ютером, без участі фахівців); середні за складністю випадки (обробляються фахівцями за допомогою експертної системи і бази даних); складні випадки (обробляються фахівцем, що привертає експертів). Створення різних версій або варіантів процесів - найважливіший етап розвитку; він досягається моделюванням процесу. Як тільки імітаційна модель показує, що знову розроблений процес відповідає сформульованим поданням, теоретична модель реалізується фізично для підтвердження концепції.

- Прагнення до зменшення кількості входів в процеси направлено на спрощення процесу і є одним із способів підвищення контролю і керованості процесу. Щоб розвинути процес, необхідно просто прибрати ті виходи, які потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижується кількість проведених перевірок та звірок, які не додають необхідної замовнику послуги.

- Орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Розширюючи децентралізацію при розвитку бізнес-процесів, збільшують повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призводить до підвищення автономності та зниження бюрократизації в управлінні. Такий підхід дозволяє здійснювати не тільки горизонтальне, а й вертикальне стиснення процесів. Вертикальне стиснення відбувається в результаті того, що в точках процесу, де при традиційній організації робіт виконавець повинен звертатися до вищестоящих управлінських рівнів, які приймають рішення, в даній ситуації виконавець робить це самостійно.

- Створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам або учасникам процесів, а також розширює можливості

використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

- Спрямованість на скорочення часових параметрів процесу. Скорочення тривалості процесу - важливий критерій розвитку бізнес-процесів, спрямований, перш за все, на підвищення продуктивності та результативності процесу.

- Усунення зайвих або довгих потоків. Удосконалення усуває непотрібну, непродуктивну роботу. Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу з включенням в нього паралельно виконуваних операцій дозволяє прискорити процес діяльності.

- Усунення розривів в бізнес-процесах. Такого роду спрямованість дозволяє усунути «розриви» і «сліпі місця» в бізнес-процесах, які досить часто трапляються в готелях при стихійній організації діяльності.

- Залучення в бізнес-процес якомога меншої кількості ресурсів. У кожному завданні, яке являється складовою бізнес-процесу, потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість.

Ключовим завданням тут є вивільнення працівників і поєднання різних функцій, в результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Все, що виробляє готель, всі його послуги - це результати бізнес-процесів, тобто послідовність певних дій із запланованим результатом. Тому так важливо розвивати бізнес-процеси готелю «Фортеця», добиваючись стабільності результатів, більшої продуктивності і більшої віддачі на витрачені ресурси.

Типові прояви слабких сторін готелю «Фортеця» легко виявити: низька конкурентоспроможність послуги, перехід гостей до конкурентів, неконкурентоспроможний час виконання замовлень гостей, великий потік скарг споживачів, негативні відгуки споживачів про якість послуг, необхідність постійно займатися різними узгодженнями і отриманням дозволів від вищого керівництва, стиль робочої поведінки персоналу «не

висовується», надмірна кількість рівнів управління готельним підприємством, дуже багато "паперу" і управлінських нарад, засідань, звітів, і т.д.. На думку гуру маркетингу Ф. Котлера, яку він виклав у своїй книзі «Десять смертних гріхів маркетингу», застосування тільки функціонального управління підприємством призводить до маркетингової проблеми «Недостатня орієнтація на споживача», ознаками якої є домінуюча думка персоналу підприємства, що залучення, обслуговування, задоволення потреб споживачів - це робота і відповідальність виключно підрозділів маркетингу, продажів і логістики.

У сучасній конкурентній боротьбі перемагає найбільш ефективний. Впровадження процесного підходу до управління підприємством - це дорогий і тривалий проект поліпшення управління підприємством, що вимагає серйозних зусиль і змін від вищого керівництва, але ефект значно перевершує витрати і дозволяє підприємству бути найбільш ефективним і конкурентоспроможним у своїй галузі [12– 55-67 с.]. Саме цього і потребує готель «Фортеця», адже наявність графічних моделей бізнес-процесів «Як треба» дозволить навчати персонал виконувати свою роботу в стилі «Як треба», допоможе персоналу очікувано змінитися і навчитися робити роботу з отриманням необхідних результатів, створити основу швидкого і точного контролю виконання на будь-якому етапі, створити основу комп'ютеризації, механізації і автоматизації правильної діяльності, а не операційного хаосу, безладу, управлінського шуму, маркетингової байдужості до потреб гостей.

Добре організована програма вдосконалення бізнес-процесів може дати готелю «Фортеця» багато значущих результатів. Наприклад, зрозуміти, наскільки ефективно персонал задовольняє потреби гостей і інших підрозділів готелю. Сприяти перегляду стратегії залучення персоналу з метою поліпшити знання та навички, підвищити професійний рівень колективу. Допомогти готелю заощадити час і гроші, спростивши складні і дорогі процедури. Крім того, вона може відкрити очі на існування абсолютно

нових бізнес-процесів, які допоможуть готелю «Фортеця» надавати максимально якісні послуги гостям, в той же час знизивши витрати.

3.2. Пріоритетні напрями покращення бізнес-процесів готельного підприємства

У сучасній науці і практиці управління готелем все більше уваги приділяється процесному підходу, під яким розуміється управління діяльністю готельною організацією як системою взаємопов'язаних бізнес-процесів. Готельне підприємство розглядається як бізнес-система, що складається з бізнес-процесів, кінцевою метою якого є надані послуги, а також задоволений споживач [37– 149 с.].

Незважаючи на все зростаючу актуальність, в науковій літературі недостатня увага приділяється всій повноті методів, які можуть використовуватися в управлінні та покращенні бізнес-процесами. Найчастіше згадується реінжиніринг, про решту методів, так чи інакше пов'язаних з управлінням бізнес-процесів, йдеться значно рідше. Щоб заповнити цю прогалину, зроблено спробу класифікувати методи, що застосовуються в управлінні бізнес-процесами, на три групи.

1. Методи, безпосередньо спрямовані на управління бізнес-процесами:

- безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI);
- інжиніринг;
- реінжиніринг;
- перепроєктування (концентроване поліпшення).

2. Методи, які мають іншу область застосування, але можуть бути використані і для управління бізнес-процесами:

- бенчмаркінг;
- метод швидкого аналізу рішення (FAST);

3. Методи, що спираються на процесний підхід:

- TQM (загальне управління якістю);

- система менеджменту якості відповідно до ISO.

Розглянемо ці методи, їх відмінності один від одного, переваги і недоліки, з точки зору ефективності їх застосування в покращенні бізнес-процесів.

Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI). Довгостроковий, безперервний розвиток бізнес-процесів в готелі, здійснюваний поступово, від низу до верху, на основі резервів, наявних в існуючих технологіях готельного підприємства, і що характеризується збереженням соціальної рівноваги, в силу природного характеру змін, на основі самоорганізації людей і колективів. Йдеться про технології безперервного покращення всіх бізнес-функцій в рамках бізнес-процесів готельного підприємства самими виконавцями. Невеликі пропозиції від кожного співробітника не призводять до істотних витрат, але накопичуються і в результаті призводять до зростання якості, зниження сукупних витрат, корочення тривалості циклу бізнес-процесів.

CI може здійснюватися за рахунок поступової відмови від неефективних видів діяльності, пересування кордонів між підрозділами, делегування повноважень з метою підвищення продуктивності і економії необхідних ресурсів. Все частіше на практиці застосовується комплексний підхід, що включає: процедури оптимізації бізнес-процесів, використання передових технологій, інноваційні рішення, управління персоналом.

Сильні сторони - метод не викликає сильного опору персоналу і соціальних потрясінь і дозволяє здійснювати постійне вдосконалення бізнес-процесів в поточному режимі.

Слабкі сторони - забезпечує лише поступові поліпшення по відношенню до існуючого рівня ведення бізнесу; характеризується відсутністю оперативності прийняття рішень; спирається на ініціативний та відповідальний персонал, якого в готельній організації може не виявитися.

Інжиніринг. Використання формалізованих методів і прийомів для детальної побудови і впровадження моделей бізнес-процесу, з метою

задоволення потреб конкретних груп гостей в умовах сильної диференціації попиту і пропозиції. Інжиніринг є наслідком переходу від масового уніфікованого виробництва до обліку потреб індивідуального гостя і передбачає проектування бізнес-процесу шляхом визначення його цілей і завдань; зовнішніх і внутрішніх споживачів; місця і ролі в системі бізнес-процесів готельного підприємства, механізму реалізації; кордонів; входів і виходів; критеріїв ефективності бізнес-процесів, на підставі яких після впровадження моделі починаєш розуміти, виконується реальний бізнес-процес відповідно до розробленої в ході інжинірингу моделлю, чи ні.

Сильні сторони - проектування діяльності підприємства у вигляді бізнес-процесів дозволяє в подальшому контролювати хід її виконання і керувати нею, причому дає можливість проектувати бізнес-процеси по-різному в залежності від особливостей тієї чи іншої групи гостей.

Слабкі сторони - сам процес проектування бізнес-процесів є досить складним і трудомістким завданням, і не завжди та модель бізнес-процесів, яка була отримана в результаті інжинірингу, може бути впроваджена на практиці і бути ефективною.

Реінжиніринг. Метод, заснований на відмову від старих порядків, правил і методів при перепроєктуванні бізнес-процесів [7–54 с.]. Реінжиніринг, в розумінні його родоначальників Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, передбачає створення бізнес-процесів «з чистого аркуша». Другий підхід (Томас Дейвенпорт) з'явився в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого аркуша» і передбачає попередній аналіз і опис існуючих бізнес-процесів [36 – 137 с.].

Класичне визначення реінжинірингу бізнес-процесів дано М. Хаммером і Дж. Чампі: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення драматичних удосконалень в критичних, сучасних показниках діяльності, таких як вартість, якість, рівень обслуговування і швидкість (оперативність)» [8 – 36 с.].

«Фундаментальне переосмислення» - відповіді на питання, «що робити, як і чому?»; «Радикальне перепроєктування» - істотний характер змін, глобальна перебудова; «Драматичні удосконалення» - великий масштаб і драматичний характер, оскільки несуть перелом установлених правил і норм; «Критичні показники» означають важливість, оскільки помилки в управлінні ними можуть стати критичними; «Сучасні показники» - облік поточної ситуації [11 – 103 с.].

Серед основних методів реінжинірингу можна виділити: усунення зайвих або довгих потоків робіт, розривів і «сліпих місць» в бізнес-процесах; скорочення ресурсів, залучених в бізнес-процес; виконання бізнес-процесів самим гостем або постачальником (вивід ключових бізнес-процесів за межі готелю); вбудовування в бізнес-процеси механізмів контролю; об'єднання кількох робіт в одну; спрощення робіт.

Сильні сторони - в разі успіху дає величезне зростання ефективності, продуктивності і забезпечує серйозні конкурентні переваги.

Слабкі сторони - великі фінансові витрати, ризик; опір персоналу нововведенням; мобілізація всіх ресурсів на досягнення мети; можливість тільки одного реінжинірингового проекту в одиницю часу.

Перепроєктування (концентроване поліпшення). Являє собою вдосконалення існуючого бізнес-процесу за допомогою моделювання його оптимальних параметрів і зазвичай застосовується до бізнес-процесів, які в цілому працюють добре, але можуть працювати ще краще. Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х. Ван Німвеген вважають, що «перепроєктування процесу зазвичай знижує витрати, тривалість циклу і кількість помилок на 30-60%» [47].

Перепроєктування передбачає побудову імітаційної моделі бізнес-процесу «як є», її аналіз і пошук способів оптимізації. Наприклад: усунення зайвих бізнес-функцій, дублювання; спрощення бізнес-функцій; скорочення часу і витрат ресурсів на виконання робіт; аналіз додаткових цінностей; вирішення поточних проблем; виведення частини бізнес-процесів в

аутсорсинг, часткова реструктуризація підприємства; введення нових бізнес-функцій; стандартизація та автоматизація бізнес-процесів і т. д. Перепроєктування не припускає створення принципово нових способів організації бізнес-процесів, а полягає в доведенні до досконалості вже випробуваних методик. В результаті проводиться порівняльний аналіз бізнес-процесів, щоб гарантувати, що перепроєктований бізнес-процес буде кращим за попередній.

Сильні сторони - дозволяє здійснити вдосконалення існуючого бізнес-процесу з урахуванням наявного досвіду, методик і технологій підприємства і забезпечити, таким чином, конкурентну перевагу.

Слабкі сторони - новий бізнес-процес будується як поліпшена версія старого, що не завжди дозволяє забезпечити суттєве зростання ефективності.

Бенчмаркінг. Стосовно до управління бізнес-процесами являє собою зіставлення бізнес-процесів власного підприємства з аналогічними бізнес-процесами інших, більш успішних готельних підприємств. У широкому сенсі бенчмаркінг передбачає порівняння не тільки бізнес-процесів, але і гостей, послуг, витрат і т. д.

Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х. Ван Німвеген вважають, що «зазвичай бенчмаркінг процесу знижує витрати, тривалість циклу і рівень помилок на 20-50%» і «цей підхід має сенс використовувати для 5-20% основних процесів організації» [6. С. 7].

Е. А. Михайлова виділяє наступні принципи концепції бенчмаркінгу: концентрація на якості, важливість бізнес-процесів, облік недосконалості моделі TQM (порівняння результатів з минулим, а не до цього), систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг- основа виживання.

У загальному вигляді бенчмаркінг передбачає наступні етапи: діагностика підприємства, вибір об'єкта бенчмаркінгу, визначення ключових параметрів бізнес-процесів, пошук готелів з аналогічними бізнес-процесами, відбір готелів, у яких ці параметри найкращі, аналіз особливостей бізнес-процесів в відібраних готелях, аналіз можливостей впровадження чужих способів

організації бізнес-процесів, впровадження з урахуванням специфіки власного готельного підприємства, аналіз і оцінка кінцевих результатів.

Сильні сторони - чітка фіксація і моніторинг параметрів бізнес-процесів, що дозволяють здійснювати їх удосконалення; можливість використовувати досвід різних готелів; опора не на минулий досвід, а на актуальну інформацію при прийнятті рішення про напрямки удосконалень бізнес-процесів.

Слабкі сторони - ймовірність неможливості адаптації чужого досвіду на своєму готельному підприємстві, відсутність готелю, який міг би стати еталоном; важкодоступність інформації для бенчмаркінгового аналізу.

Метод швидкого аналізу рішення (FAST). Заснований на швидкому виробленні ідей (стосовно до управління бізнес-процесами - щодо способів їх удосконалення) і такому ж швидкому їх втіленні в життя. Здійснюється спеціально створеною на готельному підприємстві групою і полягає в проведенні одно-, дводенної наради, протягом якої визначаються способи удосконалення конкретного бізнес-процесу, причому термін на проведення таких удосконалень не повинен перевищувати наступні три місяці. Остаточне рішення про те, які методи здійснювати, приймається керівництвом готельного підприємства в другій день за результатами роботи групи. Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST підходу є зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 5-15% за 3-місячний період [6. С. 6].

В рамках методу FAST виділяють етапи: вибір об'єкта і цілей його удосконалення; узгодження рішення з керівництвом; створення робочої групи; власне здійснення FAST (нарада робочої групи протягом одного-двох днів); підведення підсумків (відбір раціональних пропозицій і їх сортування на належне впровадження протягом трьох місяців і в більш довгий термін); прийняття рішення замовником; здійснення членами робочої групи відібраних рішень протягом наступних трьох місяців; підведення підсумків впровадження.

Сильні сторони - дозволяє в досить короткий термін вирішити виникаючі поточні проблеми в бізнес-процесах готельного підприємства.

Слабкі сторони - не підходить для складних, комплексних завдань, що вимагають кардинальної перебудови бізнес-процесів і великих фінансових витрат.

TQM (загальне управління якістю). Має на увазі наявність системи створення і удосконалення продукції підприємства відповідно до вимог і пріоритетів ринку. TQM базується на необхідності постійного поліпшення, важливості покупця, культурних змінах, груповій роботі і важливості вкладу кожного. Управління процесами відповідно до TQM передбачає залучення до процесу планування діяльності підприємства всіх працівників, що одночасно буде сприяти ефективності діяльності підприємства і підвищення у персоналу ступеня відповідальності. TQM являє собою заходи та дії, які приділяють особливу увагу поступовому вдосконаленні робочих процесів і виконання послуг в обмежений період часу [40].

Сильні сторони - створюються найкращі умови для самовираження, максимального прояву здібностей персоналу, підприємство стає «другою домівкою»; досягається максимальне задоволення споживачів; постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Слабкі сторони - зміна парадигми управління - складний процес, в якому головна роль відводиться персоналу, його розвитку та навчанню, однак віддача від персоналу може не відповідати витраченим зусиллям.

Система менеджменту якості відповідно до ISO. Принципами менеджменту якості відповідно до ISO (International Organization for Standardization - Міжнародна організація по стандартизації) є: орієнтація на споживача, роль керівництва, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, постійне поліпшення, прийняття рішення на підставі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками [12– 148 с.].

Процесний підхід в ISO підкреслює важливість: розуміння та виконання вимог; необхідність розгляду бізнес-процесів з погляду створення

додаткових цінностей; досягнення результатів виконання бізнес-процесів і їх результативності; постійного поліпшення бізнес-процесу, заснованого на об'єктивному вимірі. Крім того, до всіх бізнес-процесів може застосовуватися методологія, відома як цикл Шухарта-Демінга або PDCA (планування - дія - перевірка - коригування).

Сильні сторони - управління бізнес-процесами в рамках ISO; документовані стандарти ISO підвищують ймовірність ефективного впровадження системи управління якістю; сертифікація ISO підвищує шанси на перемогу в тендерах, збільшує довіру інвесторів, покращує імідж і полегшує вихід на світовий ринок.

Слабкі сторони - на практиці впровадження системи управління якістю може відбуватися формально і зводиться до документування бізнес-процесів без їх удосконалення, концентрації зусиль на проходженні сертифікації.

Метод паралельного виконання робіт дозволяє скоротити загальний час виконання бізнес-процесу. На даний момент тривалість бізнес-процесів відіграє вирішальну стратегічну роль для більшості готелів, визначає їх конкурентоспроможність і виживання на динамічному конкурентному ринку.

Часто виявляється, що при проектуванні бізнес-процесів їх будують послідовно. Це пов'язано з тим, що послідовними ланцюжками виконання робіт управляти значно простіше. Але якщо описати бізнес-процеси готелю, виявляється, що багато роботи технологічно можна виконувати паралельно.

Розробка декількох варіантів бізнес-процесу. У сучасних ринкових умовах, що характеризуються наявністю на готельних ринках сильної конкуренції, гість став більш вимогливим і поінформованим про послуги різних готельних підприємств. Щоб відповідати вимогам різних груп споживачів, готелі змушені трансформувати свій рід діяльності з масового в індивідуальне з тим, щоб кожного гостя обслуговувати з певним ступенем індивідуалізації. Дана можливість забезпечується шляхом розробки та впровадження декількох варіантів бізнес-процесів під різні ситуації.

Наступним методом оптимізації бізнес-процесів є зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу, а також зменшення його розмежувань. Суть методу зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесів полягає в тому, що, побудувавши оточення бізнес-процесу «Як є », потрібно провести його аналіз на предмет надлишковості входів і виходів. Після чого потрібно розробити нову схему оточення процесу «Як треба», що містить меншу кількість входів і виходів бізнес-процесів, які пов'язують його з гостями і персоналом готелю (рис. 3.5). В першу чергу, дану оптимізацію потрібно виконати для первинних входів і первинних виходів процесу.

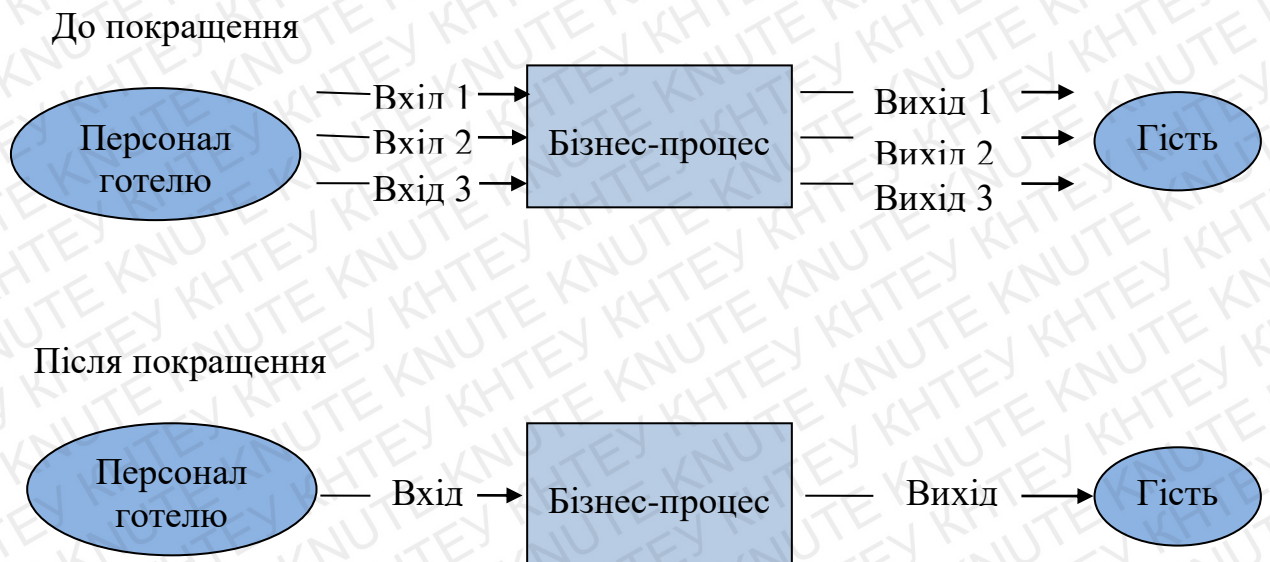


Рис.3.5 Зменшення кількості входів та виходів

Розроблено автором за [<https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf>]

Отже, розглянувши пріоритетні напрями, що застосовуються для покращення бізнес-процесів готельного підприємства, охарактеризувавши їх сильні і слабкі сторони, ми дійшли висновку, що пріоритетними напрямками для покращення бізнес-процесів в готелі «Фортеця» є безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI), перепроєктування та бенчмаркінг, а також метод паралельного виконання робіт, розробка декількох варіантів бізнес-процесу, зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу. Оскільки дані напрями покращення бізнес-процесів не мають

в своїй основі кардинально змінити вже вироблені роками бізнес-процеси готелю «Фортеця», а лише внести свої корективи, доповнити та розвинути до належного рівня.

3.3. Ефективність програми покращення бізнес-процесів готелю

Існує кілька видів подій, кожна з яких здатна послужити спусковим гачком для запуску програми покращення бізнес-процесів готелю. В їх число входять як об'єктивно неефективні дії, так і проблеми з досягненням намічених результатів. Ось наприклад, менеджер в готелі «Фортеця», виявив, що показники завантаженості готелю «Фортеця» на 5% нижче, ніж у його готелів-сусідів. Співробітники готелю «Фортеця» працюють щосили, але не можуть домогтися рішення поставлених перед ними завдань. Менеджеру готелю слід вивчити основні бізнес-процеси - як його співробітники працюють з потенційними гостями, як відбувається процес прийому та розміщення, чи достатньо професійно поводять себе. Мета менеджера - розібратися, чи можна змінити якісь з цих процесів так, щоб збільшити показники завантаженості готелю.

Значні зміни на ринку також стали двигуном для вдосконалення бізнес-процесів в готелі «Фортеця». Зміни в бізнес-ситуації можуть приймати найрізноманітніші форми, від появи нових технологій до зміни споживчих переваг і приходу конкурентів. Саме тому готелю «Фортеця» слід зацікавитися можливостями, які відкриває для бізнесу Інтернет. Адже, якщо дати гостям можливість самостійно вибрати через Інтернет умови проживання, можливість бронювання номеру, це допоможе заощадити їх час. Саме тому готелю «Фортеця» слід розвивати свої бізнес-процеси в сфері інтернет-технологій та створити сайт готелю. Розвиваючи свої ідеї щодо використання Інтернету готель «Фортеця» підвищить ефективність максимально можливого числа бізнес-процесів.

Добре організована програма покращення бізнес-процесів може дати готелю «Фортеця» багато значущих результатів. Тому слід дослідити наскільки ефективними є напрями покращення бізнес-процесів для готелю «Фортеця», що розглядалися в пункті 3.2, а саме: безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI), перепроєктування та бенчмаркінг, а також метод паралельного виконання робіт, розробка декількох варіантів бізнес-процесу, зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу (рис.3.6).

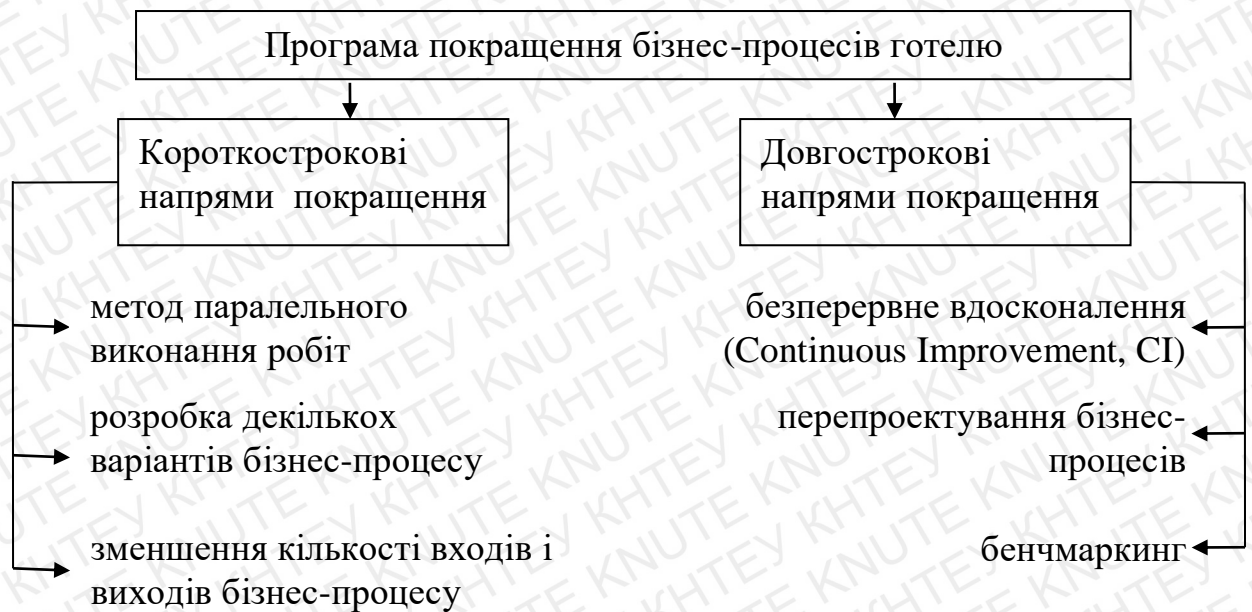


Рис. 3.6 Програма покращення бізнес процесів в готелі «Фортеця»

Реалізовувати програму покращення бізнес-процесів в готелі «Фортеця» в повсякденну практику потрібно наступним чином: інформувати персонал (широко повідомити про майбутнє впровадження нового бізнес-процесу), навчати персонал і пояснювати нововведення, організувати пілотний проект (в разі необхідності), вчасно виявляти проблеми і робити кроки для їх усунення, своєчасно коригувати показники ефективності і поставлені цілі.

Отже, я розглянула основні напрями, що застосовуються в покращенні бізнес-процесів готелю «Фортеця», охарактеризувала їх сильні і слабкі сторони (пункт 3.2.). Порівняльні характеристики ефективності методів в управлінні бізнес-процесами дані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння ефективності напрямів, що застосовуються в покращенні бізнес-процесів

Назва напрямку	Основні принципи, характеристики напрямку	Сильні сторони	Слабкі сторони
Безперервне вдосконалення (CI)	-Довгостроковість; -Безперервність; -Поступовість; -Поліпшення бізнес-процесів виконавцями самими.	-Немає сильного опору персоналу; -Удосконалення в поточному режимі.	-Незначні поліпшення; -Немає оперативності прийняття рішень; -Відсутність в готелі ініціативного персоналу.
Перепроектування	-Побудова імітаційної моделі бізнес-процесів; -Моделювання оптимальних параметрів; -Доведення до досконалості існуючі бізнес-процеси.	-Удосконалення існуючих бізнес-процесів; -Отримання конкурентних переваг.	-Невеликий зріст ефективності.
Бенчмаркінг	-Зіставлення бізнес-процесів з аналогічними бізнес-процесами інших, успішних готелів; -Концентрація на якості; -Визначення ключових параметрів бізнес-процесів; -Систематичний зовнішній бенчмаркінг.	-Чітка фіксація і моніторинг параметрів бізнес-процесів; -Використання досвіду чужих готелів.	-Імовірність неможливості адаптації чужого досвіду; -Важкодоступність інформації.

Підводячи підсумок, можна сказати, що дані напрями, що відносяться до довгострокових напрямів покращення, доцільно застосовувати керівництву готеля «Фортеця», якщо вони поставили перед собою мету твердо стати на шлях процесного управління готелем. Потрібно також враховувати, що ці напрями є взаємовиключними і не можуть застосовуватися одночасно. Тому, на мою, думку, ефективнішим напрямом програми покращення бізнес-процесів готелю «Фортеця» буде саме бенчмаркінг. Адже методи бенчмаркінгу засновані на вивченні, аналізі та подальшому копіюванні елементів процесів успішних готелів [32 – 240 с.].

Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду в першу чергу є конкуренти лідери. Для готелю «Фортеця» таким лідером є butik-готель «Воздвиженський», що знаходиться в м. Київ. Цей готель невеликий, як і готель «Фортеця» – тут всього 26 номерів. Але кожен з них авторський, із затишним дизайном, продуманим до дрібниць. Готель «Воздвиженський» ефективно впровадили у себе технологічні ноу-хау, запозичити їх і впровадити в готель «Фортеця» буде чудовою ефективною програмою для покращення бізнес-процесів.

Короткострокові напрями покращення бізнес-процесів: метод паралельного виконання робіт, розробка декількох варіантів бізнес-процесу, зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу – дають не таку ефективність покращення бізнес-процесів як довгострокові. Проте короткострокові напрями покращення бізнес-процесів можна об'єднувати з довгостроковими. Тому буде доцільно приділити їм увагу.

При застосуванні методу паралельного виконання робіт в готелі «Фортеця» проводиться аналіз того, які роботи бізнес-процесу можна виконувати паралельно. Виявивши такі роботи, потрібно організувати їх паралельне виконання, зменшивши тим самим загальний час бізнес-процесу.

Практика застосування даного методу показала, що в більшості випадків роботи бізнес-процесу недостатньо просто віддати різним виконавцям на паралельне виконання. Потрібно розглянути необхідність впровадження інформаційного обміну між працівниками, які будуть виконувати ці роботи паралельно.

Якщо раніше бізнес-процес проектування і виведення нових послуг на готельний ринок займав до 2-3 років, що створювало проблему з огляду на динамічно мінливий попит і потреби споживачів, то після застосування даного методу готелі-лідери скоротили час даного бізнес-процесу в кілька разів.

Ефективність даного методу для готелю «Фортеця» заключається в тому, що об'єднавши свої бізнес-процеси розвитку: розширення комплексу

послуг та розширення рекламної діяльності, готель «Фортеця» отримає на виході час який скоротиться для даного бізнес-процесу в кілька разів і результативність, яку готель «Фортеця» ніколи б не отримав, виконуючи ці бізнес-процеси поступово (рис 3.7).

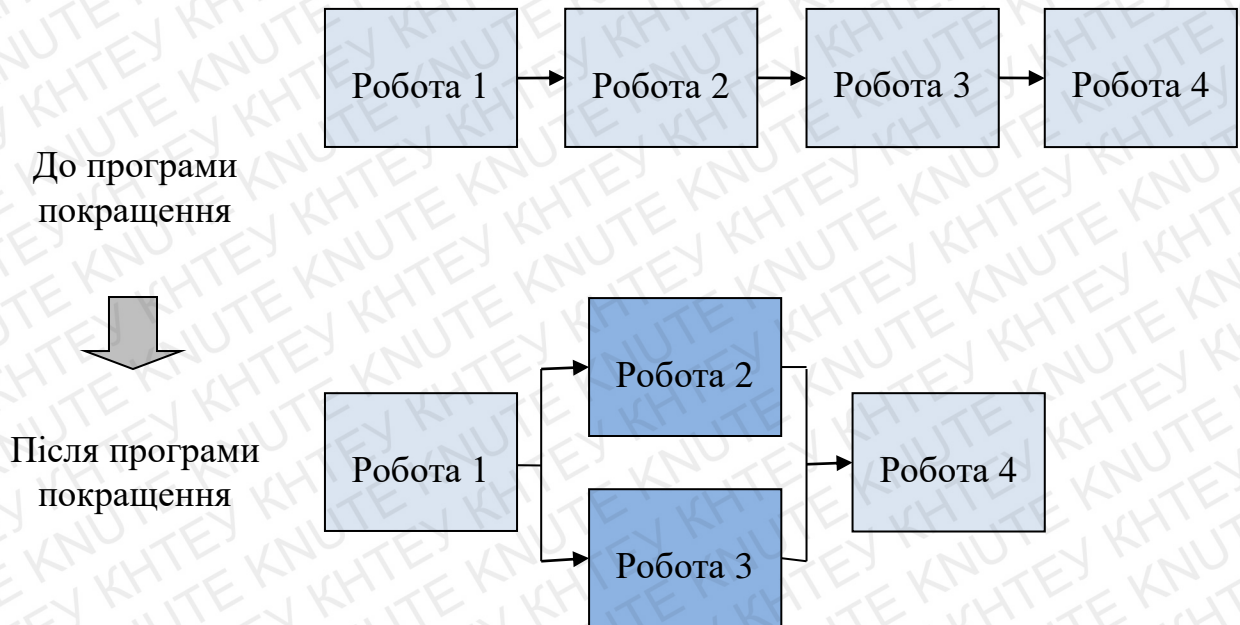


Рис. 3.7 Застосування програми покращення бізнес-процесів в готелі

Розроблено автором за [<https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf>]

Розробка декількох варіантів бізнес-процесу забезпечується шляхом розробки та впровадженні декількох варіантів бізнес-процесів під різні ситуації. Готель «Фортеця» має сегментувати і виділити для себе кілька груп гостей, під кожен з яких створюється свій бізнес-процес. В випадку великих технологічних відмінностей між даними варіантами бізнес-процесу з вимогами до компетенції співробітників, які даний варіант бізнес-процесу будуть виконувати, для його реалізації створюється окремий структурний підрозділ, наприклад, відділ збуту для роботи з гостями групи «А», який використовує тільки ту технологію, яка потрібна для роботи саме з цими гостями [39 – 82 с.].

Ефективність програми покращення бізнес-процесів в готелі «фортеця» полягає в тому, що використання методу розробки та впровадження декількох варіантів бізнес-процесів дозволяє підвищити гнучкість готелю, в

тому числі якість обслуговування і ступінь задоволеності гостей. В свою чергу це призводить до збільшення доходу, частки ринку і конкурентоспроможності готелю «Фортеця» (рис. 3.8).

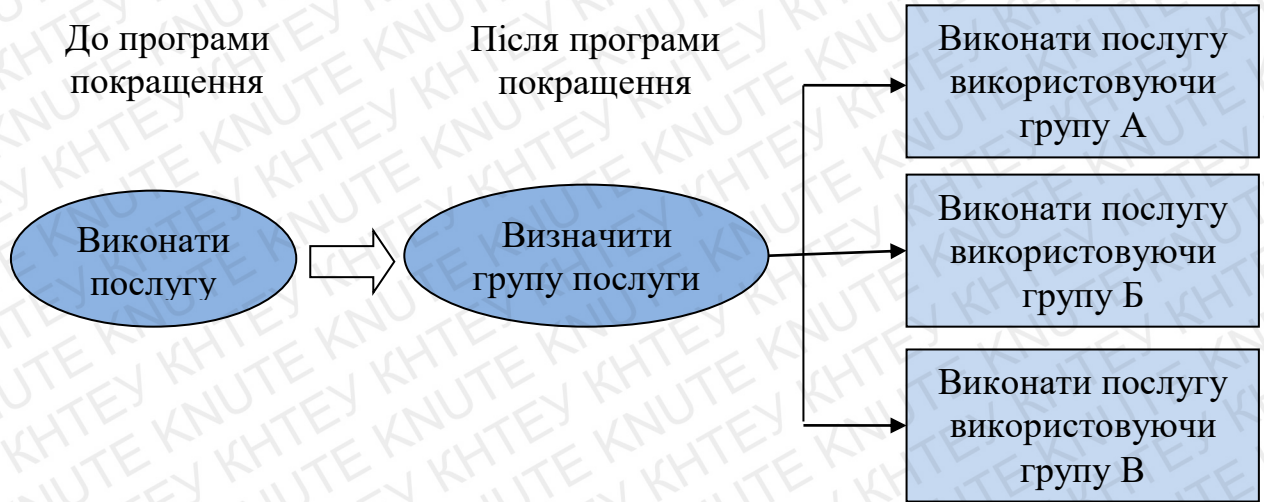
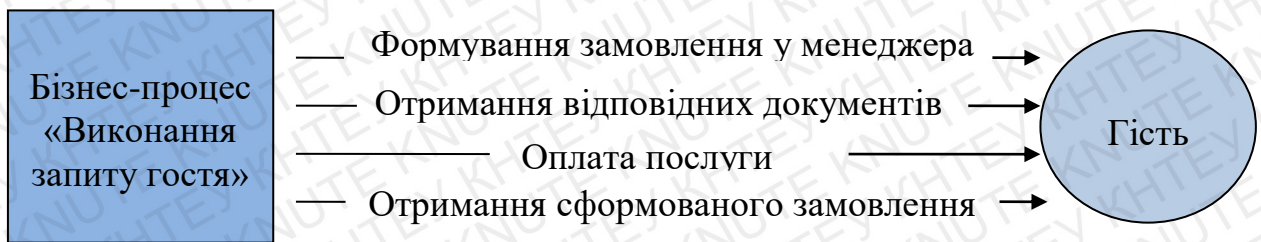


Рис. 3.8 Розробка декількох варіантів бізнес-процесів в готелі «Фортеця»

Розроблено автором за [https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf]

Зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу, таке зменшення можливе за рахунок відмови від деяких входів і виходів. Для розуміння методу розглянемо його на прикладі готелю «Фортеця», який здійснювався за наступною схемою (рис. 3.9).

До програми покращення



Після програми покращення

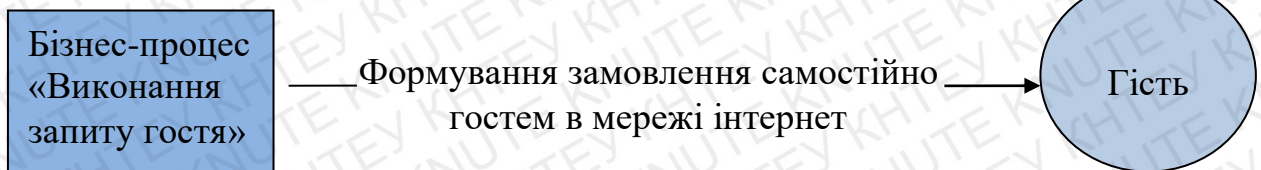


Рис. 3.9 Покращення бізнес-процесів готелю «Фортеця» на основі напрямку зменшення входів та виходів бізнес-процесів

Гість приходив до готелю, щоб забронювати номер, і формулював замовлення у менеджера готелю – це був перший вихід бізнес-процесу. Потім гість отримував від менеджера готелю відповідні документи про підтвердження бронювання - це був другий вихід процесу. Потім гість робив оплату за заброньований номер - це другий вихід. Далі гість отримував підтвердження оплати, після чого менеджер готелю виконував замовлення для гостя і «передавав гостю право отримати замовлення» - це четвертий вихід.

Як видно з наведеного опису входи бізнес-процесів взаємопов'язані з виходами, тому їх кількості приблизно однакові і зменшення виходів бізнес-процесу при його оптимізації автоматично призводить до зменшення входів.

Тому готелю «Фортеця» слід скористатися напрямком зменшення входів і виходів бізнес-процесів для програми покращення бізнес-процесів. Це ефективно вплине на попит готелю серед споживачів. Для того, щоб входи і виходи могли зменшитись, готелю «Фортеця» слід розробити власний сайт готелю, скористувавшись яким, гість зміг би особисто проводити бронювання та сплату номеру, що значно зручніше і займає менше часу гостя.

Добре організована та ефективна програма покращення бізнес-процесів може дати готелю «Фортеця» багато значущих результатів. Наприклад, зрозуміти, наскільки ефективно персонал готелю задовольняє потреби гостей та виконує інші підрозділи готелю. Сприяти перегляду стратегії залучення персоналу з метою поліпшити знання та навички, підвищити професійний рівень колективу. Допомогти готелю «Фортеця» заощадити час і гроші, спростивши складні і дорогі послуги. Крім того, ефективна програма покращення може відкрити керівництву очі на існування абсолютно нових бізнес-процесів, які допоможуть готелю надавати максимально якісні послуги гостям, в той же час знизивши витрати.

Виходячі з сукупності всіх цих фактів, програма покращення бізнес-процесів готелю «Фортеця» - це методи і підходи, які дають керівництву

готеля можливість підвищити ефективність його роботи. Відповідно до назви процедури, тобто програма покращення бізнес-процесів, мета її - поліпшення бізнес-процесів, що допомагають зробити їх більш ефективними. То ж наскільки ефективними були запропоновані програми покращення для готелю «Фортеця» і як саме вони покращили б та змінили бізнес-процеси готелю:

- Завдякі програмі покращення керівники і співробітники готелю «Фортеця» знають, які бізнес-процеси у них здійснюються. Ці процеси представлені у вигляді схем або ясно озвучені як «прийняті в готелі методи роботи».

- Завдякі програмі покращення менеджери готелю відстежують якість виконання бізнес-процесів за допомогою системи формальних показників, які можуть оцінити якість базових ресурсів та результатів і виміряти ефективність роботи.

- Завдякі програмі покращення вище керівництво готелю регулярно вкладає сили і засоби в удосконаленні бізнес-процесів. У деяких випадках сили спрямовані на поліпшення окремих операцій, наприклад процесу обробки послуг, в інших - на підвищення загальної конкурентоспроможності готелю «Фортеця», наприклад через вдосконалення розробки нових послуг або вироблення стратегії.

На нашу думку, ефективність запропонованої програми покращення бізнес-процесів готелю «Фортеця» достатньо сильна. Головним напрямком в програмі є удосконалити методи роботи кадрової служби, розвиваючи свої ідеї щодо використання Інтернету для підвищення ефективності максимально можливого числа бізнес-процесів в готелі.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши напрями удосконалення бізнес-процесів готельного підприємства, я дійшла наступних висновків:

1. Готельне підприємство, що прагне вижити або поліпшити своє становище на ринку, має постійно вдосконалювати технології виробництва і способи організації та розвитку бізнес-процесів.
2. Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації або формального опису. Регламент бізнес-процесу - це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.
3. Управління бізнес-процесами готелю «Фортеця» дозволяє якісно змінити діяльність готельної організації на операційному, міжфункціональному і міжорганізаційному рівнях. Для позитивних змін в діяльності готелю «Фортеця», потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси, розробляти заходи з їх розвитку
4. Все, що виробляє готель, всі його послуги - це результати бізнес-процесів, тобто послідовність певних дій із запланованим результатом. Тому так важливо розвивати бізнес-процеси готелю «Фортеця», добиваючись стабільності результатів, більшої продуктивності і більшої віддачі на витрачені ресурси.
5. У сучасній конкурентній боротьбі перемагає найбільш ефективний. Впровадження процесного підходу до управління підприємством - це дорогий і тривалий проект поліпшення управління підприємством, що вимагає серйозних зусиль і змін від вищого керівництва, але ефект значно перевершує витрати і дозволяє підприємству бути найбільш ефективним і конкурентоспроможним у своїй галузі. Саме цього і потребує готель «Фортеця».
6. Добре організована програма вдосконалення бізнес-процесів може дати готелю «Фортеця» багато значущих результатів. Наприклад, зрозуміти,

наскільки ефективно персонал задовольняє потреби гостей і інших підрозділів готелю. Сприяти перегляду стратегії залучення персоналу з метою поліпшити знання та навички, підвищити професійний рівень колективу. Допомогти готелю заощадити час і гроші, спростивши складні і дорогі процедури. Крім того, вона може відкрити очі на існування абсолютно нових бізнес-процесів, які допоможуть готелю «Фортеця» надавати максимально якісні послуги гостям, в той же час знизивши витрати.

7. Розглянувши пріоритетні напрями, що застосовуються для покращення бізнес-процесів готельного підприємства, охарактеризувавши їх сильні і слабкі сторони, ми дійшли висновку, що пріоритетними напрямками для покращення бізнес-процесів в готелі «Фортеця» є безперервне вдосконалення (Continuous Improvement, CI), перепроєктування та бенчмаркінг, а також метод паралельного виконання робіт, розробка декількох варіантів бізнес-процесу, зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу. Оскільки дані напрями покращення бізнес-процесів не мають в своїй основі кардинально змінити вже вироблені роками бізнес-процеси готелю «Фортеця», а лише внести свої корективи, доповнити та розвинути до належного рівня.
8. Зміни в бізнес-ситуації можуть приймати найрізноманітніші форми, від появи нових технологій до зміни споживчих переваг і приходу конкурентів. Саме тому готелю «Фортеця» слід зацікавитися можливостями, які відкриває для бізнесу Інтернет.
9. Ефективність програми покращення бізнес-процесів в готелі «фортеця» полягає в тому, що використання методу розробки та впровадження декількох варіантів бізнес-процесів дозволяє підвищити гнучкість готелю, в тому числі якість обслуговування і ступінь задоволеності гостей.
10. Завдяки програмі покращення вище керівництво готелю регулярно вкладає сили і засоби в удосконаленні бізнес-процесів. У деяких випадках сили спрямовані на поліпшення окремих операцій, наприклад

процесу обробки послуг, в інших - на підвищення загальної конкурентоспроможності готелю «Фортеця», наприклад через вдосконалення розробки нових послуг або вироблення стратегії.

Висновки та пропозиції

Виходячи із сукупності всіх цих фактів, проведене в даній роботі дослідження, дозволило сформулювати нам ряд наступних висновків.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання – це процес, що складається з безлічі кроків, які здійснює готель від одного стану до іншого, де «на вході» знаходиться замовлення, а «на виході» – послуга, що має цінність для гостя. Окремі кроки або завдання, що входять в даний процес, при всіх їх важливості не мають значення для гостя, якщо процес не спрацьовує і послуга не надана. Бізнес-процес інтегрує вузькоспеціалізовані виробничі та управлінські операції і завдання в єдиний процес, результатом якого повинен бути цілком певна конкретно значуща корисність для гостя.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних заходів або завдань, спрямованих на створення певної послуги для споживачів. Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням.

Процесний підхід до управління дозволяє керівникам визначати і управляти ключовими процесами і результатами діяльності готелю, а також, інтегрувати часто розрізнені дії функціональних департаментів і направляти їх зусилля на єдиний результат. Готель, побудований на процесному принципі, більш гнучкий і краще адаптується в ринкових умовах. Управління на основі процесів дозволить точно знати, хто за що відповідає, і як кожна операція впливає на кінцевий результат.

Проведене дослідження свідчить, що підприємство ТОВ «Готель «Фортеця» в цілому має сприятливі умови для розвитку на ринку. Умовою успішного розвитку підприємства може бути вдосконалення існуючої маркетингової стратегії та поступове впровадження інформаційних технологій.

На сьогоднішній день розробка і впровадження стандартизованих бізнес-процесів і робочих процедур – найважливіша умова стійкої

ефективності готельного підприємства, основа для виживання в конкурентній боротьбі, подальшого розвитку і вдосконаленні на ринку готельних послуг.

Отже, управління бізнес-процесами в готелі «Фортеця» – це досить складний, але добре організований і послідовний загальний дійств. Виконання кожного етапу управління бізнес-процесами підпорядкований певним правилам, встановленими законодавчими й іншими нормативно-правовими актами. За невиконання правил управління бізнес-процесами готель «Фортеця» відповідає перед гостем. Для організації налагодженого процесу надання послуг, обов'язки персоналу чітко розподілені. Працівники готелю виконують свої обов'язки швидко і оперативно, не доставляючи гостю зайві незручності. Для працівників готелю «Фортеця» головне забезпечити гостю високий рівень якості послуг, отже, і високий рівень комфорту.

В даному дипломному проекті ми розглянули такі бізнес-процеси як: бізнес-процеси служби прийому і розміщення гостей, бізнес-процеси управління, а також розробили модель нової спецпропозиції в готелі «Фортеця». Ми оцінили ефективність реалізації бізнес-процесів в готелі і дійшли висновку, що готель «Фортеця» знаходиться на другому (потенційному) рівні зрілості, для якого характерним є започаткування впровадження або використання окремих рішень ЕСМ-додатків. Наявні розуміння керівництва та готовність співробітників до використання ЕСМ-рішень та нових методів, готовність до використання інформаційних технологій.

На мою думку, ефективність запропонованої програми покращення бізнес-процесів готелю «Фортеця» достатньо сильна. Головним напрямком в програмі є удосконалити методи роботи кадрової служби, розвиваючи свої ідеї щодо використання інформаційних технологій для підвищення ефективності максимально можливого числа бізнес-процесів в готелі.

Наведені в дипломній роботі рекомендації щодо покращення управління бізнес-процесами дозволять забезпечити своєчасний аналіз якості та рівня споживчої задоволеності, розробити і впровадити стандарти якості

на пропоновані послуги, а отже, забезпечити більш якісне обслуговування гостей у порівнянні з конкурентами. Дані заходи, за умови їх відповідного виконання, забезпечать готелю конкурентну перевагу, що, в свою чергу відіб'ється на результатах фінансово-господарської діяльності та збільшенні показників прибутковості на вкладений капітал.

Список використаних джерел

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. – СПб: Питер, 2011. – 296 с.
2. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
3. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька. – К. : Європейський ун-т, 2009. – 416 с.
4. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 408 с.
5. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / К. С. Безгін ; Приазов. держ. техн. ун-т. — Маріуполь, 2009. — 240 с.
6. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров // Круглий стіл. – 2014. – № 4. – С. 52–54 с.
7. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному. – М.: Альпина-Паблицер, 2010. – 282 с.
8. Блинов А. О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
9. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Виноградова ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2006. — 354 с.
10. Галямина І. Г. Управління процесами. – СПб.: Пітер, 2013. – 304 с.
11. Джестон Дж., Неліс Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — СПб.-М.: Символ-Плюс, 2008 – 410 с.
12. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вільямс, 2009. – 400 с.

13. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
14. ISO 9000:2005(R). Системи менеджменту якості. Основні положення і словник / За ред. Є.В. Лебедевої. – К., 2006. – 349 с.
15. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2012. – 228 с.
16. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А.Ю. Кунаєв // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2016. – С. 74–80 с.
17. Лосев В. С., Козерод Л. А., Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия// Вестник ТОГУ. – 2012. – №1 (24) – с.167-178
18. Луцька Т. В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. В. Луцька ; Європ. ун-т. – К., 2009. – 231 с.
19. Мельник І. Є. Реінженіринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. Канд. екон. наук: 08.06.01/Європ. Ун-т-К., 2005 – 58 с.
20. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк . – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –348 с
21. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : [монографія] / В.Ю. Павелко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. – 59 с.
22. Репин В. В., Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
23. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

24. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г.В. Ганса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 16 с.
25. Управление крупным предприятием : [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко [и др.] ; под общ. ред. Н.А. Будагьянца. – К. : Либра, 2006. – 14 с.
26. Уткин Є. А. Бізнес Реінженіринг. Оновлення бізнеса. – М: Инфра – М, 2008. – 306 с.
27. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 264 с.
28. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. – М.: Манн, Іванов и Фербер, 2011. – 288 с.
29. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. М., 2007– 192 с.
30. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.;
31. Чалий С. Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології) : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : спец. 05.13.06 / С. Ф. Чалий ; Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. — Х., 2007. — 427 с.
32. Шевців Л.Ю. Комплексний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства: вітчизняний і зарубіжний досвід / Л.Ю. Шевців // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Вип. 187.– Т. 11 – С. – 129 с.
33. Шегда А.В. Менеджмент: [навч. посіб.] / А.В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2012. – 338 с.
34. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін [та ін.] ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.

35. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина-Паблицер, 2012.–342 с.

Интернет ресурсы

36. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О. Вишняков, И. Дятлова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com/ERP-system.html>.
37. Гордеев М., Борисов А., Коршак Н. Оптимизация бизнес-процессов. <http://www.intalev.ru/index.php?id=8612>
38. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>
39. Ефимов В.В. Размышления о процессном подходе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/rpp.htm>
40. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Moroz.pdf>.
41. Коптелов А.К. От бизнес-стратегии к управлению бизнеспроцессами. Журнал «Digital Kazakhstan» <http://www.dgt.kz/?pg=view&vip=33&razd=30&id=551>
42. Ксенчук Е.В. Процессный подход в управлении / Е. В. Ксенчук. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.
43. Модель зрелости организации в области ЕСМ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecm-journal.ru/card.aspx?contentid=2459210>.
44. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Мотышина, С.В. Князев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>.

45. Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/1996/01/178805/>, свободный
46. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/tests.php>.
47. Царьова Т.О. Споживчий напрям аналізу ефективності діяльності промислового підприємства / Т.О. Царьова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://economy.kpi.ua/files/files/54_kpi_2008.pdf.2.
48. Что такое система процессов организации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.finexpert.ru/ tests.php](http://www.finexpert.ru/tests.php).
49. Chuprov, K. K. (2005), «The Express- method of diagnostics of the business process of the company», Konsultant dyrektora, no. 20, available at: [cfin.ru/management/ cjntroling/ fsa/ express. Shtml](http://cfin.ru/management/cjntroling/fsa/express.Shtml)
50. www.visnuk.com.ua
51. <https://pidruchniki.com>
52. <https://int.com.ua/book/13007/10315/>
53. <https://buklib.net/books/24337/>

Додатки

Додаток А

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗБІЛЬШЕННІ ПРИБУТКІВ ПІДПРИЄМСТВА

ПАРІСТА Т., 6 курс ФРГТБ КНТЕУ

Спеціальність «Менеджмент»

В статті проаналізовано особливості формування та виконання бізнес-процесів у готелі. Обґрунтовано доцільність використання бізнес-процесів у готелі та їх роль у збільшенні прибутків підприємства.

В статье проанализированы особенности формирования и выполнения бизнес-процессов в гостинице. Обоснована целесообразность использования бизнес-процессов в гостинице и их роль в увеличении доходов предприятия.

In the article the features of forming and performance of business processes in the hotel. The expedience of use business processes in the hotel and their role in increase the hotel profits.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в ринкових умовах господарювання бізнес-процеси являються одними з ключових факторів успіху готельної організації. Формування і оптимізація бізнес-процесів впливає на виробничу і економічну ефективність готелю і в результаті на показники прибутковості і рейтинги.

Метою статті є обґрунтування особливостей управління бізнес-процесами готелю та їх роль у збільшенні прибутків підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління бізнес-процесами у готелі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами у готелі та їх роль у збільшенні прибутків підприємства.

Різним аспектам управління бізнес-процесами підприємства присвячено велику кількість праць видатних економістів, зокрема М. Хаммер, Д. Харрінгтон, Б. Андерсен, П. Кутельова, А. Масаловича та ін. [1, 2, 3, 4, 5]. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

М. Хаммер розтлумачує 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 споживача [1]. Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів. Він споживає ресурси, створюючи цінність для споживача [2]. 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 [3]. За визначенням П. Кутельова [4], бізнес-процесом називаються згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють та орієнтовані на конкретного користувача. У визначенні А. Масаловича [5] 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.

Отже, з наукових робіт більшості авторів випливає, що бізнес-процес – це послідовність певних пов'язаних між собою видів діяльності, що перетворюють ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід), створюючи цінність для споживача (рис 1).

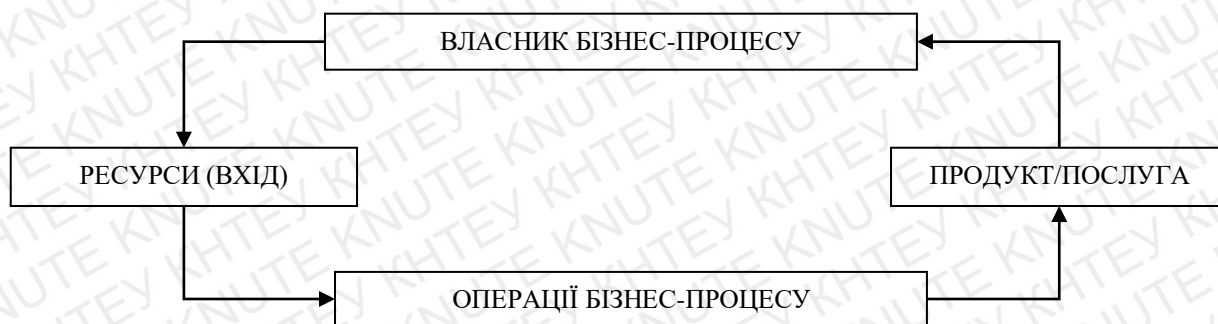


Рис. 1. Основні елементи бізнес-процесу

Дослідники Е.Г. Ойхман та Є.М. Попов у своїй праці [6] визначають бізнес-процеси як множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше “входів” і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.

На сьогодні однією з найбільших проблем управління готельними підприємствами є відсутність стратегічного планування роботи об'єкта і невірне уявлення про оцінки ефективності роботи підприємства виключно на фінансових показниках, орієнтоване лише на короткостроковий прибуток. Причини такої ситуації криються у відсутності донедавна гострої конкуренції на готельному ринку, а також існування достатньої кількості відомих готельних підприємств, що дозволяло без застосування ефективних методик управління забезпечувати прийнятний рівень доходів і фінансової стійкості.

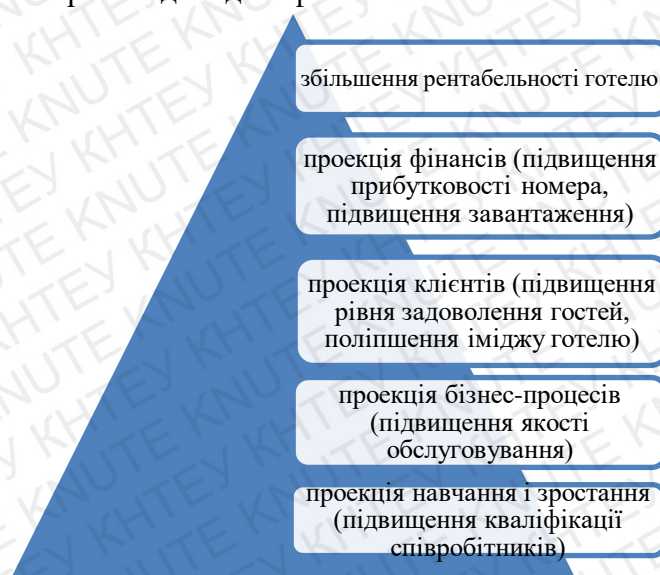


Рис. 2. Управління бізнес-процесами задля підвищення прибутковості готеля

Прагнення готелів домогтися більшої економічної ефективності призводить до того, що доводиться час від часу переглядати весь процес організації праці та управління. В даний час на ряді успішно організованих підприємств робота будується вже не за окремими функціональними службам або відділам, а навколо бізнес - процесів, що відбивають діяльність готелю в цілому.

Кожен новий напрям готельних послуг має супроводжуватися формуванням комплексу бізнес-процесів і призначенням окремих працівників, які будуть забезпечувати операційний процес. Важливим аспектом вважається вимога уніфікації звітності, відповідальності та контролю якості кожного бізнес-процесу.

На сьогоднішній день достатня кількість підприємств індустрії туризму та гостинності працюють над прийняттям в свої структури спеціальних стандартів, таких як: корпоративні, професійні та ділові. Стандарти операційної діяльності документують послідовність щоденних операцій, що виконуються різними службами готелю,

допомагаючи співробітникам надавати постійно високий рівень сервісу, а також визначаючи відповідальних за ту чи іншу ділянку роботи, координуючи їх взаємозв'язок.

Готель - це величезна система процесів, які пов'язані з перебуванням гостя. У кожному з цих процесів криється ключ до успіху всієї діяльності готелю. Саме тому впроваджуються стандарти обслуговування, за рахунок яких контролюється дотримання деталей.

Відомо, що гість задоволений лише тоді, коли під час кожного його перебування він отримує однаковий рівень сервісу і перелік послуг. Момент, коли гість щось «недоотримав», відчувається особливо гостро, що призводить до того, що він просто втрачає інтерес до готелю в цілому. Психологія клієнта свідчить про те, що гості легше бачать недоліки, ніж помічають гідності в обслуговуванні.

Створення налагодженого механізму готелю, в якому все функціонує так, як повинно, в якому всі деталі враховані і всі опції прораховані - мета кожного готельєра. Однак, тільки через моделювання бізнес-процесів і стандартизацію окремих елементів можливо максимально наблизитися до такого механізму (Таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові характеристики бізнес-процесів

№ з/п	Ключова характеристика бізнес- процесів	Опис
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [7, 8, 9, 10, 11]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувані в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі.
2	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві [12, 13, 14, 9, 15, 10, 16, 17]	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самомотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.

Продовження табл. 1

3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі) [13, 8, 15, 10, 18, 17]	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [6, 8, 15, 17]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок, то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом
5	Дискретність процесу (наявність початку, “входу” і закінчення, “виходу”) [7, 12, 8, 16, 11]	Згідно визначення М.Портера кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначається затратами організаційних ресурсів (“вхід”) та “формуванням споживчої цінності” (“вихід”). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо.
6	Існування мети здійснення бізнес-процесів [9, 15, 10, 11]	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. “Виходи” одних бізнес-процесів є “входами” наступних, які використовують результати попередніх. Результатом “кінцевих” бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства
7	Безперервність бізнес-процесів [12, 8, 15, 18, 17]	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожену дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
8	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів [7, 12, 9, 15, 17]	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.

Недооцінюючи бізнес-процеси, готелі втрачають не тільки можливість поліпшити якість обслуговування, але і здатність вчасно реагувати на критичні зауваження клієнтів. Помічаючи лише окремі «деталі», зазначені гостями, і фокусуючись на них, неможливо побачити повну картину, поки весь бізнес-процес, пов'язаний з цією деталлю, не буде ретельно опрацьовано і змодельований.

Для успішної організації бізнес-процесів в готелі потрібно оцінити існуючі бізнес-процеси і поліпшити їх. Щоб зробити готельний бізнес максимально успішним варто вивчити бізнес-процеси і тільки після цього їх поліпшити. Знання бізнес-процесів з наукової точки зору несе лише 50% успіху, потрібно вміти втілити їх і на практиці.

Рекомендації щодо застосування бізнес-процесів, які зустрічаються на практиці:

1. Поділ процесів. Для початку потрібно визначитися з категоріями бізнес-процесів, які присутні у готелі. Цим категоріям можна самостійно привласнити «назви», однак, вони повинні бути нескладними до розуміння іншими співробітниками.

2. Аналіз діяльності. Існують два способи оцінки процесів діяльності готелю: з точки зору клієнта і з точки зору керуючого. Більш простим є спосіб з точки зору клієнта. Складністю є лише те, що функції, не пов'язані безпосередньо з обслуговуванням гостя, можна упустити. Аналіз діяльності дозволить виділити типові ланцюжки процесів, які відбуваються в готелі.

3. Категоризація процесів. Для того, щоб більш детально зайнятися кожним процесом з ланцюжка, необхідно співвіднести виявлені процеси з «назвами», які вирішено їм привласнити. Це значно спрощує роботу над бізнес-моделюванням.

4. Опис процесів. У теорії цей процес називається mapping, тобто перенесення процесу на карту. Фактично опис процесів включає в себе детальну схему того, як відбувається процес. У готелях процеси тісно пов'язані з роботою персоналу окремих

служб, тому важливим є їх присутність при цьому процесі. Тільки в цьому випадку всі елементи процесу будуть описані вірно і в повному обсязі.

5. Удосконалення процесів. Описані процеси опрацьовуються на предмет наявності порожніх точок (коли персонал не знає, як діяти з гостями), критичних точок (коли найчастіше виникають конфлікти з гостями) і точок бездіяльності (коли процес починає рухатися по замкнутому колу). Після виявлення цих точок процеси удосконалюються і впроваджуються в практику (внутрішні тренінги, стандарти роботи).

Отже, успішність роботи будь-якої компанії як механізму є не стільки вміння передбачити побажання одного окремо взятого гостя, а сталість якості, які забезпечують готелі з добре налагодженими бізнес-процесами. Адже діяльність будь-якого готельного підприємства - це процес, який складається з багатьох кроків, де "на вході" є замовлення, а "на виході" - продукт або обслуговування, що є основним для споживача. Всі кроки або завдання, які є частиною бізнес-процесу важливі для споживача, тому якщо продукт не виготовлений, а сервіс – не надано, втрачається цінність готелю. Бізнес-процес об'єднує в собі виробництво, управління операціями та завданнями в одному цілісному процесі, результатом якого повинен бути – задоволений гість.

Список використаних джерел

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген. – СПб. : Азбука, 2002. – 238 с.
3. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы / Б. Андерсен, Т. Фагерхоуд. – ASQ Quality Press, 1999. – 156 с.
4. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев, И.В. Мисиурова. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 224 с.
5. Масалович А. Повышение конкурентоспособности пред-приятий с помощью средств оперативно-стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-12-ram/rozn_6.htm
6. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337.
7. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
8. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149– 160.
9. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.
10. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.
11. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
12. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.

13. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), 11–27 с.
14. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
15. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.
16. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). –М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348 с.
17. Зиндер Е. 3. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – 55–67 с.
18. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82 с.

Робота виконана під науковим керівництвом (к.е.н., доцент Бовш Л. А.)

Готель «Фортеця», м. Батурин



Кафе-бар в готелі «Фортеця»



Сервіси в готелі «Фортеця»

Сервіси в готелі "Фортеця"



Кафе-бар/ Паркінг/ СТО/ Шиномонтаж/ АЗС