

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ
«ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Ступак (Легонькова)
Ольга Георгіївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Кулик Марія
Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Ступак Ользі Георгіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління бізнес процесами готелю «Гостинність», м. Київ**

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

Мета роботи – розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами в готелі «Гостинність»

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади та аналітичні інструменти, що в сукупності забезпечать управління бізнес процесами та їх удосконалення за допомогою сучасних методів оптимізації та проекту з реінжинірингу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи управління бізнес процесами готелю

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Гостинність», м. Київ

2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами готелю «Гостинність», м. Київ

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

3.1 Шляхи оптимізації бізнес-процесів в готелі «Гостинність», м. Київ

3.2 Механізм впровадження у діяльність готелю «Гостинність» проекту з реінжинірингу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Кулик М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Ступак О.Г.

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи
Студентка Легонькова (Ступак) Ольга Георгіївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства. Здійснено оцінювання системи управління бізнес-процесами готелю «Гостинність», м. Київ; проведено аналіз ефективності управління бізнес-процесами готелю; оцінено фактори впливу на управління бізнес-процесами готелю. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано шляхи оптимізації бізнес-процесів в готелі «Гостинність», м. Київ. Обґрунтовано впровадження принципу реінжинірингу із застосуванням CRM системи.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Ступак (Легонькової) О
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)
Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування системи управління бізнес процесами готелю	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Гостинність», м. Київ	24
2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами готелю «Гостинність», м. Київ	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	43
3.1 Шляхи оптимізації бізнес-процесів в готелі «Гостинність», м. Київ	43
3.2 Механізм впровадження у діяльність готелю «Гостинність» проекту з реінжинірингу	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах, коли серед підприємств існує жорстока конкурентна боротьба, необхідно якісно та швидко покращувати всі показники систем підприємства, точність і ефективність виконуваних операцій набувають особливої важливості.

Для успішного функціонування готелю, в умовах сучасної кризи, необхідно постійно розвиватися та вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а також потреб споживачів. Конкурентна боротьба, надання послуг без особливої уваги, стрімкий розвиток комп'ютерних технологій та автоматизованих систем управління, доступність інформації про ринок надання готельних послуг та багато іншого можна віднести до сучасних рис середовища існування підприємств готельного господарства. Також змінюється відношення до споживачів, розширюється кількість каналів взаємодії, сегментування інформація про дохід, смаки, вподобання, рівень задоволення гостей та мету перебування.

У зв'язку з цим вивчення та практичне застосування завдань розробки теоретико-методичних засад щодо управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній сфері є досить актуальним.

Незважаючи на велику зацікавленість вчених і дослідників управлінням бізнес-процесами на підприємстві, у науковій літературі комплексний підхід до цього питання відсутній. Ряд проблем методичного та прикладного характеру управління бізнес-процесами підприємств залишається недостатньо опрацьованим і потребує вдосконалення й подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в готелі «Гостинність».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні засади та аналітичні інструменти, що в сукупності забезпечать управління бізнес

процесами та їх удосконалення за допомогою сучасних методів оптимізації та проекту з реінжинірингу.

Методи дослідження. До основних методів аналізу, які були використані під час написання випускної кваліфікаційної роботи, відносяться: порівняльного, графічного, економіко-статистичного аналізу, а також інші методи досліджень.

Інформаційно-аналітичною базою роботи є: підручники, навчальні посібники, монографії, дисертації, наукові статті з даної проблематики, Закони та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали та фінансова звітність досліджуваного готелю «Гостинність», Інтернет-джерела.

Теоретична і методична база дослідження. Теоретичні та методологічні положення різних аспектів управління бізнес-процесами розглядались у роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Б. Андерсон, Х. Біннер, М.Бойко, О. Гончарова, Т. Дейвенпорт, Д. Козенков, А. Мазаракі, І. Мельник, С.Мельниченко, Е. Ойхман, Н. Тішер, Г. Усова, М. Хаммер, Д. Чампі, Л. Черчик, Л. Чернобай, Д. Харрінгтон, А. Шеєр та ін.

Мета розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств готельного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для удосконалення управління бізнес-процесами в готелі «Гостинність»

Основними завданнями даного дослідження є:

1. розкрити теоретичні засади управління бізнес-процесами готельних підприємств;
2. проаналізувати практичні аспекти управління бізнес-процесами готельних підприємств;
3. удосконалити теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами готельних підприємств;
4. розкрити науково-теоретичний базис реінжинірингу бізнес-процесів як концепції удосконалення діяльності готельних підприємств;

5. оцінити практичний інструментарій втілення реінжинірингу бізнес-процесів в готельні підприємства;
6. розробити шляхи оптимізації бізнес-процесів в готелі «Гостинність»;
7. обґрунтувати доцільність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у діяльність готелю «Гостинність».

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Дод. А).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Основу діяльності будь-якої організації становлять її бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Безпосередньо у понятті процесу немає нічого нового. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

Вважається, що вперше поняття «процес» було введено Г. Плехановим та П. Тимофєєвим як фундаментальна властивість системи управління. Загальноприйнятим визначення поняття «процес» вважається визначення, наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи [2].

Процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [7]. Процес – це логічна послідовність дій у часі, що спричинює послідовну зміну проміжних станів системи, у якій цей процес відбувається, перетворюючи вхідні ресурси в кінцеві (вихідні) результати [25]. Процес – це

пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і (або) інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил [10].

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

Бізнес як економічна категорія - предмет дискусій науковців, що тягнеться вже протягом декількох століть. Вагомий внесок у дослідження сутності, функцій та особливостей цього поняття зробили К. Макконелл, Дж. Долан, А. Сміт, Й. Шумпетер, Д. Ліндсей, та ін. [46, с. 11].

У перекладі з англійської мови термін «бізнес» (business) означає справу, підприємництво, комерційну діяльність, ділову активність, тощо. В економічній літературі цей термін розглядається як будь-який вид діяльності, спрямований на отримання прибутку і передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення грошових коштів [13]. Як ми з'ясували, що об'єктом традиційної науки є виробничий процес, а сучасні науковці та дослідники запропонували поняття бізнес-процес, яке відтворює всі процеси діяльності підприємства та їх види. Оскільки дане питання актуальне і викликало зацікавлення, з'являється новий науковий напрямок як управління бізнес-процесами (УБП).

Тому, дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами, з метою вдосконалення науково-методичних положень та подальшого їх використання в практичній діяльності є актуальним і своєчасним, оскільки спрямоване на підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у динамічних та мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Бізнес-процес» - багатогранне поняття, яке досліджується багатьма науковцями, і тому на сучасному етапі відсутнє універсальне його визначення.

М. Хаммер та Дж. Чампі. є основоположниками теорії реінжинірингу бізнес процесів та у своїй роботі автори визначають бізнес-процес як «організований комплекс дій, в яких на основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат» [41, с. 98].

За версією В.В. Горланчука, бізнес-процес – систематизоване послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань (заданих в часі та просторі, з точним визначенням входів та виходів) з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [12, с. 143].

Виноградова В.О. визначає бізнес-процес як потік роботи, що має свої межі і відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси. Закінчується процес виходом – одержанням результату первинними клієнтами [19, с. 47].

Теоретико-методологічні основи та концептуальні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, зокрема готельних та туристичних підприємств представлені в наукових працях таких науковців: М. Г. Бойко [16], І. Є.Мельник, С. В. Мельниченко [32] та ін.

Оскільки, велика кількість науковців досліджували та займались вивченням поняття «бізнес-процес», пропонуємо більш детально ознайомитись з різними підходами у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етимологія поняття «бізнес-процес»

Автор(-и)	Визначення поняття «бізнес-процес»
Б. Андерсон [7]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів

Закінчення таблиці 1.1

Автор(-и)	Визначення поняття «бізнес-процес»
Х. Біннер [15]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов [41]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (Т. Davenport, J. Short) [21]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта, ринку
Н. Тішер [43]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
Л. І. Чернобай, О. І. Дума [36]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Вивчивши та проаналізувавши різні погляди вчених до трактування поняття «бізнес-процес», пропонуємо таке визначення «бізнес-процесу» - сукупність систематично взаємопов'язаних операцій, в рамках різних видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання продукту/послуги, як кінцевого результату, щоб споживач був задоволений незалежно від умов динамічного ринкового середовища.

1.2. Методологічні засади формування системи управління бізнес процесами готелю

Індустрія гостинності є важливою складовою економіки. Індустрія гостинності - загальний термін для готелів та закладів харчування. Це частина більш широкої сфери послуг, де люди створюють досвід обслуговування із спеціальними навичками для отримання доходу. Сфера послуг ставить клієнта в центрі уваги порівняно з машинами в епоху промисловості. В бізнес процесах підприємства сфери послуг задіяні, як внутрішні стейкхолдери, тобто персонал який генерує послугу, так і зовнішні стейкхолдери, які є замовниками, постачальниками, державними службовцями, медіа тощо.

Для деяких стейкхолдерів управління бізнес-процесами полягає в технологіях. Це еволюція розробки додатків та засіб досягнення автоматизації процесів. Для інших управління бізнес-процесами - це оптимізація методів і інструментів управління. Для багатьох управління бізнес-процесами - це спосіб повідомити, як вони хочуть, щоб робота була виконана, а також спосіб сприяти змінам. А для інших управління бізнес-процесами - це метод, щоб отримати уявлення про те, як насправді все працює.

Хоча жодне з цих визначень не є справді помилковим, вони керуються вузькою перспективою певної ролі чи функції. Кожен компонент є лише допоміжною частиною управління бізнес-процесами в цілому. Якщо ці компоненти застосовуватимуться окремо, компанії, що застосовують їх, ризикують створити бар'єри для розуміння того, як досягти справжнього управління бізнес-процесами, і не досягнуть повного спектру потенційних вигод. Більше того, тема, пов'язана з бізнес-процесами, тісно пов'язана з повсякденним розвитком індустрії гостинності, що завжди залишається відкритим питанням.

Бізнес-процес починається з попиту споживача й закінчується його задоволенням. Він може бути розділений на декілька підпроцесів, які мають

певні особливості, але також спрямовані на досягнення мети основного бізнесу-процесу. Виходячи з цього, бізнес-процес підприємства пропонується трактувати як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри, що витікають з виробничої мети: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні: продукція, роботи, послуги, управлінське рішення, для отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб у відповідності до стандартів та норм природокористування.

Саме тому варто виокремити та наголосити на особливостях бізнес-процесів, що характеризуються бізнес-спрямованістю, тобто одержання певного результату від господарської діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементи формування бізнес-процесу підприємства

Проаналізувавши дану схему, можна зробити висновок, вхідними ресурсами по відношенню до підприємства готельного господарства є ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні), що забезпечують сам процес трансформації і в кінцевому рахунку якісний кінцевий продукт (послугу), а трансформація ресурсів є сукупністю взаємозалежних послідовних операцій у процесі переробки ресурсів (вхід) у послуги за визначеною технологією і чітко встановленими параметрами.

Готельно-ресторанний бізнес має свої особливості, і тому, ми повинні знати всі процеси, які відбуваються всередині, орієнтуватись у вдосконаленні слабких місць та чітко розуміти з яких елементів складається бізнес процес в готельно-ресторанній сфері, табл. 1.2 для подальшого їх уникнення.

Таблиця 1.2

Елементи бізнес-процесу в готельному бізнесі

Елемент	Характеристика
Вхід	Результати науково-дослідницької діяльності, які необхідні для реалізації процесу їх комерціалізації, тобто для отримання виходу (створення або вдосконалення нового процесу виробництва, управління чи збуту). Існують первинні та вторинні. Первинні входи забезпечують початок процесу, а вторинні виникають в ході реалізації процесу у підсистемах, що складають даний процес діяльності.
Вихід	Результати реалізації процесу (комерціалізація наукових розробок та досліджень). Існують первинні та вторинні. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації бізнес-процесу готельної індустрії. Вторинний вихід – це побічний продукт, який не є його головною метою.
Процесор	Сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюються над входами для отримання виходів, що задовольнить споживача
Споживач	Первинні, вторинні, кінцеві та непрямі споживачі готельних послуг на запропонованому ринку.
Конкурент	Конкурент, що функціонує на тому ж ринку готельного господарства, і слугує для порівняння ефективності управління бізнес-процесами готельної сфери, або ж запозичення кращого досвіду.
Постачальник	Постачальники традиційного забезпечення бізнес-процесів таких як: сировини, матеріалів, обладнання; та інноваційних ідей, технологій, техніки, тощо, якими можуть окремі науковці, дослідники, винахідники

Оскільки бізнес-процеси - це потоки роботи - в них є свої межі, іншими словами початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається (рис. 1.2) Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу.

Процеси - це те, що бізнес реалізує щодня, щоб виконати свою місію. Чим кращі їх процеси, тим ефективніший бізнес. Деякі підприємства розглядають свої процеси як стратегію досягнення конкурентних переваг. Процес, який унікальним чином досягає своєї мети, може виділити компанію.

Процес, що виключає витрати, може дозволити компанії знизити ціни (або зберегти більший прибуток) [2].

Процес - це низка завдань, які виконуються для досягнення мети. Отже, бізнес-процес - це процес, орієнтований на досягнення мети для бізнесу. Якщо людина працює в бізнес-середовищі, вона бере участь у бізнес-процесі. Будь-що від простого процесу виготовлення бутерброда в метро до створення космічного шатла використовує один або кілька бізнес-процесів.

Бізнес-процес - це сукупність пов'язаних, структурованих видів діяльності або завдань, які виробляють конкретну послугу чи товар (служать певній меті) для конкретного клієнта чи клієнтів.

Бізнес-процес без урахування його внутрішньої структури може бути представлений як об'єкт, який характеризується поняттями, викладеними на рис. 1.2

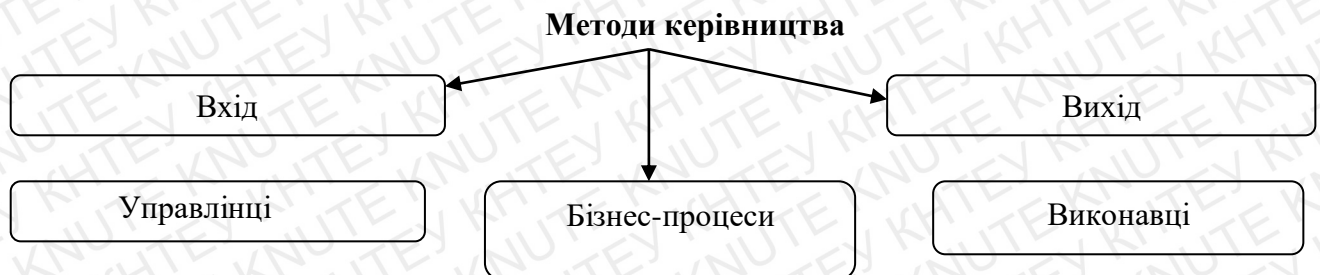


Рис. 1.2 Спрощена схема бізнес-процесу

Система управління організацією включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації. Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, зрештою, здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяють керуючу та керовану частини.

Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевою метою, яких є випуск продукції або послуги.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів. Усіх клієнтів можна розділити на п'ять різних типів, які не обов'язково присутні кожний окремо (можуть бути випадки, коли вони перетинаються) [32]:

- первинні клієнти - ті, які одержують первинний вихід;
- вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них.
- зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу: дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо.
- зовнішні непрямі клієнти, споживачі.

Управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства (від англ. – BusinessProcessManagement – BPM) – це концепція процесного управління організацією бізнеса, що розглядає процеси як особливі ресурси підприємства, що безупинно адаптуються до постійних змін. Управління бізнес-процесами ґрунтується на наступних принципах [39]:

- зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу й аналізу бізнес-процесів,
- можливість динамічного перебудування моделей бізнес-процесів зусиллями учасників і засобами програмних систем.

Отже, бізнес-процес – сукупність систематично взаємопов'язаних операцій, в рамках різних видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання продукту/послуги, як кінцевого

результату, щоб споживач був задоволений незалежно від умов динамічного ринкового середовища.

Основним змістом діяльності підприємства є перетворення вихідних ресурсів у продукцію й послуги для споживання. Діяльність підприємства розвертається в часі як послідовна зміна станів взаємодіючих елементів, тобто у вигляді процесу. Таким чином, діловий процес підприємства представляється послідовністю станів елементів, взаємодіючих один з одним у фіксовані моменти часу, для перетворення вихідних ресурсів у споживану продукцію.

Бізнес-процеси забезпечують реалізацію різних видів діяльності та спрямовані на виготовлення конкурентоспроможної продукції. В залежності від неоднорідності, властивостей та характеристик, які визначають їхнє місце, умови та час протікання дослідники пропонують поділити за відповідними ознаками бізнес-процеси у групи. Ця система розподілення процесів за групами називається класифікацією. Ознаки класифікації бізнес-процесів, які є основою для угруповань, різні, тому що єдиного типологічного критерію, інтегруючого вплив усіх факторів, немає. Вона відображає структуру об'єктів, є методом їх пізнання, систематизує та упорядковує інформацію, забезпечує визначення понять, а також виконує функції моделювання.

Згідно з концепцією М. Портера класифікувати бізнес-процеси можливо за двома типами: основні і допоміжні. Так, ряд дослідників поділяють думку М. Портера та виділяють бізнес-процеси на базі нарощування цінності продукції. Основною перевагою даного поділу виступає розмежування основної діяльності від допоміжної. Також основні бізнес-процеси формують споживчу цінність та відповідають етапам життєвого циклу продукції. Допоміжні бізнес-процеси спрямовані на підтримку основних, додають вартість продукції. Згодом відбувся поділ допоміжних бізнес-процесів на бізнес-процеси управління [29;38;45], розвитку [7;35] та адміністративні [24]. Науковці-економісти, враховуючи

багатогранність процесів, виокремлюють управлінські процеси в окрему групу, яка поєднує адміністративні процеси та процеси розвитку. На нашу думку, виділення в окрему групу бізнес-процесів з управління є доцільним, тому що вони сприятимуть результативній реалізації обраної конкурентної стратегії просування підприємства. Тому поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та управління вважається еталонним. На основі такої класифікації будь-яке підприємство може розробити індивідуальний набір бізнес-процесів.

Виходячи з цього, слід уточнити та розмежувати певні групи бізнес-процесів підприємств готельного господарства. Таким чином, доцільно застосувати таку класифікаційну ознаку як «за призначенням» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-процесів за призначенням

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклад БП</i>
Стратегічні	Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей та стимулюють проектування нових цілей, формують пріоритети подальшого розвитку	Корпоративне управління, стратегічне планування
Аналітичні	Бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Моніторинг ринку, аналіз потреб споживачів, аналіз ефективності виконання поставлених задач
Виробничі	Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і відповідно формують основний потік економічних вигод (отримання прибутку)	Формування (виробництво) продукції (послуг) готової до реалізації
Управляючі	Бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичного функціонування інших процесів	Управління персоналом, управління фінансовими ресурсами, управління якістю

Закінчення таблиці 1.4

Забезпечуючі	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів	Забезпечення необхідними ресурсами та їх оптимізація
Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень	Внутрішній аудит, виявлення недоліків, розробка заходів усунення недоліків

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

Стратегічні бізнес-процеси визначають на якому сегменті працюватиме готель, аналітичні бізнес-процеси, в свою чергу, спрямовуються на вибір типових готельних продуктів, що відповідатимуть запитам споживачів.

Виробничі бізнес-процеси від початку до кінця формують сам готельний продукт, при цьому, забезпечувальна група бізнес-процесів надає усі необхідні ресурси для створення та підготовки до реалізації готельного продукту.

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

Таким чином, основні бізнес-процеси є рушійною силою стратегії підприємства. Опис і моделювання бізнес-процесів допомагає описати і змоделювати яким чином стратегія може бути реалізована. Компанія повинна

визначити основні бізнес-процеси, що виділяють її серед аналогів і є найбільш важливими з точки зору споживчої цінності для клієнтів. Постійне вдосконалення основних бізнес-процесів підвищує ефективність компанії і визначає її конкурентоспроможність.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства дозволяє скеровувати зусилля у необхідному напрямку, раціонально розподіляти ресурси, здійснювати постійний контроль діяльності і відповідно сприяє нарощуванню обсягів економічних вигод. Для того, щоб мати стійку конкурентну перевагу, компанія повинна не зупинятися на досягнутому, а постійно працювати над інноваціями товарів, послуг, технологій, процесів. Вдалі інновації сприяють залученню покупців, розширенню клієнтської бази та зростанню прибутку.

Концепції вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис. 1.3) [39].

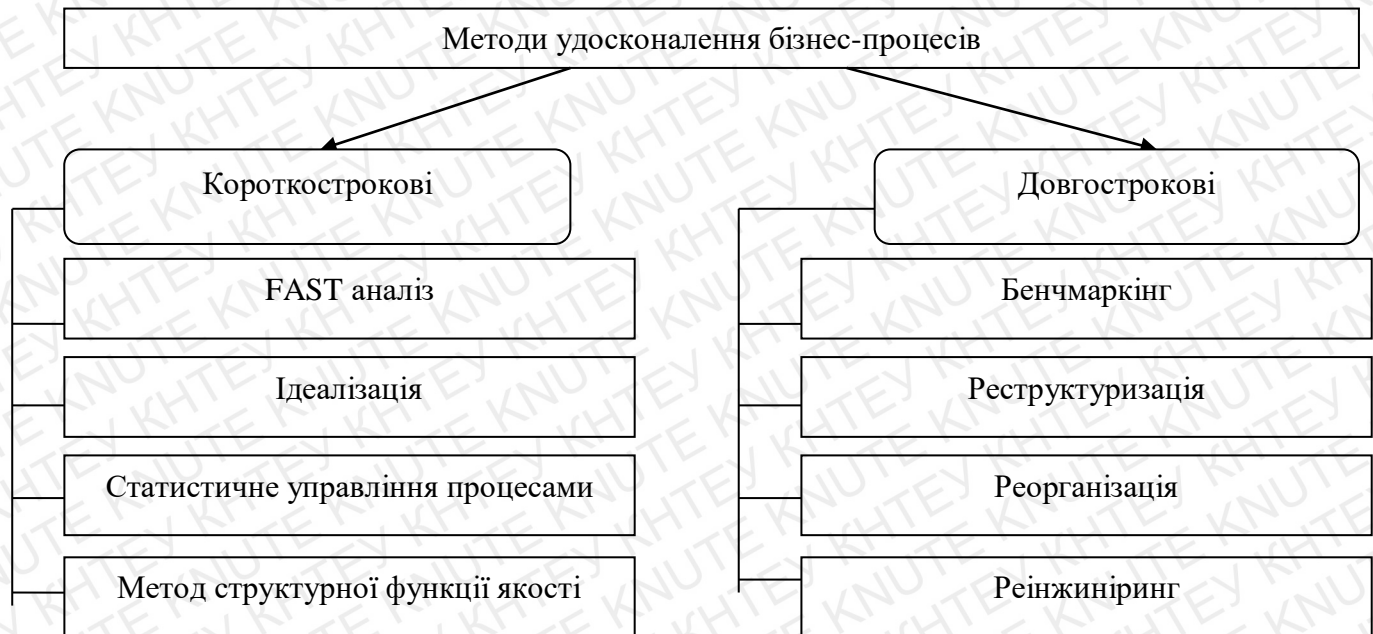


Рис.1.3. Методи удосконалення бізнес-процесів

Більш детально розглянемо деякі з вищеперахованих методів і дізнаємось, в чому їх особливість, а також в яких ситуаціях доцільно застосовувати той чи інший метод. Реінжиніринг – це технологія фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою досягнення значно кращих ключових показників діяльності підприємства, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Отже, як бачимо, успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами закордоном показує, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної компанії. Постає питання: яку з концепцій обирати українським підприємствам для того, щоб досягти максимально бажаного результату, в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Гостинність», м. Київ

На лівому березі Києва неподалік від станції метро «Дарниця» і парку «Перемога» розташувався готель «Гостинність». Він знаходиться на вул. Генерала Жмаченко, 26 і має комфортабельні номери різних категорій з усім необхідним для проживання. Менше чим за 20 хвилин можна доїхати до Хрещатика - центральної вулиці Києва. У двох зупинках метро-гідропарк із повним комплексом розваг і піщаних дніпровських пляжів.

Неподалік з готелем великий торговельний комплекс "Дитячий світ", ресторани.

Затишний і при цьому недорогий готель Києва має в своєму розпорядженні комфортабельні номери за доступними цінами. Готель пропонує 22 номери різних категорій.

Готель «Гостинність» створений за спільним Українсько-німецьким проектом. Це сучасний економічний готель, для праці та відпочинку ділової людини та туриста. "ЄВРО-ТРЕНД" одномісний - 700 грн.; двомісний - 200 грн. (проживання 1 чол. при двомісному розміщенні в номері - 100 грн)

"СТАНДАРТ" поліпшений двомісний - 850грн. (проживання 1 чол. при двомісному розміщенні в номері - 425 грн);

"НАПІВЛЮКС" двомісний - 1000 грн. (проживання 1 чол. при двомісному розміщенні в номері - 500 грн);

"ЛЮКС" поліпшений двокімнатний - 1300 грн. (проживання 1 чол. при двомісному розміщенні в номері - 650 грн)

Готель «Гостинність» знаходяться на відстані від:

1. Аеропорту "Бориспіль" - 17,5 км;
2. Залізничного вокзалу - 7,5 км;

3. Річкового порту - 4,5 км.

Готель «Гостинність» пропонує послуги ресторану, конференц залу, конгрес-холлу. Безпека гостей гарантована. При готелі працює автостоянка з охороною.

Основна площа типового готелю складається з номерів, які являють собою функціонально рівнозначні помешкання. У плані готельний будинок являє собою прямокутник, а внутрішнє планування вирішується з двосторонньою забудовою коридору.

Організаційна структура управління наведена на схемі (рис.1.1).

Наведена схема організаційної структури управління підприємством вказує на обов'язки та повноваження структурних підрозділів та посадових осіб. В наведеній структурі можна виділити такі рівні управління:

В готелі «Гостинність» організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Гостинність»

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

Організаційна структура готелю є відображенням повноважень та обов'язків, які покладені на кожного робітника. Ця структура досить складна, нестандартність її зумовлена функціональними особливостями та специфікою управління організацією.

В готелі «Гостинність» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

1. Адміністративна – директор, заступник директора вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

2. Операційна - служба прийому та розміщення, номерний фонд, ресторанна служба - забезпечують створенні та реалізацію основних та додаткових послуг готелю. Інженерна служба забезпечує безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії.

3. Безпека - служба безпеки - забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю.

4. Логістична - відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування готелю

5. Маркетингова - відділ продажів та маркетингу.

6. Еккаунтинг - бухгалтерія - облік всіх господарських операцій підприємства.

7. Інноваційна - маркетолог.

Маркетологом готелю «Гостинність» була розроблена спеціальна Програма Постійного гостя. Приємні подарунки, привілеї та знижки - все це для постійних гостей.

Перейдемо до аналізу основних його техніко-економічних показників табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних техніко-економічних показників готелю
«Гостинність» за 2018-2019 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки		2018-2019 рр.		
		2018	2019	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%
Обслуговано гостей	осіб	4914	3976	-938	80,9	-19,1
Загальний час перебування у готелі	людино-днів	12285	13916	1631	113,3	13,3
Середня тривалість перебування у готелі, днів.	днів	2,5	3,5	1	140,0	40,0
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100,0	0,0
Місткість	місць	40	40	0	100,0	0,0
Максимальна пропускна спроможність	людино-днів	14600	14600	0	100,0	0,0

Як видно з таблиці 2.1, кількість обслугованих гостей у 2019 році порівняно з 2018 – зменшилась на 938 осіб, або на 19,1%, що є негативним результатом для готелю. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. залишилась незмінною, що було зумовлено відсутністю капітальних ремонтів номерного фонду готелю. Середній час перебування у 2019 році склав 3,5 доби, що на 40% більше показника 2018 року.

В табл. 2.2 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності готелю «Гостинність».

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Гостинність»
за 2017-2019 рр., тис. грн..**

Показник	Період			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017		2019/2018	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7905	9470	9316	1565	20	-154	-1,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4693	6034	5847	1341	29	-187	-3,1
Валовий: прибуток	3212	3436	3469	224	7	33	1,0
Інші операційні доходи	1221	1605	1842	384	31	237	14,7
Адміністративні витрати	316	379	345	63	20	-34	-9,1
Витрати на збут	1285	1693	1405	407	32	-288	-17,0
Інші операційні витрати	1434	1842	1774	408	28	-68	-3,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1397	1126	1787	-271	-19	661	58,7
Інші фінансові доходи	19	10	9	-9	-46	-2	-16,1
Інші доходи	71	255	67	184	261	-188	-73,6
Фінансові витрати	139	310	277	172	124	-33	-10,6
Інші витрати	133	1436	331	1303	979	-1105	-76,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1235	-271	1310	-1505	-122	1580	583,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	171	27	57	-144	-84	30	113,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	1064	-297	1253	-1361	-128	1550	521,4

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства в 2019 році. Найважливішими

серед них є показники прибутку, яка в умовах переходу до ринкової економіки складає основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного виробництва, рішення соціальних і матеріальних проблем трудового колективу.

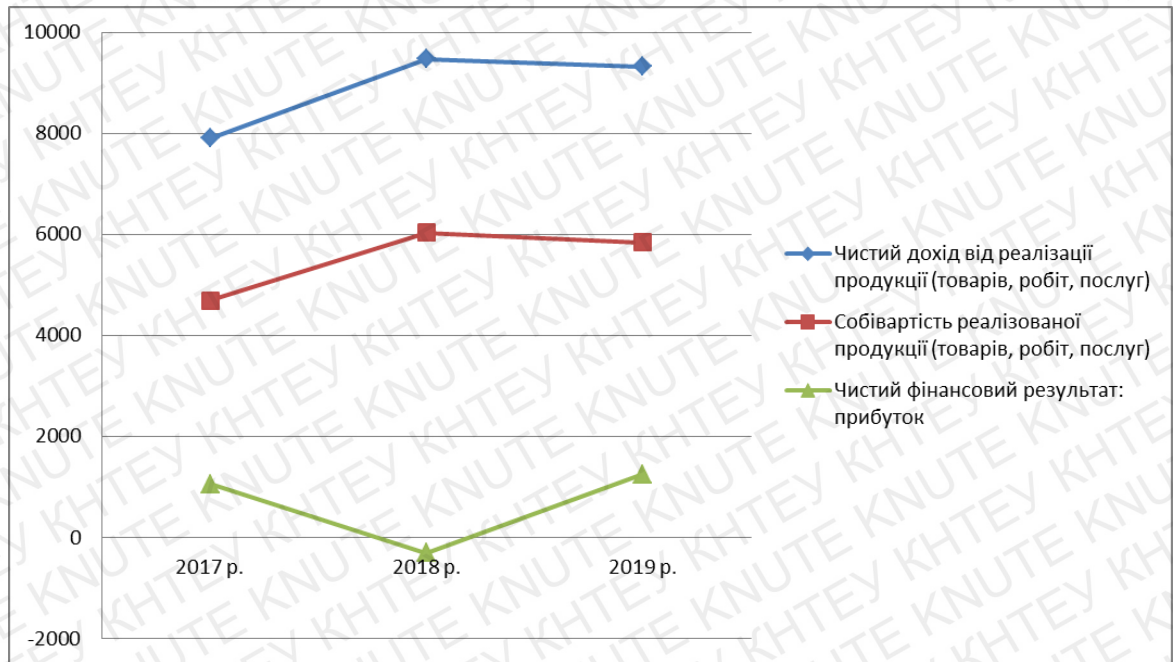


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Гостинність» за 2017-2019 рр., тис. грн..

Проаналізувавши вихідні дані фінансових результатів готелю «Гостинність» та зробивши відповідні розрахунки, подані в таблиці 2.3 та зображені на рисунку 2.2, можна сказати, що:

- Чиста виручка від реалізації у 2018 році збільшилась на 1565 тис. грн., в порівнянні з 2017 роком, та у 2019 порівняно з 2018 – зменшилась на 154 тис. грн.
- Собівартість реалізованих послуг у 2018 році збільшилась на 1341 тис. грн., в порівнянні з 2017 роком, та у 2019 порівняно з 2018 – зменшилась на 187 тис. грн.
- Валовий прибуток у 2018 році збільшився на 224 тис. грн., в порівнянні з 2017 роком, та у 2019 порівняно з 2018 – збільшився на 33 тис. грн.

- Чистий фінансовий результат в 2018 році склав 297 тис. грн. збитку, що на 1361 тис. грн. (-128%) менше, порівняно з 2017 р. У 2019 році обсяг чистого збитку підприємства зменшився на 1550 тис. грн і готель отримав прибуток у розмірі 1253 тис. грн.

Для того, щоб оцінити ефективність управління бізнес процесами, нам необхідно зрозуміти, чи стійке наше підприємство, а також наскільки воно платоспроможне. Фінансова стійкість являється показником, який відображає стан та результати діяльності підприємства. У широкому розумінні фінансова стійкість підприємства - це його здатність функціонувати на основі достатньої частки власного капіталу в складі джерел фінансування та своєчасного виконання зобов'язань по розрахункам. Фінансова стійкість визначається шляхом співвідношення різних видів джерел фінансування та його відповідності складу активів і залежить від структури активів підприємства. Фінансовий стан підприємства можна вважати стійким, якщо воно покриває власними оборотними засобами не менш як 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, ефективно і цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто є платоспроможним. Варто зазначити, що в умовах нестабільної економіки підприємство може легко втратити фінансову стійкість.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності досліджуваного готелю ми можемо оцінити готовність готелю «Гостинність» до погашення своїх боргів, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівні цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства основним завданням його фінансово-господарської діяльності. Готель «Гостинність», підприємство яке фінансово не стійке та в майбутньому необхідно вжити відповідні заходи та шляхи для покращення фінансової стійкості підприємства. З іншого боку готелю «Гостинність» можна охарактеризувати як середньоліквідне підприємство, у якого показники ліквідності несуттєво відрізняються від нормативних значень.

Отже, проаналізувавши техніко-економічні, фінансові результати готелю «Гостинність», ми можемо сказати, що підприємство з кожним роком намагається покращувати фінансові результати попередніх років, але на даному етапі воно фінансово нестійке та нестабільне. Для того, щоб підприємство змогло досягти максимальних результатів діяльності, пропонується вжити необхідні заходи, які вдосконалять існуючі бізнес-процеси, або провести реінжиніринг існуючих бізнес-процесів для того, щоб підприємство отримало «нове життя» і менеджмент готелю прагнув досягнути нового рівня розвитку.

2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами готелю «Гостинність», м. Київ

Ефективність управління бізнес-процесами в готельній сфері на підприємстві напряду залежить від якості та повноти інформації, яка використовується в процесі реалізації системи управління бізнес-процесами. Якщо обрана підприємством система управління враховує якомога більше факторів, то керівництво реагуватиме на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства швидше, точніше та адекватніше.

Для того, щоб зробити аналіз ефективності управління бізнес-процесами готелю «Гостинність», нам необхідно розглянути бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві. Систему бізнес-процесів готелю «Гостинність» наведено на рис. 2.3.

На сучасному етапі, в готелі «Гостинність» виділяють такі бізнес-процеси:

- **основні:** надання послуг тимчасового проживання; надання послуг конференц залу; надання послуг харчування; надання послуг автостоянки.
- **допоміжні:** забезпечення належної готовності номерів службою покоївок; забезпечення потоків необхідної безпеки гостю службою охорони; планування бюджету стосовно надання послуг; розробка рекламної

продукції; організація фінансових потоків; технічне та сервісне забезпечення функціонування послуги інженерною службою; організована діяльність роботи відділу бронювання.

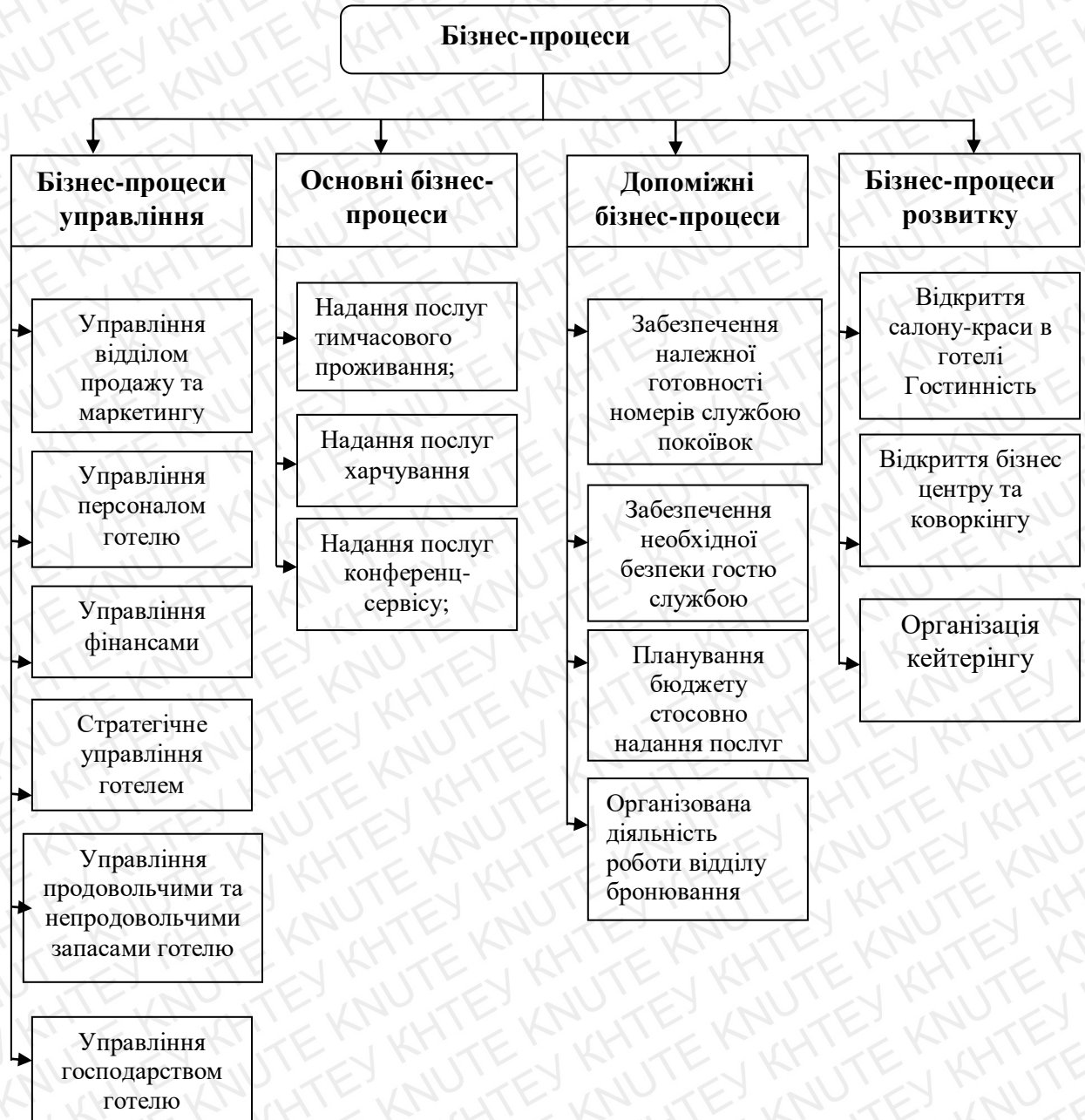


Рис. 2.3. Система бізнес-процесів готелю «Гостинність»

- **процеси управління:** управління фінансами, управління персоналом готелю; управління відділом продажу та маркетингом; стратегічне управління готелем; управління продовольчими та непродовольчими запасами готелю; управління господарством готелю.

- **процеси розвитку:** відкриття салону-краси в готелі «Гостинність»; відкриття бізнес центру та коворкінгу; організація кейтерингу.

Маркетолог, а також відділ прийому та обслуговування готелю відіграють велику роль у збільшенні прибутку готелю, бо вони є з'єднуючою ланкою між коштами готелю та власними коштами клієнтів. 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 сукупності бізнес-процесів продажу та маркетингу, яке зображене на рис. 2.4.

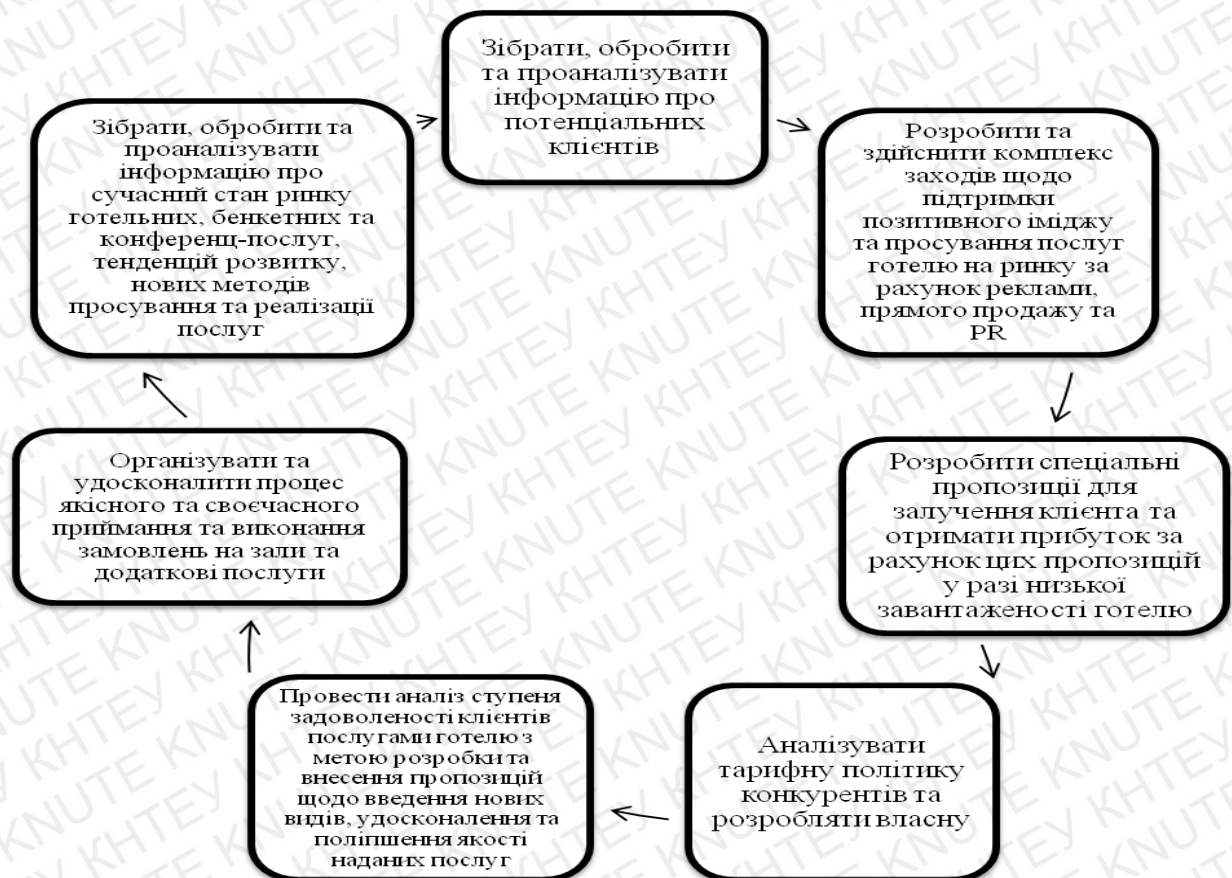


Рис. 2.4. Сукупність бізнес-процесів продажу та маркетингу в готелі «Гостинність»

Доцільно описати деякі окремі процеси продажу та маркетингу в готелі «Гостинність», з визначенням входів та виходів, функцій управління та механізмів.

Входом процесу організації продажу та маркетингу є інформація про сучасний стан ринку готельних, бенкетних та конференц-послуг, 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, розпорядження іншим підрозділам щодо функціонування та обслуговування означених програм та спецпропозицій, інформація про конкурентів та потенційних клієнтів, рекомендації щодо цінової політики.

Діяльність відділу здійснюється відповідно до положення про відділ продажу та маркетингу, чинним законодавством, стандартами обслуговування та політикою готелю. Механізмами процесу, що забезпечує його виконання, є маркетингологічні та автоматизовані системи.

Оскільки маркетинголог, а також відділ прийому та обслуговування відіграють одну з головних ролей в готелі «Гостинність», нами було оцінено ефективність роботи служби прийому та обслуговування табл. 2.3., використовуючи бальну оцінку від 1 до 5, де 1 – найнижчий бал.

Таблиця 2.3

**Оцінка ефективності роботи служби прийому та обслуговування
в готелі «Гостинність»**

№	Функція	Оцінка
1.	Розроблення процедури і схеми прийому, розміщення й обслуговування гостей; доведення їх до відома персоналу служби (проведення інструктажів, навчальні заняття, видання інструкцій, ін.).	3
2.	Координація роботи зі створення сприятливого мікроклімату (комфортне освітлення, вентиляція, температурний режим, музика, ін.)	4

Закінчення таблиці 2.3

3.	Безпосередня зустріч та теплий прийом особливо важливих гостей	3
4.	Робота персоналу з інформаційною базою по номерному фонду чи її комп'ютерною версією (точність ведення файлів номерів готелю, файлів інформації про клієнтів і файлів з кореспонденцією), виконання операцій по веденню документації, ін.	3
5.	Надання послуг відповідної якості	2
6.	Зовнішній вигляд персоналу (зустріч гостя, привітна посмішка, бажання допомогти гостю)	2
7.	Швидкість обслуговування та надання інформації про додаткові послуги	3
8.	Забезпечення персоналу необхідною інформацією стосовно внутрішніх змін	4
9.	Професіоналізм персоналу (ввічливість і дотримання правил етикету, правильне звертання до гостей).	3

Отже, з визначенням виходів процесу, що характеризує роботу всього відділу продажу та маркетингу видно, що результатів діяльності велика кількість, а це вже характеризує його як високопродуктивний відділ. В умовах жорсткої конкуренції готель «Гостинність» повинен виділятися на фоні інших готелів, тому потрібна активізація продажу та маркетингу для залучення клієнтів, а також необхідно звернути увагу на роботу відділу прийому та обслуговування та вкрай необхідно вжити відповідні заходи, які орієнтовані на задоволення гостей готелю «Гостинність».

В умовах динамічного розвитку готельних мереж, їх стан та перспективи знаходяться під впливом багатьох факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Готель – це відкрита система, яка перебуває в безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок. Для ефективного функціонування менеджмент готелю повинен постійно вивчити зміни в оточуючому середовищі, аналізувати їх і відповідно реагувати на них, тому особливої актуальності набувають питання оцінки факторів впливу на управління бізнес-процесами готелю.

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на стан та розвиток готелю можна розділити на дві групи (рис. 2.5): фактори безпосереднього (прямого) впливу та фактори опосередкованого (непрямого) впливу.

Для того, щоб зробити оцінку впливу факторів на підприємство, а саме, на управління бізнес-процесами, необхідно детально проаналізувати і вивчити особливості факторів прямого та опосередкованого впливу на діяльність готелю.

Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на діяльність підприємства: постачальники, споживачі, конкуренти, профспілки, громадські організації, законодавчі та державні органи.



Рис. 2.5. Фактори зовнішнього середовища готелю

Споживачі. Все різноманіття зовнішніх факторів знаходить відображення у споживачеві та через нього впливає на підприємство, його цілі та стратегію. Необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодії організації з постачальниками матеріалів та трудових ресурсів. Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для

нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності підприємства. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Постачальники. З точки зору системного підходу організація є механізм перетворення входів у виходи. Головними різновидами входів є матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила. Постачальники забезпечують введення цих ресурсів. Для того, щоб продукт чи послуга була максимально якісною на виході, необхідно прикласти максимум зусиль при виборі постачальників.

Конкуренти. Поряд зі споживачами це найважливіший фактор, який визначає стратегію, мету й завдання готельного підприємства, регіону й країни. Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконалих нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку та іміджу.

Профспілки. Профспілкові організації можуть чинити дуже сильний вплив на діяльність не лише окремого підприємства, а й всієї галузі. Історія профспілкового руху знає чимало прикладів успішного вирішення питань скорочення робочого дня, підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці та ін.. Страйки, організовані профспілками, наприклад, можуть призвести до повної зупинки виробництва. Саме тому цей фактор входить до групи факторів прямого впливу зовнішнього середовища

Законодавчі та державні органи формують нормативну базу діяльності готельних підприємств, фіскальну політику, а також визначають політику держави у сфері туризму. Менеджери повинні орієнтуватися в цій базі, вміло застосовувати законодавчі норми, включатися у виконання державних програм.

Якщо говорити про фактори непрямого впливу або загальне зовнішнє оточення зазвичай не впливає на організацію так помітно, як фактори середовища прямого впливу. Проте, керівництву необхідно враховувати їх. Серед непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище безпосередньої дії. Тому при її дослідженні зазвичай спираються, перш за все, на прогнози.

Розглянемо фактори непрямого впливу на управління бізнес-процесами більш детально.

- Економічний стан. Керівництво має також вміти оцінювати, як відбивається на бізнес-процесах організації загальні зміни стану економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги. Стан економіки характеризується, зокрема, рівнем цін і тарифів, інфляції, платоспроможного попиту, банківською політикою, курсом національної валюти, що може впливати на якість обслуговування, обсяги коштів, які виділяються на утримання пам'ятників архітектури, природних об'єктів тощо.

- Науково-технічний прогрес. В якості зовнішнього чинника вона відображає рівень науково-технічного розвитку, який впливає на організацію. Технологічні нововведення впливають на ефективність того, які послуги і нові продукти споживачі очікують від підприємства.

Щоб бути конкурентоспроможними, кожне підприємство має впроваджувати в свою діяльність досягнення науково-технічного прогресу, принаймні ті, від яких залежить ефективність її діяльності. У готельній сфері досягнення науково-технічного прогресу використовуються дуже широко – це, наприклад, супутниковий зв'язок, комп'ютерні технології, мобільні додатки.

- Політичні фактори. Політична ситуація, яка панує в країні відіграє для підприємства дуже важливе значення. Політика впливає на готельний бізнес досить помітно, особливо в нестабільних країнах і регіонах. У деяких країнах фактор політичної стабільності – найважливіша умова діяльності

підприємців у сфері готельного бізнесу, як вітчизняних, так і закордонних. З цим фактором безпосередньо пов'язані потоки інвестицій.

- Міжнародні події – це, по суті, комплекс факторів, які характеризують ту чи іншу країну і набувають важливого значення за умов глобалізації в готельно-ресторанному бізнесу. Аналіз міжнародних чинників особливо важливий для підприємств, що працюють або планують діяти на міжнародному ринку. Керівництву необхідно стежити за ситуацією, що складається на великому міжнародному ринку, а також за політикою урядів інших країн, що передбачає зусилля по захисту чи розширенню національного ринку в цілому чи окремих галузей.

- Соціально-культурні фактори впливають на формування попиту населення, на трудові відносини, рівень заробітної плати і на умови праці. До цих факторів належить і демографічний стан суспільства. Важливе значення мають і відносини організації з місцевим населенням, де вона функціонує. У зв'язку з цим виділяють також як фактор соціально-культурного оточення - незалежні засоби масової інформації, які можуть формувати імідж підприємства, його товарів та послуг.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає керівництву в отриманні відповідей на ключові питання:

- які зміни в зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію підприємства;
- які фактори представляють загрозу для поточної стратегії підприємства;
- які чинники надають великі можливості для досягнення загальних цілей підприємства.

Досліджуючи специфіку діяльності готельного підприємства та належність цього типу підприємств до сфери послуг, науковці С.В. Мельниченко та К.А. Шеєнкова [30] в своїй монографії «Управління бізнес-процесами в туризмі», визначили фактори досягнення ефективності бізнес-процесів, що відповідатимуть критеріям ділової активності готельного підприємства за всіма напрямками. Спираючись на дані фактори, автором

було доповнено їх перелік, враховуючи мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища. На нашу думку, слід виокремити такі фактори досягнення ефективності процесу (ФДЕ):

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

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

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

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

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

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

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

8. Вартість для споживача. Ця складова набуває особливого значення, оскільки саме прийнятність цінової політики готельного підприємства насамперед спонукає споживача до купівлі певного готельного продукту.

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

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

11. Впізнаваність бренду. Знання товару або обізнаність про бренд (brand awareness) відповідає за здатність цільової аудиторії дізнатися або згадати торгову марку підприємства в момент здійснення вибору або безпосередньо перед покупкою товару чи послуги.

12. Автоматизація процесів готелю. Створення зручних умов при виборі готелю, починаючи з вибору номера та закінчуючи поселенням. При цьому, головний акцент – швидкість та зручність всіх процесів.

13. Інноваційний підхід у процесі взаємодії з гостем.

14. Ексклюзивні послуги. Це те, що буде відрізняти ваше підприємство від конкурентів.

Наведений перелік факторів досягнення ефективності бізнес-процесу дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності готельного підприємства, оскільки враховує багатокритеріальність та специфічність кожного окремого бізнес-процесу. Слід відзначити, що наведений вище перелік факторів доцільно застосовувати для оцінки окремих бізнес-процесів з метою визначення рівня їх ефективності, проте жодна методика аналізу бізнес-процесів не ґрунтується на врахуванні даних факторів.

Отже, управлінські рішення менеджменту готелю «Гостинність» на даний час можна охарактеризувати як недостатньо ефективні, оскільки розраховані у дослідженні основні фінансово-економічні показники діяльності компанії демонструють негативну або стабільно-негативну динаміку. Аналіз сильних-слабких сторін, загроз-можливостей виявив, що керівництву підприємства потрібно звернути увагу на кардинальну зміну

стратегії поведінки та впровадити для застосування нові підходи до управління бізнесом. В даному контексті топ-менеджменту можна порекомендувати зміну орієнтирів під час планування діяльності компанії, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо планування та реалізації стратегії відповідно до реальної ситуації на ринку. Саме інструменти ситуаційного менеджменту на сьогодні є такими методами управління, які дозволять максимально враховувати значну кількість складно прогнозованих факторів зовнішнього макро- та мікросередовищ.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

3.1 Шляхи оптимізації бізнес-процесів в готелі «Гостинність», м. Київ

Для підтримки належного рівня наданих послуг, іміджу та престижу будь-якого готелю необхідний незмінно високий рівень обслуговування клієнтів. Весь процес, починаючи з моменту бронювання номера і закінчуючи розрахунком, не повинен викликати у гостя відчуття незручності. Керівництву готелю слід впроваджувати сучасні програми автоматизації готельного бізнесу.

Процес автоматизації управління фактично означає накладання нової інформаційної технології на існуючу технологію менеджменту, на існуючий бізнес-процес. Але це не призводить до реальних змін у бізнесі, до його якісного покращення. Реінжиніринг передбачає формування бізнес-процесу навколо нової інформаційної технології, що дозволяє отримати максимальний корисний ефект від інформаційної технології, а також виявити слабкі місця бізнесу там, де їх ніхто не шукав.

Переоцінити роль інформаційної технології у здійсненні реінжинірингу та у подальшому управлінні перепроєктованою організацією важко. Інформаційні технології одночасно виступають інструментом для моделювання бізнес-процесів, для складання планів безпосереднього перепроєктування, тобто переходу від старої організаційної структури до нової, а також стають основою нових бізнес-процесів, спрощуючи їх, замінюючи собою операції та відповідних виконавців [24].

Підприємство як соціально-економічна система володіє значним числом підрозділів, що виконують різні функції залежно від їх специфіки. Існуючий рівень розвитку програмного забезпечення дозволяє

автоматизувати значною число підрозділів і охопити переважну частину бізнес-процесів. Для автоматизації бізнес-процесів в готелі «Гостинність», пропонуємо використати продукт від Hotelia, в який входять окремі групи бізнес-процесів і конкретні програмні пакети їх для автоматизації. Hotelia випустила відносно новий продукт, який надає готелям ряд можливостей для зворотного зв'язку, а саме автоматизує процес моніторингу вітчизняних та іноземних Інтернет-ресурсів, інформує про нові відгуки та допомагає відповісти на них. Щоб знати, що гості говорять про готель цілодобово та без вихідних, ця технологія кожні 30 хвилин збирає та аналізує інформацію на тисячах веб-ресурсів. Усі веб-ресурси класифікуються за 6 категоріями:

- оглядові портали;
- соціальні мережі;
- Інтернет-туристичні агенції;
- портали новин;
- відео портали;
- блоги / журнали живі [19].

Першими доступними будуть ресурси, які перевіряються системою. Усі дані фільтруються лише для корисної інформації, яка виключає дублікати чи повідомлення, які не мають сенсу, що впливають на показники та остаточний звіт компанії. Для додаткової фільтрації краще використовувати ручний моніторинг, головним чином для звітів про оцінку в блогах, які не чітко структуровані за основними критеріями: місце розташування, обслуговування, харчування.

Система дозволяє аналізувати повідомлення, тобто будь-який коментар, що з'являється в мережі, створює інформаційний вакуум, що вимагає швидких реакцій. В іншому випадку він наповнений новими гостями, які починають розвивати проблеми, описані в попередніх відгуках. Готель може швидко реагувати на появу будь-якої інформації, система включає модуль, який інформує осіб, які приймають рішення про нові відгуки, не пізніше 30 хвилин після публікації.

Система дозволяє аналітикам відстежувати зміни в реальному часі та зміни в тенденціях оглядів готелів. На основі даних готельєри можуть визначити ключові фактори, що впливають на продажі, та відстежувати динаміку позитивних та негативних коментарів щодо кожної області окремо. На рисунку 3.1 зображено інтерфейс даного програмного забезпечення.

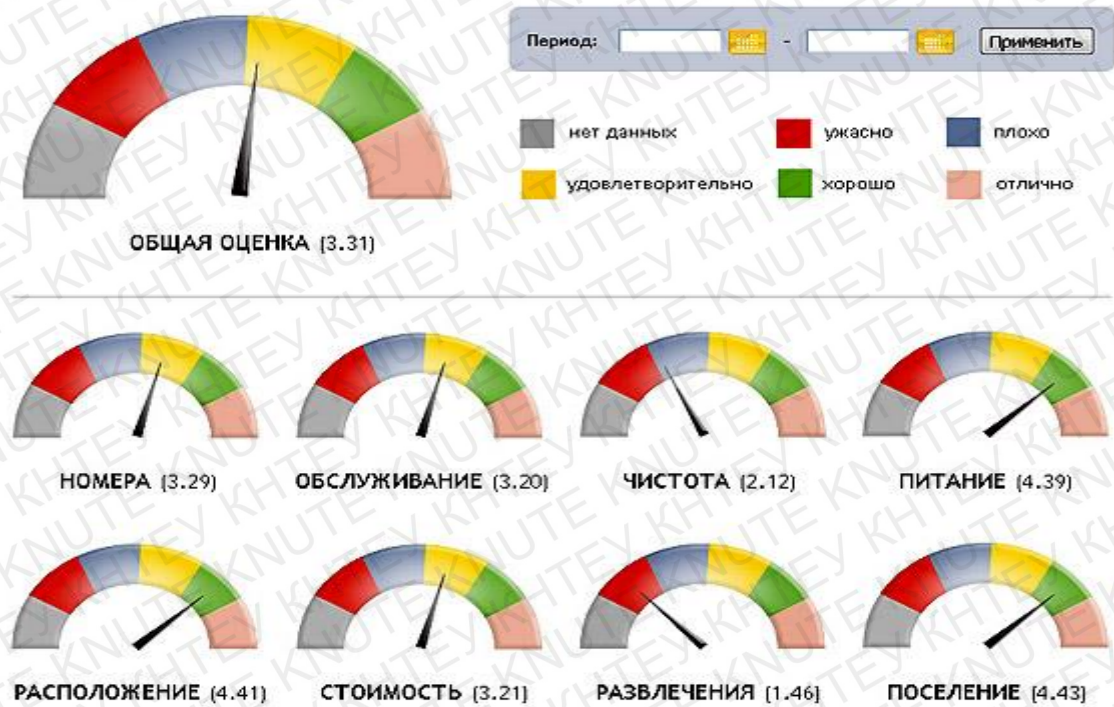


Рис. 3.1 Використання мобільного сайту Hotelia для вдосконалення бізнес процесів

Завдяки розширеній статистиці готельєри мають можливість дізнатись, скільки відгуків було оброблено, що гості пишуть у відгуках та на яких веб-ресурсах. Використовуючи інформацію, готельєри можуть не тільки зрозуміти недоліки, з якими потрібно боротися, але й отримати практичні поради щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та гостинності [23].

Дане програмне забезпечення також надає додаткові можливості, а саме інтерфейс системи - це спеціальний віджет для зайнятих керівників, який показує "Погоду в готелях". Ця оцінка базується на загальній оцінці задоволеності відвідувачів та кількості вразливих відгуків. Завдяки цій

функції готельєри можуть швидко оцінити поточну ситуацію. Приклад даної опції наведено на рисунку 3.2



Рисунок 3.2. Можливість візуалізації ступеню задоволеності відвідувачів

У системі розроблений модуль, який дозволяє сайту та електронним повідомленням готелю використовувати анкету для гостей, результати якої також будуть відображені в загальній оцінці задоволеності гостей готелю [17].

Переваги системи

1. Підвищення конкурентоспроможності готелю: системна статистика та аналітика для відстеження динаміки поліпшення або погіршення якості готельних послуг для вжиття необхідних заходів.

2 Довіра та лояльність з боку постійних гостей, відповідають на негативні відгуки про виникнення інформаційного вакууму та нейтралізації конфліктів значення готелю в очах відвідувачів.

3. Додатковий потік нових відвідувачів, активна присутність та своєчасна реакція на відгуки в Інтернеті створюють відчуття турботи про своїх гостей та підвищують рівень довіри до власності.

4. Максимальне охоплення необхідної інформації про готелі з мінімальними витратами на оплату праці: час, необхідний персоналу для моніторингу всієї відповідної інформації в Інтернеті, раціонально витратити, повинен нейтралізувати цю проблему, але не пошук.

5. Відсутність людського фактора у збиранні інформації, виключаючи можливість приховувати негативну інформацію щодо управління готелями

6. Додаткова мотивація персоналу за допомогою цієї системи може частково оцінити ефективність персоналу, показати рейтинг найкращих і найгірших в очах споживачів.

Американська компанія MTech розробила додаток REX Room Expeditor для управління допоміжним персоналом на мобільних пристроях Apple iPhone / iPod.

Також пропонуємо використовувати додаток REX. Цей додаток призначений для координації персоналу. За допомогою нього персонал отримує завдання щодо прибирання та підготовки кімнат, надсилає звіти про їх реалізацію через мобільні пристрої у режимі реального часу. Це дозволяє в кілька разів зменшити час для підготовки та підвищити рівень обслуговування.

З додатком REX, встановленим на мобільному пристрої, отримують інструкції покоївки, виходячи з ряду змінних, таких як "гість очікує", "зайнятий", "VIP-рівень гостя, який входить". Крім того, покоївка отримує всю інформацію про гостя, його побажання, які зберігаються в системі та відображаються під час повторного відвідування.

3.2 Механізм впровадження у діяльність готелю «Гостинність» проекту з реінжинірингу

Першим заходом щодо вдосконалення бізнес процесів є використання мобільного сайту Hotelia. Потребує змін сайт готелю «Гостинність». Ми пропонуємо розмістити на сайті додаткову вкладку про інформацію про сторінки готелю «Гостинність» в соціальних мережах, його цінності, цілі, завдання, особливості, концепцію. Також можна розмістити відео ролики. План реалізації впровадження CRM-системи «Бітрікс24» та мобільного сайту Hotelia для готелю «Гостинність», м. Київ представлено в роботі.

В якості одного із можливого варіанту комплексного рішення для оптимізації бізнес-процесів можна використовувати автоматизовані CRM-

системи, які є найбільш популярними серед великих та середніх готельних підприємств, що застосовують їх при автоматизації своїх бізнес-процесів. Дані системи мають можливості провести комплексну оптимізацію управління бізнес-процесів підприємства, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням гостей та роботою з потенційними клієнтами.

CRM система (Customer relationship management) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів, подальшого аналізу результатів.

Впровадження такої системи управління готелем дозволяє швидко і безпомилково розбиратися з цілою низкою питань [20]:

1. Стан номерного фонду. Постійне відстеження цього параметра дозволяє планувати бронювання номерів та поселення гостей на тривалих часових проміжках, зводячи до мінімуму ймовірність незручностей, здатних вплинути на репутацію підприємства і викликати додаткові фінансові витрати.

2. CRM система дозволяє оптимізувати діяльність робочого персоналу, позбавляючи його від нераціонального використання робочого часу і несвоєчасного надання послуг.

3. Інтеграція CRM-системи значно спрощує процес бронювання та поселення гостей:

- дати заїздів;
- кількість гостей;
- бажані типи номерів;
- суми бронювання;
- особисту і контактну інформацію;

- індивідуальні побажання, виявлені на етапі замовлення номера або в минулий приїзд.

4. Модульне програмне забезпечення дає можливість вибору індивідуальної конфігурації, здатної охопити не тільки базові функції, такі як замовлення номера або робота покоївок, але і широкий перелік додаткових послуг, необхідних для роботи готелів середньої та вищої категорії: телефонія, пральня, транспорт, SPA, ресторанне обслуговування і т. п.

В цілому, серед великого набору функцій, які впроваджуються за допомогою CRM-системи, можна виділити основний базис, актуальний для будь-якого підвиду готельного бізнесу:

- функція бронювання, в тому числі і групового, з можливістю управління групами;
- реєстрація та оформлення факту заселення;
- послуга реєстрації паспортів;
- розрахункові операції з клієнтами;
- ведення клубних систем (обробка розрахунків за клубними картками);
- управління режимом роботи покоївок;
- робота з тур. фірмами;
- формування тарифів;
- інтеграція системи CRM з програмними модулями управління телефонної служби, електронних дверних замків, системою бух. обліку;
- аналіз поточного стану і подання необхідних результатів.
- оперативна обробка заявок. CRM дозволяє автоматизувати обробку заявок, завдяки чому терміни виконання кожної операції від заселення до виїзду постояльца істотно скоротяться, а відвідувачі залишаться задоволені обслуговуванням.
- підвищення задоволеності і лояльності клієнтів.

- впровадження CRM для готелю дозволяє мінімізувати збої в обробці звернень та оформленні заявок на проживання, завдяки чому клієнти стають більш лояльними.
- в CRM можна фіксувати будь-які побажання клієнтів (прохання розбудити в певний час, подати на обід вегетаріанську їжу, не проводити прибирання в номері або, навпаки, повісити нові рушники раніше чергової зміни), ця інформація не загубиться і буде використана в потрібний момент. Відповідність індивідуальним вимогам постояльців в поєднанні із загальною високою якістю сервісу визначають лояльність клієнтів, їх бажання повертатися в готель знову і знову, рекомендувати його своїм друзям і знайомим.
- маркетингові комунікації. Клієнти, що дали згоду на отримання розсилок, можуть бути сегментовані за рівнем доходу (заможні клієнти і, навпаки, вибирають номери економ-класу), за типом (мандрівники, відряджені працівники), за соціальним статусом (які подорожують поодиночі, з сім'єю або великою компанією).
- аналітика. Аналітика не тільки є одним з найважливіших складових бізнес-планування, а й дозволяє оперативно оцінити поточний стан справ в готелі. Завдяки CRM можна проаналізувати динаміку клієнтських запитів, зробити відповідні висновки і скласти прогнози.
- контроль за співробітниками. CRM для готелю дозволить керівникам будь-якого рівня оперативно отримувати доступ до потрібної йому інформації про клієнтів і відстежувати статус виконання поставленого завдання з обслуговування: чи оброблена заявка потенційного гостя, чи виконано вимогу про налаштування кондиціонера.
- дзвінки клієнтам на мобільні або стаціонарні телефони з CRM без відриву від основного робочого процесу. Всі вхідні та вихідні телефонні розмови записуються і зберігаються у картці клієнта.

Можна виділити такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств:

1. скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
2. формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
3. інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
4. можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
5. можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
6. зростання керованості підприємства;
7. поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
8. наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
9. зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, для того, щоб готель «Гостинність» розвивався та відрізнявся від своїх конкурентів рівнем наданих послуг і рівнем комфорту, був привабливим для національних та іноземних туристів, нам необхідно докорінно змінити методи управління підприємством, тобто провести реінжиніринг бізнес-процесів.

Проаналізувавши можливі шляхи оптимізації бізнес-процесів для готелю «Гостинність», ми визначили, що найбільш оптимальним варіантом є впровадження реінжинірингу та подальша автоматизація бізнес-процесів, за допомогою CRM-систем, тому що даний процес є керованим і дозволить вирішити всі питання, що стосуються взаємодії з гостем.

На сьогоднішній день велика кількість відомих методів аналізу та оптимізації і управління бізнес-процесами підприємств: аналітичні методи, орієнтовані на всебічний аналіз усіх сфер діяльності підприємства; формалізовані універсально-принципові методи, засновані на використанні

успішного досвіду; комплексні методи постійного удосконалення; бенчмаркінг, реструктуризація, реорганізація, аутсорсинг, тощо. Проте вони зосереджені на окремих показниках або процесах і не вирішують проблему комплексно.

У жорсткій конкуренції на ринку готельних послуг, якщо підприємство бажає зберігати першість, бути лідерами у запеклій боротьбі, вкрай необхідно робити певні кроки для цього в напрямку модернізації обладнання та зробити акцент на втілення сучасних засобів автоматизації бізнес-процесів.

Якщо управляти всіма процесами в готелі за тими методами, які були втілені десятки років тому, привабливість готелю почне зменшуватись, конкуренти почнуть переманювати потенційних клієнтів, що в кінцевому результаті може привести до банкрутства.

Науковці та вчені постійно вивчають та пропонують нові методи та інструменти, націлені на оптимізацію бізнес-процесів готельних підприємств, основною метою яких є зменшення загальних витрат на виконання процесу та мінімізація часу його виконання. В ході досліджень визначено, що одним із найдієвіших інструментів оптимізації бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанного господарства є реінжиніринг.

Даний метод необхідно використовувати чітко та поетапно, заздалегідь необхідно все обміркувати та сформулювати конкретний план дій і врахувати можливі ризики. Ризик невдалого впровадження досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення.

Для того, щоб впровадити у діяльність готелю «Гостинність» проекту реінжинірингу, ми проводили аналіз ефективності управління бізнес процесами готелю «Гостинність», оцінювали, які фактори впливають на управління бізнес процесами та знаходили слабкі місця функціонування. Розглянемо детально шість етапів реінжинірингу бізнес процесів готелю «Гостинність».

1 етап. В основі ініціації реінжинірингу бізнес-процесів має бути управлінське рішення менеджерів вищої ланки, проте дане рішення повинно прийматись з урахуванням того, що наслідками таких радикальних перетворень є абсолютна зміна філософії управління підприємством. Ми вважаємо, що в готелі «Гостинність» необхідно впровадити автоматизовану систему управління, яка покращить роботу всіх підрозділів та головний акцент зробити на втілення CRM-системи, що безпосередньо пов'язана з обслуговуванням гостей та роботою з потенційними клієнтами.

2 етап. Дослідження стану бізнес-процесів в готелі «Гостинність», з метою визначення основних недоліків їх функціонування. Необхідним є чітке уявлення кінцевого результату реінжинірингу та попереднє порівняння моделей бізнес-процесів «as is» (як є) та «as to be» (як має бути). «Бітрікс24» дає можливість встановити систему на сервер і тим самим самостійно контролювати і управляти даними. Так само, вартість даної CRM-системи є фіксованою і єдиноразовою, що вбереже нас від подальших щомісячних витрат, як в інших CRM-системах.

3 етап. Розподіл прав та відповідальності між учасниками проекту з реінжинірингу. У таблиці 3.1 вказано терміни виконання завдань, що поставлені для впровадження CRM-системи «Бітрікс24», а також відповідальна особа.

Таблиця 3.1

План реалізації впровадження CRM-системи «Бітрікс24» та мобільного сайту Hotelia для готелю «Гостинність», м. Київ

№	Основні заходи	Відповідальна особа	Терміни виконання
1.	Купівля програмного забезпечення	Головний інженер	3 20.01.2021 р. – до 01.02.2021 р.
2.	Купівля серверу	Головний інженер	3 20.01.2021 р. – до 01.02. 2021 р.
3.	Встановлення та налаштування програмного забезпечення	Системний адміністратор	До 10.02.2021 р.
4.	Написання додаткових модулів CRM-системи	Програмісти	3 10.02.2021 р. – до 25.04.2021 р.
5.	Наповнення CRM даними та інтеграція з іншими сервісами	Системний адміністратор	3 25.04.2021 р – до 05.06. 2021 р.

Закінчення таблиці 3.1

6.	Удосконалення web-сайту	Програмісти	З 25.04.2021 р. – до 15.05.2021 р.
7.	Навчання персоналу	Нач. Відділу кадрів	До 01.06.2021 р.

Визначення термінів та реалізації реінжинірингу, планування роботи – планується впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів в готелі «Гостинність» терміном в 6 міс., з моменту затвердження проекту, а саме з 20.01.2021 р. і прогнозування оптимального обсягу витрат на заходи, що необхідні для впровадження CRM-системи «Бітрікс24» наведено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

**Прогнозування обсягу витрат для впровадження
CRM-системи «Бітрікс24»**

№	Основні заходи	Вартість, грн.
1.	Купівля програмного забезпечення	105 000,00
2.	Купівля серверу	33 000,00
3.	Встановлення та налаштування програмного забезпечення	0,00
4.	Написання додаткових модулів CRM-системи	66 000,00
5.	Наповнення CRM даними та інтеграція з іншими сервісами	18 500,00
6.	Удосконалення web-сайту	10 000,00
7.	Навчання персоналу	9700,00
Всього		242 200,00

Таким чином, на фінансування заходів проекту з реінжинірингу в готелі «Гостинність» у 2021 році необхідно буде витратити 242,200 тис. грн.

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

Ми визначили, що в готелі «Гостинність» доцільно впровадити сучасну CRM-систему «Бітрікс24», за допомогою якої більшість бізнес-процесів буде автоматизовано, а гостю буде приділятися більше уваги та лояльності.

5 етап. Ефективність бізнес-процесу є визначальним критерієм реінжинірингу, тому виникає необхідність апробації нової моделі ведення

бізнесу у реальних умовах. Таким чином, першочерговою метою даного етапу є визначення потенційної ефективності нового бізнес-процесу та її порівняння із рівнем показників виявлених на 2-му етапі.

6 етап. Основою положим важелем успішного впровадження є адаптація суб'єктів управління, якими є персонал підприємства, до нових умов діяльності. Під адаптацією, в даному випадку, слід розуміти ознайомлення персоналу із новими принципами діяльності підприємства, забезпечення процесу навчання та підвищення кваліфікації, оскільки нерозуміння виконавцями особливостей нових бізнес-процесів не забезпечить ефективного кінцевого результату впровадження реінжинірингу.

Таблиця 3.3

**Прогнозування економічного ефекту в готелі «Гостинність» на
2021 р.**

Показники	Фактичні показники		Прогноз на 2021 р.			Ефект від заходів, тис.грн	
	Очікуване на 2020 р.	Середньорічний темп росту за 2017-2019 рр.	<i>Без врахування поліпшень</i>	<i>Песимістичний сценарій</i>	<i>Оптимістичний сценарій</i>	<i>Песимістичний сценарій</i>	<i>Оптимістичний сценарій</i>
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	8236	1,079	8541	9495	10972	954	4431
Інші операційні доходи, тис.грн	1950	0,982	1932	1932	1932	0	0
Валовий прибуток, тис.грн	3200	x	2302	2970	3275	668	2573
Кількість обслужених гостей	3700	1,023	3900	4275	4985	375	4315
Рівень завантаженості готелю, %	55	0,87	45	55	65	10	20

Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 954 тис.грн., валовий прибуток – зросте на

668 тис.грн. , кількість обслужених гостей планується збільшити на 375 осіб, а рівень завантаженості готелю збільшити мінімум на 10%.

ВИСНОВКИ

Аналіз численних напрацювань вчених до трактування поняття «бізнес-процес» та інтересу до даної проблеми надав підстави вивчати еволюцію даного поняття, а ми пропонуємо таке визначення «бізнес-процесу» - сукупність систематично взаємопов'язаних операцій, в рамках різних видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання продукту/послуги, як кінцевого результату, щоб споживач був задоволений незалежно від умов динамічного ринкового середовища.

Основні бізнес-процеси є рушійною силою стратегії підприємства. Опис і моделювання бізнес-процесів допомагає описати і змодельовати яким чином стратегія може бути реалізована. Компанія повинна визначити основні бізнес-процеси, що виділяють її серед аналогів і є найбільш важливими з точки зору споживчої цінності для клієнтів. Постійне вдосконалення основних бізнес-процесів підвищує ефективність компанії і визначає її конкурентоспроможність.

Зарубіжний досвід показує, що найбільшої популярності у світі досягли концепції управління бізнес-процесами. Аналіз зарубіжного досвіду, щодо втілення методів та концепцій удосконалення бізнес-процесів, можна впроваджувати на вітчизняні підприємства, але попередньо необхідно провести ретельне дослідження цього підприємства.

Розглянуто тема випускної кваліфікаційної роботи, дає чіткі визначення ефективного управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства дозволяє скеровувати зусилля у необхідному напрямку, раціонально розподіляти ресурси, здійснювати постійний контроль діяльності і відповідно сприяє нарощуванню обсягів економічних вигод.

Готель «Гостинність» має дуже вигідне місце розташування на лівому березі Києва неподалік від станції метро «Дарниця» і парку «Перемога». Він знаходиться на вул. Генерала Жмаченко, 26 і має комфортабельні номери різних категорій з усім необхідним для проживання. Менше чим за 20 хвилин можна доїхати до Хрещатика - центральної вулиці Києва. У двох зупинках

метро-гідропарк із повним комплексом розваг і піщаних дніпровських пляжів.

Дослідивши та проаналізувавши діяльність готелю «Гостинність» ми можемо сказати, що підприємство з кожним роком намагається покращувати фінансові результати попередніх років, але на даному етапі воно фінансово нестійке та нестабільне. Для того, щоб підприємство змогло досягти максимальних результатів діяльності, пропонується вжити необхідні заходи, які вдосконалять існуючі бізнес-процеси, або провести реінжиніринг існуючих бізнес-процесів для того, щоб підприємство отримало «нове життя» і менеджмент готелю прагнув досягнути нового рівня розвитку.

Всі процеси в готелі дуже тісно переплітаються, тому для того, щоб все працювало, як єдиний механізм, нам необхідно кардинально змінювати старі методи управління на більш сучасні, які націлені на оптимізацію робочого часу та приділення уваги гостям, це – автоматизовані системи управління.

Можливими шляхами оптимізації бізнес-процесів для готелю «Гостинність» є впровадження реінжинірингу та подальша автоматизація бізнес-процесів, за допомогою CRM-систем, тому що даний процес є керованим і дозволить вирішити всі питання, що стосуються взаємодії з гостем.

У готелі «Гостинність» розроблена власна система „поведінки” співробітників. Наприклад, згідно з цією системою співробітник в процесі спілкування з гостем повинен першим голосно і чітко привітати гостя по імені (якщо він постійний споживач), або за допомогою фраз „sir”, „madam” іноземною або російською мовою, виголосити його ім'я як мінімум двічі. Ввічливість – ключовий стандарт обслуговування. Тому в готелі існують 10 основних правил спілкування зі споживачами.

Одним з найголовніших аспектів визначення стану підприємства в очах споживачів є оцінка якості послуг готелю. Підприємство готельного бізнесу не може досягати конкурентних переваг, якщо його послуги не користуються попитом, тобто мають низьку якість.

Першим заходом щодо вдосконалення бізнес процесів є використання мобільного сайту Hotelia. Потребує змін сайт готелю «Гостинність». Ми пропонуємо розмістити на сайті додаткову вкладку про інформацію про сторінки готелю «Гостинність» в соціальних мережах, його цінності, цілі, завдання, особливості, концепцію. Також можна розмістити відео ролики. План реалізації впровадження CRM-системи «Бітрікс24» та мобільного сайту Hotelia для готелю «Гостинність», м. Київ представлено в роботі.

Таким чином, сутність реінжинірингу полягає у радикальній перебудові бізнес-процесів підприємства, що забезпечить підприємству реальне та відчутне зростання. Принцип реінжинірингу із застосуванням CRM системи може привести до значного покращення всіх процесів, що відбуваються в готелі «Гостинність».

На сьогоднішній день невелика кількість вітчизняних підприємств мають досвід впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, причиною тому є застарілі методи управління, некомпетентність персоналу, відсутність фінансування. Тому, подальше використання інноваційних зрушень в готелі «Гостинність» є невід'ємною частиною майбутнього розвитку, особливо в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ISO 8402:1994 Управление качеством и обеспечение качества [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?cs number=20115
2. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.
3. Автоматизація бізнес-процесів підприємства. Режим доступа: http://stud.com.ua/37085/ekonomika/avtomatizatsiya_biznes_protseviv_pidpr_riyemsta
4. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник // Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. – 2015. – Вип. 2 (12). – С. 91–97.
5. Ареф'єва О.В. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. / Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання : колективна наукова монографія за наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К. : НАУ, 2008. – С. 212-216.
6. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : [монографія] / С.І. Бай; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. – 280 с.
7. Бедрій Д. І. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків / Д. І. Бедрій. І. Б. Семко // ISSN 2311-4738. Вісник НТУ «ХП». 2015. № 1 (1110). С. 104 - 110.
8. Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ К. С. Безгін. – Приазовський держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2009. – 196 с.

9. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко.–К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.–524 с.
10. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. [Текст] / О.В. Виноградова – Д.: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
11. Гуцало А. В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підприємства: дис. канд. екон. наук / А. В. Гуцало - Київ, 2017 - 222 с.
12. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи [Текст] / Вікторія Олександрівна Гурова, Аліса Ібрагімівна Садекова // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 75-82. – ISSN 2415-8453.
13. Дворник М.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління туристичним підприємством в умовах кризи [Електронний ресурс] / М. А. Дворник. – о Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prom/2011_2/Dvornik.pdf.
14. Джестон Д., Нейліс Й. Управление бизнес-процессами. Пер. с англ. – СПб. : Символ. Плюс, 2008. – 512 с.
15. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств / дис. ... канд. екон. наук / В .В. Дідух - Київ, 2016 - 230 с.
16. Довгань Л. Є. «Конкурентоспроможність підприємств» / Л. Є. Довгань. – К. : Видавництво «Політехніка». – 2004. – 144 с.
17. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В.Репин. - М. : ИНФРА-М, 2009.- 319 с.
18. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов [Текст] : [учебное пособие] / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.
19. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств / О. О. Єршова // Сучасні тенденції та проблеми управління: вісник кнудт №6 (105), 2016. С. 66 - 79.

20. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств / К. Єсіпова // Вісник КНТЕУ. - 2012. - № 2. - С. 46-58.
21. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах / Г.Я. Ільницька-Гикавчук // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». 2015. – № 815. – С. 479.
22. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Економіка та управління підприємствами: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Випуск 13. 2016. С. 264 - 270.
23. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf.
24. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко // Економічні науки: Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 3. 2013, С. 64 - 69.
25. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством / О. М. Костіна // Економіка і суспільство: економіка та управління підприємствами. Випуск # 10 / 2017. С. 287 - 297.
26. Луцька Т. В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т. В. Луцька // м. Київ, Європейський університет УДК Л82 005.936.3.
27. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Операційна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. - №1. - С. 188-195

28. Мазаракі А.А. та ін. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг) : монографія / А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 388 с.
29. Малюкіна А. О. Обґрунтування впровадження crm-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А. О. Малюкіна // Науковий вісник Полісся № 1 (1), 2015, С. 85 - 90.
30. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С.В. Мельниченко. – К.: - Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007.-493 с.
31. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок // БІЗНЕСІНФОРМ – 2014. – № 11. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
32. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс]: конспект лекцій. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.
33. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
34. Павлова В.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В.А. Павлова, О.А. Паршина // Економіка підприємства: ISSN 2074-5354 (print), ISSN 2522-9745 (online). Академічний огляд. 2017. № 1 (46)
35. Портер М.Э. Конкуренция: уч. пособие / Майкл Э. Портер; [пер. с англ.]; ред. Я.В. Заболоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608с. – (A Harvard Business Review Book).
36. Пуліна Т.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно- інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.В. Пуліна ; Нац. ун-т харч. технол. – К., 2006. – 197 с.

37. Савченко О. В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності / О. В. Савченко // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 2, Том 2. С. 280 - 282.
38. Сляднєва Н.О. CRM в банку – більш ніж CRM. / Н.О. Сляднєва // Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Інформаційні технології в сучасному світі: дослідження молодих вчених», 14-15 березня 2013 р.: Матеріали конференції. – Х.: ХНЕУ, 2013. – 303 с.
39. Управление крупным предприятием : монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др. ; под общ. ред. Н.А. Будагьянца]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
40. Управління бізнес-процесами в туризмі [Текст]: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 263 с.
41. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський // Агросвіт № 22 2017, с. 60 - 64.
42. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
43. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27
44. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. – 170 с.
45. ENAPS. Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes. ENAPS, Galway, Ireland, 1997.
46. Fenton M. A. business process or business method // International Journal of productions Economics, Issue, June 2006. – P. 45-48.

47. Jacobson I. Object-Oriented Software Engineering. – A Use Case Driven Approach./ I. Jacobson, M. Christerson, P. Jonsson, G. Overgard – Reading. MA : Addison-Wesley ; ACM Press, 1992. 13.
48. Harrington H.J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity. – McGrawHill, 1991.– P. 274.
49. Garg V. K. Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice [Text] /Vinod Kumar Garg, N. K. Venkitakrishnan. – [2-nd ed-n]. – New Deilhi : PHI Learning Pvt. Ltd., 2006. – 200 p.
50. Gulla I. A. Modelling Cooperative Work for Management, CaiSE'94, The Netherlands, 6. – 1994. – P. 200.

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***NORESA –
НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020