

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління бізнес процесів туристичного підприємства
«Галерея подорожей», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 4м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний менеджмент»

**Матвієнко
Анни Андріївни**

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

**Хахлюк
Анатолій Миколайович**

*підпис
керівника*

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., проф.

**Михайліченко
Ганна Іванівна**

*підпис
керівника*

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 201__ р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Матвієнко Анні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління бізнес процесів туристичного підприємства «Галерея подорожей», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від « 18 » грудня 2017 р. № 4329.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.11.2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бізнес процесами на туристичному підприємстві та оцінка ефективності даного процесу.

Об'єкт дослідження: процес управління бізнес процесами на туристичному підприємстві

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти процесу управління бізнес процесами на туристичному підприємстві «Галерея подорожей», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу

Таблиці: Класифікація бізнес-процесів підприємства; Динаміка основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр., тис. грн.; SWOT-аналіз туристичного підприємства «Галерея подорожей»;

Рисунки: Основні елементи бізнес-процесу Етапи процесу управління на туристичних підприємствах; Організаційна структура туристичного підприємства «Галерея подорожей»; Матриця бізнес-потенціалу підприємства; Структура презентаційного туристичного порталу туристичного підприємства «Галерея подорожей».

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ	Хахлюк А.М.	21.12.2017 р.	21.12.2017 р.
2 розділ	Хахлюк А.М.	21.12.2017 р.	21.12.2017 р.
3 розділ	Хахлюк А.М.	21.12.2017 р.	21.12.2017 р.

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

ВСТУП

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, властивості та класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств

1.2. Особливості управління бізнес-процесів туристичних підприємств

1.3. Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств як складова реінжинірингу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ», м. Київ

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей»

2.2. Оцінка потенціалу бізнесу туристичного підприємства «Галерея подорожей»

2.3. Аналіз бізнес-процесу організації туру підприємства «Галерея подорожей»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ», м. КИЇВ

3.1. Формування інструментарію застосування Інтернет-технологій в управлінні реінжиніринг бізнес-процесами туристичного підприємства «Галерея подорожей»

3.2. Обґрунтування інноваційної бізнес-стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»

3.3. Визначення ефективності інноваційної бізнес стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017-20.12.2017 рр.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на роботу</i>	21.12.2017-15.01.2018 рр.	
3	<i>Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	20.11.2017-11.05.2018 рр.	
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 01.06.2018 р.	
5	<i>Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	12.05.2018-31.08.2018 р.	
6	<i>Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	01.09.2018-14.10.2018 р.	
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях</i>	15.10.2018-22.10.2018 р.	
8	<i>Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту</i>	23.10.2018-31.10.2018 р.	
9	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	01.11.2018 р.	
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

8. Дата видачі завдання «21» грудня 2017 р.

9. Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи

А.М. Хахлюк

10. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)

Г.І. Михайліченко

11. Завдання прийняв до виконання
студент

А.А. Матвієнко

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність, властивості та класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств	10
1.2. Особливості управління бізнес-процесів туристичних підприємств	21
1.3. Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств як складова реінжинірингу	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ», м. Київ	36
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей»	36
2.2. Оцінка потенціалу бізнесу туристичного підприємства «Галерея подорожей»	49
2.3. Аналіз бізнес-процесу організації туру підприємства «Галерея подорожей»	60
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ», м. КИЇВ	75
3.1. Формування інструментарію застосування Інтернет-технологій в управлінні реінжиніринг бізнес-процесами туристичного підприємства «Галерея подорожей»	75
3.2. Обґрунтування інноваційної бізнес-стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»	91
3.3. Визначення ефективності інноваційної бізнес стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»	105
Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	128

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, властивості та класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств

В умовах ринкових відносин забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є можливим на основі раціонального управління бізнес-процесами. Ця проблема постійно знаходиться у полі зору науковців та спеціалістів, однак нині не йдеться про її цілковите вирішення.

Більшість наукових досліджень концентрується на вирішенні дискусійних питань управління бізнес-процесами саме підприємств промислово-виробничої сфери і лише незначна частка таких досліджень припадає на підприємства сфери послуг, куди безпосередньо входить туристична індустрія.

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

Поняття «бізнес-процес» складається з двох термінів – бізнес та процес. Поява поняття «процес» супроводжувалася виникненням загальної теорії процесів, що вивчає процеси будь-якої природи. Вона виникла наприкінці 60-х років та вважалася новим якісним етапом розвитку системної теорії [7]. Термін «процес» перекладається як процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього поняття процесу є багатограним й неоднозначним. Щодо підприємства процес є послідовністю дій для отримання кінцевого результату.

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

Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення, наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи [48].

Л. Ліпич визначає процес як специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів та виходів. У цьому визначенні автор наголошує на чіткості процесу, його злагодженості, що вимагає конкретизації часових проміжків його перебігу [30].

Процес – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і (або) інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил [70]. 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 [43]. Процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [66].

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

У перекладі з англійської мови термін «бізнес» (business) означає справу, підприємництво, комерційну діяльність, ділову активність, тощо. В економічній літературі цей термін розглядається як будь-який вид діяльності, спрямований на отримання прибутку і передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення грошових коштів [3].

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

На нашу думку, бізнес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічних вигод.

«Бізнес» є терміном широкого вжитку у більшості країн світу, його значення зрозуміле без перекладу, адже його сутність є усталеною. В українській науковій літературі поняття «бізнес» ототожнюється з поняттям «підприємництво», адже останнє має законодавче підґрунтя. Відповідно до цього Законом України «Про підприємництво» від 23.02.2006 встановлено, що підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. Отже, можна зробити висновок, що поняття «бізнес» та «підприємництво» є взаємозамінними, а їх сутність та значення синонімічні, адже обидва терміни мають на увазі ділову активність з метою одержання прибутку.

Поєднання понять «бізнес» та «процес» обумовило виникнення терміна «бізнес-процес», але докладний переклад при цьому означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності, що спричинює дискусійність цієї проблеми.

У науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, підходи до його тлумачення варіюються залежно від приналежності бізнес-процесів до певного виду діяльності. При цьому деякі автори підходів надають узагальнене визначення бізнес-процесу, але не прив'язують його до підприємницької сфери.

Л. Христенко визначає бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача [59]. Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів. Він споживає ресурси, створюючи цінність для споживача [66].

Б. Андерсен зазначає, що бізнес-процес – це ланцюг логічно взаємопов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [2].

За визначенням П. Кутельова [29], бізнес-процесом називаються згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють та орієнтовані на конкретного користувача.

У визначенні А. Масаловича [35] бізнес-процес – це потік дій (функцій), що мають цінність для клієнтів, які переходять від одного виконавця до іншого, а стосовно більших бізнес-процесів – від одного структурного підрозділу до іншого.

К. Єсіпова [18] наголошує на тому, що бізнес-процес – це логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду чи вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга.

К. Івлєв визначив бізнес-процес як горизонтальну ієрархію внутрішніх та взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції / послуг. Г. Квачан [25] стверджує, що бізнес-процес – це пов'язана сукупність функцій, у ході виконання якої споживаються певні ресурси і створюється продукт, що є цінністю для споживача.

Найбільш широке визначення поняття бізнес-процесу, на нашу думку, запропоновано О. Виноградовою [7], яка характеризує його як циклічну

сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього).

М. Портер дає найбільш лаконічне визначення поняття бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача [69].

На підставі цих визначень бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але при цьому прослідковується переважна єдність у тлумаченні терміна, адже автори визначають його як послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату.

З метою детального аналізу підходів до визначення сутності бізнес-процесу та формулювання узагальненого визначення цього терміна за основу візьмемо методику семантичного аналізу К. Безгіна [3]. Підґрунтям аналітичного огляду слугуватимуть ключові елементи визначень, притаманних переважній більшості авторів:

1. Сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності (функцій, процедур, операцій).
2. Трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу).
3. Наявність входу та виходу.
4. Повторюваність у часі (періодичність, циклічність).
5. Створення цінності для споживача.
6. Ціль – задоволення потреб споживача.
7. Ціль – задоволення потреб підприємства.

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

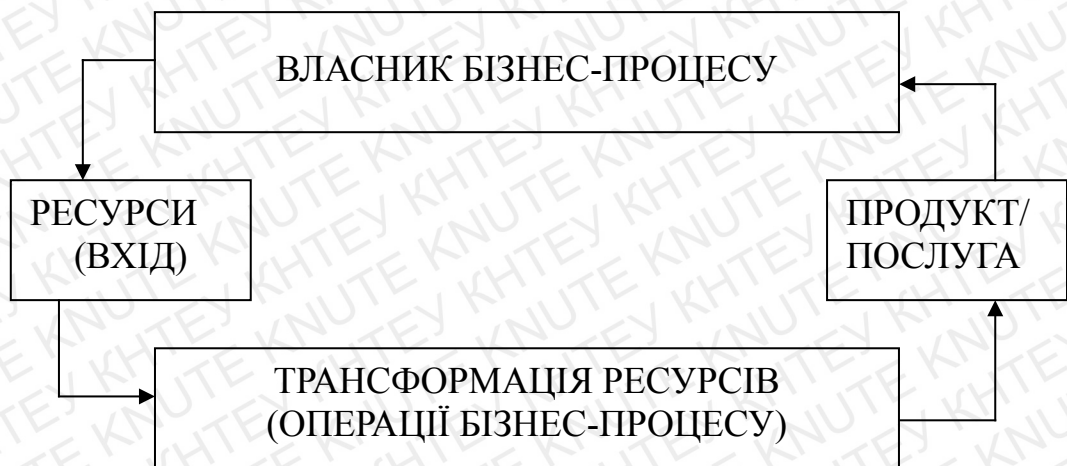


Рис. 1.1. Основні елементи бізнес-процесу

Власник бізнес-процесу – це менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями підприємства. На власника бізнес-процесу покладено відповідальність за ефективність перебігу та результативність бізнес-процесу; у свою чергу, він здійснює безпосередній контроль інших учасників бізнес-процесу для забезпечення адекватності вихідних результатів та досягнення поставлених цілей.

Трансформація ресурсів є сукупністю взаємозалежних послідовних операцій у процесі переробки ресурсів (вхід) у послуги за визначеною технологією і чітко встановленими параметрами. Вхідними ресурсами щодо туристичного підприємства є ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні), що забезпечують сам процес трансформації і, зрештою, якісний кінцевий продукт (послугу).

Дослідивши природу походження терміна «бізнес-процес» та проаналізувавши підходи до його визначення, ми пропонуємо більш широке визначення: бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних операцій у межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача.

Основна увага у запропонованому визначенні приділяється саме послідовності окремих операцій та кінцевому споживачу. Адже процес як

категорія має початок і кінець, вхід і вихід (споживання та переробка ресурсів), що зрештою забезпечує реалізацію запиту (цілі), для якого бізнес-процес сформовано.

Кінцевим споживачем може бути як безпосередньо зовнішній споживач (покупець продукту/послуги), так і внутрішній (отримувач доходу/виручки від реалізації).

Оскільки туристична сфера є частиною сфери послуг, то для виокремлення та розвитку бізнес-процесів цієї сфери існує низка критеріїв (рис. 1.2).

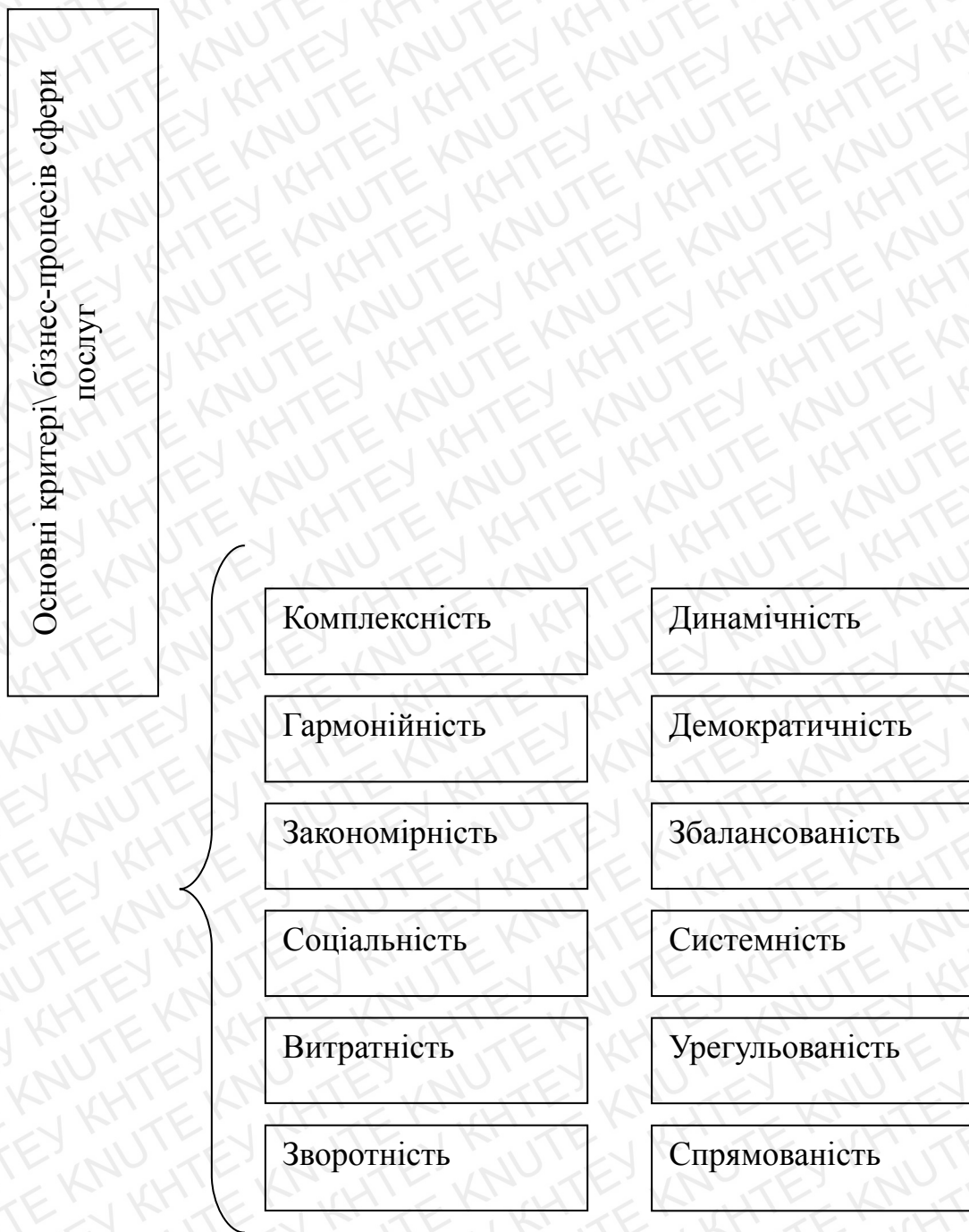


Рис. 1.2. Основні критерії бізнес-процесів підприємств сфери послуг

Особливого значення для туризму набуває такий критерій, як динамічність, оскільки цей вид економічної діяльності перебуває у стані інтенсивного розвитку. Також доцільно виокремити такий критерій, як комплексність, адже туристична сфера поєднує в собі досить широкий перелік допоміжних галузей, без яких туризм не може повноцінно існувати.

Основною метою діяльності туристичного підприємства як тур оператора, так і турагента, є задоволення потреб споживачів у послугах туристичного, рекреаційного, екскурсійного (пізнавального) характеру, тому, на нашу думку, бізнес-процес туристичного підприємства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію для задоволення туристичного попиту.

Сутність бізнес-процесу туристичного підприємства характеризується притаманними йому властивостями. Ці властивості розкривають природу бізнес-процесу саме туристичного підприємства, структурують розглянуті вище ключові ознаки О. Виноградова вирізняє загальні властивості бізнес-процесу [7] і ідентифікує його як: потік робіт, дій або їх сукупність, внутрішні кроки підприємства; вхід і вихід, початок і кінець, що існує у певних межах; наявність первинних (ресурси) та вторинних (результат) постачальників; наявність споживачів (користувачів) як внутрішніх, так і зовнішніх; наявність кількісних та якісних параметрів, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу.

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

- організаційність – бізнес-процеси є високоорганізованими і включають певну кількість підпроцесів (операції, дії, окремі види робіт);
- взаємозалежність – виключає можливість незалежності перебігу бізнес-процесу, тобто, початок нового підпроцесу залежить від завершеності попереднього;
- безперервність – характеризує бізнес-процес як безперервну систему операцій, дій, процедур, що періодично повторюється;

– паралельність – кінцевий результат (вихід) кількох підпроцесів стає первинним ресурсом (вхід) наступного підпроцесу всередині окремого бізнес-процесу;

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

Класифікації бізнес-процесів туристичних підприємств

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

Специфіка дослідження вимагає розгляду кількох підходів до класифікації бізнес-процесів для визначення їх оптимальних параметрів (критеріїв). У переважній більшості наукових джерел пропонується групувати або класифікувати бізнес-процеси на три групи. Таким чином, існують три основні види бізнес-процесів підприємства:

Керуючі – основоположні бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи. Прикладами таких бізнес-процесів можуть бути корпоративне управління та стратегічне планування, тобто бізнес-процеси, від яких безпосередньо залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та стратегічні цілі.

Операційні – бізнес-процеси, що в сукупності становлять основну діяльність підприємства і спрямовані на сновний потік прибутків підприємства. Таким бізнес-процесами можуть бути забезпечення ресурсами, виробництво та реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо. Операційні бізнес-процеси безпосередньо підпорядковані керуючим, адже перші крок за кроком реалізують стратегічні цілі підприємства.

Підтримувальні – це бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес- процесів. Прикладом таких бізнес-процесів є бухгалтерський облік, управління персоналом, управління якістю та ін. Вони покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

О. Виноградова пропонує систематизувати різні види бізнес-процесів за ступенем складності, напрямку та чинника прояву залежно від того, який стосунок вони мають до організації (рис. 1.3). Така класифікація є досить структурованою, послідовною та широкою, і може бути адаптованою до бізнес-процесів будь-якого підприємства без суттєвих модифікацій [7].

Існують й інші підходи до групування бізнес-процесів, що об'єднують їх за певними ознаками та характеристиками. На нашу думку, слід розглянути підхід до класифікації бізнес-процесів, який пропонує Л. Ліпич. Він розподіляє бізнес-процеси за такими групами: головні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача (виробництво, проектування, маркетинг, збут); допоміжні, що підтримують перебіг основних (матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом); обслуговуючі – підтримують функціонування основних, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання (постачання матеріальних ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, забезпечення фінансовими ресурсами) [30].

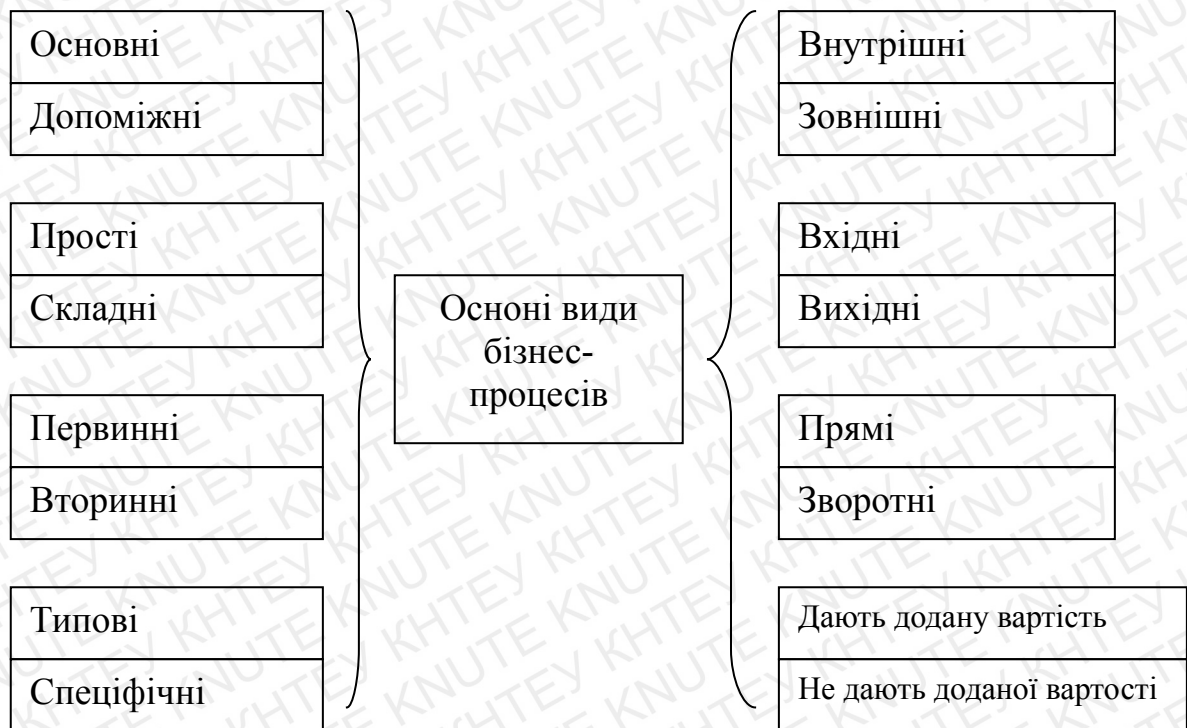


Рис. 1.3. Класифікація бізнес-процесів за О.В. Виноградовою [7]

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

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів підприємства

№ пор.	Найменування	Характеристика	Приклад бізнес-процесу
1	Стратегічні	Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей, стимулюють проектування нових цілей, визначають пріоритети розвитку	Корпоративне управління, стратегічне планування
2	Аналітичні	Бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для	Моніторинг ринку, аналіз ефективності

		забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі	виконання поставлених завдань
3	Виробничі	Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і, відповідно, формують основний потік економічних вигод (отримання прибутку)	Формування (виробництво) продукції (послуг), готової до реалізації
4	Управляючі	Бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичної реалізації інших процесів	Управління персоналом, управління якістю
5	Забезпечувальні	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів	Забезпечення необхідними ресурсами та їх оптимізація
6	Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень	Внутрішній аудит, розробка заходів усунення недоліків

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

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

Підбір персоналу, його навчання, підготовка до специфічних умов роботи в туристичному підприємстві об'єднує управлінську групу бізнес-процесів. До такої групи безпосередньо належить управління фінансовими ресурсами підприємства, їх розподіл та оптимізація з метою забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Натомість, контролюючі бізнес-

процеси забезпечують дотримання стандартів якості туристичних продуктів та обслуговування споживачів туристичного підприємства.

1.2. Особливості управління бізнес-процесів туристичних підприємств

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

Управління, як відомо, виникло водночас із появою людини, усвідомленої праці, а як самостійний вид діяльності склалося у процесі розподілу праці [6]. У широкому розумінні управління – це складний соціально-економічний процес, який містить цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або з метою переведення з одного стану в інший у зв'язку зі зміною обставин [4].

Управління є способом взаємодії систем, при якому одна система (суб'єкт управління) впливає на іншу (об'єкт управління) з метою викликати відповідну реакцію, необхідну для адаптації до умов зовнішнього середовища [16].

М. Мескон вважає, що управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування та досягнення цілей організації [23].

За визначенням П. Друкера, управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану групу [68].

С.Чалий стверджує, що управління – це процес упорядкування елементів системи для ефективного досягнення заздалегідь запланованого позитивного результату [60].

У найширшому розумінні поняття управління – це вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [42].

Основою управління є орієнтація на досягнення відповідної мети, визначення шляхів і способів її реалізації, розробка програми прийняття рішення щодо певної реальної ситуації (завдання), що дозволяє контролювати взаємодію всіх ланок та елементів організаційно-економічного механізму діяльності підприємства [31].

Отже, управління – це вплив на колектив, який спрямований на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Всі перераховані елементи в сукупності, у нерозривному зв'язку та взаємодії є складовими управління.

У переважній більшості наукових підходів до визначення сутності управління прослідковується єдність тверджень, що управління є безпосереднім впливом на об'єкт. Цей вплив здійснюється на основі реалізації сукупності заходів, що в кінцевому рахунку змінюють стан об'єкта управління.

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

На нашу думку, управління бізнес-процесами – це процес застосування специфічних прийомів, методів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на функціонування бізнес-процесу, а саме забезпечення ефективної реалізації сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод.

У запропонованому визначенні увага концентрується на злагодженому функціонуванні операцій у межах окремих бізнес-процесів, що

забезпечується встановленням певних параметрів та здійсненням контролю за їх дотриманням.

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

Питання теорії та методології формування механізму управління такою складною сферою економіки, якою є туризм, залишаються предметом наукових досліджень і науково-практичних дискусій [55]. Основна увага звертається на те, що туристична сфера є насамперед невиробничою сферою, пропозиція туристичного підприємства складається з комплексного переліку послуг, що попередньо формуються у туристичний продукт.

Отже, розглянемо послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичних підприємств (рис. 1.4).

Основні бізнес-процеси туристичного підприємства спрямовані на створення туристичного продукту. Процес його проектування та підготовка до реалізації вимагає залучення значної кількості ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).



Рис. 1.4. Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичного підприємства

Процес проектування туристичного продукту починається із моніторингу потреб споживачів і пошуку шляхів їх задоволення. Проектування туристичного продукту охоплює значну кількість бізнес-процесів та підпроцесів всередині окремого бізнес-процесу. Переважна частина бізнес-процесів туристичного підприємства зосереджується на пошуку постачальників туристичних послуг (заклади розміщення, транспортні компанії) та процесі формування туристичного продукту (розробка турів).

Специфічність бізнес-процесу, спрямованого на реалізацію туристичного продукту, проявляється у розмежуванні туристичних підприємств на туристичних операторів та туристичних агентів. Перші, у свою чергу, безпосередньо формують туристичний продукт та можуть самостійно його реалізовувати; туристичні агентства за специфікою своєї діяльності займаються лише збутом туристичних продуктів різних туристичних операторів за попередньо укладеними договорами.

Враховуючи визначення сутності бізнес-процесу туристичного підприємства та виокремлення його властивостей, можемо стверджувати, що управління бізнес-процесами туристичного підприємства – це управлінський вплив на процес формування туристичної пропозиції шляхом реалізації сукупності прийомів та заходів, що забезпечують ефективно та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повноцінного задоволення туристичного попиту.

На підставі визначених особливостей реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств можна сформулювати перелік бізнес-процесів, притаманних туристичному підприємству, що відображають його особливості і вирізняють із сукупності підприємств інших сфер.

У табл. 1.2 наведено перелік основних бізнес-процесів туристичного підприємства; при цьому виокремлено тільки найважливіші, що забезпечують діяльність підприємства в цілому. У разі потреби перелік бізнес-процесів може змінюватися, вони можуть вилучатися і додаватися залежно від специфіки діяльності та розмірів туристичного підприємства.

Таблиця 1.2

Перелік основних бізнес-процесів туристичного підприємства

	Бізнес-процеси	Під процеси (дії, операції)
1. Розробка стратегії	1.1. Аналіз зовнішнього середовища	1.1.1. Дослідження економічної ситуації 1.1.2. Моніторинг нормативно-правової бази 1.1.3. Оцінювання сильних і слабких сторін
	1.2. Визначення пріоритетів розвитку	1.2.1. Вибір сегменту ринку 1.2.2. Формування стратегічних цілей 1.2.3. Визначення концепції розвитку

2. Аналіз ринку	2.1. Визначення потреб споживачів	2.1.1. Анкетування споживачів 2.1.2. Аналіз фокус-груп туристичних послуг 2.2.3. Моніторинг переваг конкурентів
-----------------	-----------------------------------	---

Продовження табл.. 1.2

	Бізнес-процеси	Під процеси (дії, операції)
	2.2. Дослідження ринку	2.2.1. Моніторинг цінової політики на ринку 2.2.2. Моніторинг існуючої пропозиції
3. Формування туристичного продукту	3.1. Укладання договорів з постачальниками послуг	3.1.1. Ведення переговорів щодо можливості постачання послуг 3.1.2. Узгодження проектів договору щодо постачання послуг
	3.2. Формування туристичних напрямів	3.2.1. Розробка туристичних маршрутів 3.2.2. Розробка екскурсійних програм
	3.3. Визначення пакету послуг	3.3.1. Розробка переліку послуг 3.3.2. Розробка класів обслуговування
	3.4. Формування вартості туристичного продукту	3.4.1. Визначення собівартості продукту 3.4.2. Формування кінцевої вартості туристичного продукту 3.4.3. Планування знижок та цінових акційних пропозицій
4. Управління персоналом	4.1. Підбір персоналу	4.1.1. Визначення вимог щодо кваліфікації персоналу 4.1.2. Визначення джерел набору персоналу
	4.2. Навчання персоналу	4.2.1. Підвищення кваліфікації персоналу 4.2.2. Організація проведення, тренінгів, семінарів
	4.3. Розвиток персоналу	4.3.1. Службове підвищення 4.3.2. Ротація персоналу
5. Управління фінансовою діяльністю	5.1. Управління фінансовими ресурсами	5.1.1. Планування витрат 5.1.2. Планування джерел прибутку 5.1.3. Управління фінансовими ризиками
	5.2. Ведення бухгалтерського обліку	5.2.1. Забезпечення зовнішньою фінансовою інформацією 5.2.2. Забезпечення внутрішньою фінансовою інформацією 5.2.3. Здійснення фінансових й облікових операцій 5.2.4. Формування фінансової звітності
6. Забезпечення ресурсами	6.1. Планування ресурсів	6.1.1. Пошук можливих постачальників 6.1.2. Оцінка вартості необхідних ресурсів 6.1.3. Укладання договорів із постачальниками туристичних послуг
	6.2. Управління ресурсами	6.2.1. Розподіл ресурсів 6.2.2. Оптимізація ресурсів
7. Контроль за	7.1. Проведення внутрішнього аудиту	7.1.1. Виявлення причин відхилень від встановлених оптимальних параметрів 7.1.2. Розробка заходів усунення відхилень

ефекти внiстю дiяльнi остi	7.2. Управлiння якiстю туристичних послуг	7.2.1. Оцiнювання якостi розроблених турiв та якостi обслуговування туристiв 7.2.2. Розробка заходiв пiдвищення якостi
-------------------------------------	--	---

Доцiльним є розподiл та уточнення бiзнес-процесiв вiдповiдно до виду дiяльностi туристичних пiдприємств. Ось чому бiзнес-процеси, описанi у табл. 1.2 (за винятком 3-го блоку), є аналогiчними як для туристичних операторiв, так i для туристичних агентiв, оскiльки саме процес формування та реалiзацiї туристичних продуктiв вiдрiзняє операторiв вiдагентiв.

Розглянемо основнi вiдмiнностi формування туристичного продукту для туристичних агентiв, зображенi на рис. 1.6.



Рис. 1.5. Реалізація основних бiзнес-процесiв туристичного агентства

Отже, з рис. 1.5 випливає, що туроператори є постачальниками туристичних продуктiв для туристичних агентств, останнi, у свою чергу, виконують роль посередника мiж туристичним оператором та потенцiйним

споживачем туристичного продукту. При цьому туристичне агентство є повноцінним підприємством, що складається із взаємозалежної сукупності бізнес-процесів, які забезпечують злагоджену роботу цього типу підприємства.

1.3. Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств як складова реінжинірингу

У сучасній теорії та практиці значна увага приділяється процесу та методам моделювання (опису) бізнес-процесів як частині технології управління підприємством. Моделювання бізнес-процесів є важливою складовою проектів реінжинірингу бізнес-процесів і створення масштабних систем програмного забезпечення [51]. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як повинно бути), розуміння, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей.

Для моделювання бізнес-процесів застосовується кілька методів, основою яких є структурний та об'єктивно орієнтований підхід до моделювання [56]. Розглянемо кілька методів моделювання бізнес-процесів, що є найбільш придатними для специфіки роботи туристичного підприємства.

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique), розробником якого є Д. Росс, вважається класичним методом процесного підходу до управління [56.]. Основний принцип методу полягає у структуризації діяльності підприємства з урахуванням його бізнес-процесів і без урахування організаційної структури. Метод SADT є сукупністю параметрів, призначених для опису функціональної моделі бізнес-процесу, тобто опису основних операцій та їх взаємозв'язку.

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

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

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

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

4-й рівень описує алгоритми виконання елементарних функцій.

Результатом застосування методу SADT є модель, що складається з переліку діаграм, представлених окремими блоками, та текстових фрагментів, що мають взаємозалежні посилання.

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

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

Система ARIS є комплексом засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства. Її методичну основу складає сукупність різних методів моделювання, що відображають різні сторони досліджуваної системи [89]. Процес моделювання бізнес-процесів охоплює усі аспекти діяльності підприємства, оскільки кожний процес розглядається окремо, після чого створюється інтегрована модель, що відображає зв'язки між усіма бізнес-процесами.

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

Таблиця 1.3

Перелік об'єктів системи ARIS

№ пор.	Найменування об'єкта	Опис (призначення)
1	Функція	Слугує для опису функцій (робіт, процедур), що виконуються підрозділами/персоналом підприємства
2	Подія	Є описом реальних подій, що впливають на виконання функцій
3	Організаційна одиниця	Характеризує окремі організаційні ланки підприємства (управління, відділ)

Продовження табл. 1.3

№ пор.	Найменування об'єкта	Опис (призначення)
4	Документ	Відображає реальні носії інформації
5	Прикладна система	Відображає реальну систему, що підтримує та забезпечує виконання функцій
6	Кластер інформації	Характеризує дані (набір сутностей і зв'язків між ними), що застосовуються для встановлення параметрів моделі
6	Зв'язок	Описує тип відносин між об'єктами
7	Логічний оператор	Оператор одного із трьох типів («І», «АБО», той, що виключає «АБО»), що визначає зв'язок між подіями та функціями у межах процесу, дозволяє описати розгалуження процесу

Джерело: [56]

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

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

- упорядкованість бізнес-процесів туристичного підприємства;
- чіткий розподіл окремих бізнес-процесів на підпроцеси із встановленням взаємозв'язку між ними;
- виявлення слабких ланок бізнес-процесу і їх ліквідація;
- встановлення логічної послідовності між операціями (діями, процедурами, функціями) бізнес-процесу.
- побудова процесно-орієнтованої діяльності підприємства.

Особливого значення для забезпечення ефективності бізнес-процесу при його моделюванні набуває розподіл обов'язків між виконавцями та злагожденість їх виконання, оскільки кінцевий результат залежить від якості виконання обов'язків окремими виконавцями. Такий процес розподілу обов'язків можна назвати структуризацією.

Процес структуризації бізнес-процесів є декомпозицією або деталізацією, тобто представленням елементів початкового рівня моделі на наступних етапах шляхом опису їхніх характеристик [7]. Одним із основних факторів забезпечення ефективності такої структуризації є розподіл відповідальності між виконавцями процесу. Кожний вид робіт у межах окремого бізнес-процесу супроводжується певним рівнем складності і ступінь виконання одного виду робіт безпосередньо впливає на інший, оскільки усі роботи в межах бізнес-процесу є взаємозалежними.

Для визначення переваг та недоліків бізнес-процесу створюється бізнес-модель, що є формалізованим (графічним, табличним, текстовим, символічним) описом бізнес-процесу, відображаючи реально існуючий або можливий кінцевий результат.

На практиці для аналізу бізнес-процесу застосовують складні моделі, що будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення. Ось чому доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси управлінському персоналу, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів (рис. 1.6).

Отже, пропонуємо таку послідовність опису бізнес-процесу:

1. *Встановлення початкових параметрів*, тобто визначення мети та основних завдань реалізації бізнес-процесів. Такими можуть бути задоволення потреб споживачів у туристичних послугах, отримання економічних вигід, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

2. *Деталізація бізнес-процесу на окремі операції* є описом переліку операцій та процедур, що в сукупності формують окремий бізнес-процес.

Такий опис дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації бізнес-процесу, що в подальшому дає можливість мінімізувати надлишкові витрати.

3. *Визначення можливих недоліків та пошук альтернатив їх усунення* є процесом виявлення та передбачення негативного результату або недосконалої реалізації окремих підпроцесів, що в подальшому впливатиме на кінцеві показники. Саме тому своєчасне виявлення негативних варіантів операцій та створення передумов для їх ліквідації підвищує ймовірність повноцінного задоволення результатами бізнес-процесу.

4. *Структуризація бізнес-процесів на основі побудови графічного зображення*, оскільки графічний спосіб подання інформації є зручним для сприйняття і відображає всю структуру операцій та можливих наслідків.

5. *Аналіз кожної окремої операції, виявлення допоміжних та пріоритетних дій*, що сприяє оптимізації бізнес-процесу шляхом усунення повторюваних та зайвих процедур.

6. *Формування очікуваного кінцевого результату* – це визначення та встановлення необхідного рівня ефекту, що стимулюватиме пошук відповідних шляхів реалізації операцій у межах окремого бізнес-процесу.



НР – негативний результат реалізації окремого підпроцесу;
 ПР – позитивний результат реалізації окремого підпроцесу.

Рис. 1.6. Структуризація бізнес-процесу «Реалізація туристичного продукту»

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

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

Для того щоб повноцінно використовувати можливості туризму для підприємницької діяльності, потрібно мати надійних партнерів, у яких ти

можеш бути впевнений як в самому собі. Організація діє найефективніше, коли вона встановлює взаємовигідні зв'язки з партнерами, що ґрунтуються на довірі, обміні знаннями та доцільній інтеграції. Подібні партнерські стосунки можуть встановлюватися з постачальниками, освітніми та науковими закладами, громадськими організаціями та органами державної влади.

Таке співробітництво може набувати різних організаційних форм: залучення партнерів до розробки стратегії та планів підприємства, створення спільних робочих груп, обмін інформацією та досвідом, фінансова та матеріальна взаємодопомога. При всій жорсткості туристичного бізнесу з партнерами повинна використовуватися дружня стратегія, потрібно робити ставку на „особистий фактор”, тому що довіра та надійність – це запорука успіху в будь-якому бізнесі, а в туристичному – тим паче. Ти можеш викладатися перед туристом на всі 100%, зробити бездоганно свою роботу, а партнер тебе підведе, не надасть, наприклад твоїм туристам вчасно трансфер, поселить в готельний номер іншої категорії чи неякісно організує екскурсійну програму і вся твоя робота ні до чого.

Так що підбір партнерів це дуже відповідальна справа, і кожне підприємство має свої головні критерії відбору партнерів, але звісно найважливіший критерій – це імідж. Найчастіше, партнерські взаємовідносини встановлюються на доволі тривалий час, і обидві сторони відносяться до цього небайдуже. Теж саме можна сказати і про агентів. З входженням України у світовий економічний простір перед підприємствами туристичної сфери виникла низка нових актуальних завдань, пов'язаних з якістю і номенклатурою послуг, різноманітністю форм і методів туристичного обслуговування, реалізація яких потребує розвиненої інфраструктури туризму. Тому туристичні підприємства об'єднують свої зусилля для зменшення ризиків неякісного виконання послуг з обслуговування туристів. Для цього розробляється організаційно-структурна модель бізнессистеми туристичного підприємства.

Організаційно-структурна модель бізнес-системи – це сукупність структурних одиниць, об'єднаних системою організаційно-виробничих та

економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту; вона може включати як ланки одного підприємства, так і кількох, інтегруючи їх ресурси для мінімізації трансакційних і трансформаційних витрат і максимізації вигоди.

В центрі цієї моделі – служба маркетингу, одним із важливих завдань якої є визначення можливостей формування нових чи вдосконалення існуючих туристичних продуктів, а відтак – оцінка відповідних інвестиційних потреб для розроблення стратегії розвитку підприємницької структури, яка спеціалізується на створенні й реалізації туристичних продуктів. Виокремлення функції маркетингу як ключової у даній бізнес-системі пояснюється специфікою попиту на туристичний продукт. Визначені за допомогою кваліфікованого дослідження ринку зміни в структурі туристичного продукту можуть потребувати обґрунтування доцільності освоєння певних рекреаційних територій, залучення нових ресурсів, в тому числі на основі інтеграційної взаємодії. Маркетинговий аналіз ринкових тенденцій підвищує достовірність прогнозів щодо економічної віддачі від нових проектів розвитку, дає змогу зменшити ризики, пов'язані з перебільшеними очікуваннями попиту споживачів. Водночас він створює інформаційну базу для управління реалізацією інвестиційними проектами, оскільки забезпечує моніторинг середовища за найбільш ризиковими позиціями.

Таким чином, на стадії розквіту інноваційний розвиток туристичної бізнес-структури значною мірою залежатиме від професіоналізму персоналу, задіяного у сфері маркетингових комунікацій і маркетингового прогнозування, тому саме цей ресурс можна вважати ключовим.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних операцій у межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси

підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача.

2. Основною метою діяльності туристичного підприємства як туроператора, так і турагента, є задоволення потреб споживачів у послугах туристичного, рекреаційного, екскурсійного (пізнавального) характеру, тому, на нашу думку, бізнес-процес туристичного підприємства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформує вхідні ресурси у туристичну пропозицію для задоволення туристичного попиту.

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

4. Основні бізнес-процеси туристичного підприємства спрямовані на створення туристичного продукту. Процес його проектування та підготовка до реалізації вимагає залучення значної кількості ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

5. У сучасній теорії та практиці значна увага приділяється процесу та методам моделювання (опису) бізнес-процесів як частині технології управління підприємством. Моделювання бізнес-процесів є важливою складовою проектів реінжинірингу бізнес-процесів і створення масштабних систем програмного забезпечення. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як повинно бути), розуміння, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ», м. Київ

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Туристичний оператор «Галерея подорожей» був створений 1994 року у місті Києві, на сьогоднішній день розташований за адресою: Україна, м. Київ, вул. Івана Мазепи, 3, оф. 197.

У відповідності до ліцензії (№ 580619) туристичне підприємство «Галерея подорожей» є туристичним оператором. Туристичні оператори - юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють на основі ліцензії діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту.

Наведемо перелік нормативно-правових та законодавчих актів, якими користується туристичний оператор «Галерея подорожей» при здійсненні своєї підприємницької діяльності у сфері туризму: статут, посвідчення про державну реєстрацію, ліцензія .

Туристичний оператор «Галерея подорожей» офіційно акредитований практично у всіх Посольствах країн Шенгенської Угоди, таких як Італія, Франція, Іспанія, Угорщина, Словенія, Австрія, Греція, Чехія, а також у Посольствах Норвегії та Великобританії.

На підприємстві функціонує власна система онлайн-бронювання готелів ABSO, Hotelbook, що полегшує процес пошуку та бронювання потрібних готелів в будь-якій точці світу. Порядок он-лайн бронювання: вибір країни прибуття, виїзд із міста, направлення (авто, авіа), дати заїзду та виїзду, кількість днів/ночей, місто відпочинку, категорія готелю, назва готелю,

система харчування. В системі більш 280000 готелів. Є можливість бронювання через систему автомобілів та трансферів по всьому світу [62].

Правильно побудована організаційна структура туристичного оператора «Галерея подорожей» дозволяє підприємству ефективно функціонувати, управляти всіма підрозділами підприємства. У кінцевому результаті вона визначає фінансові результати, тому що правильно побудоване управління неминуче веде до зниження витрат, збільшенню показників ефективності.

Нижче на рисунку 2.1 показана організаційна структура туристичного оператора «Галерея подорожей».



Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Джерело: за даними підприємства

Згідно рисунку 2.1 структура управління туристичного підприємства «Галерея подорожей» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий

розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства. В основу організації функціональних ланок покладено лінійний принцип. Керівник функціонального відділу є одночасно лінійним керівником підлеглих йому працівників. На туристичному підприємстві «Галерея подорожей» наявна висока ступінь централізації управлінських рішень при прийнятті управлінських рішень директором туристичного підприємства «Галерея подорожей».

Чисельність штату підприємства – 10 осіб. Відповідно до чинного законодавства на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» на кожну посаду передбачена посадова інструкція, яка визначає права, обов'язки та кваліфікаційні вимоги до працівника. Посадові обов'язки працівників представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Посадові обов'язки працівників туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Посада	Функції
Директор	<ul style="list-style-type: none">-загальне керівництво підприємством;-організація взаємодії всіх структурних підрозділів;-забезпечення виконання всіх прийнятих підприємством зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами різних рівнів та позабюджетними фондами;-прийняття заходів щодо забезпечення здорових і безпечних умов праці;-контроль за дотриманням законності в діяльності всіх служб;-захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади.

Головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> -ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської звітності; -фінансовий аналіз та управління рухом грошових ресурсів; -контроль нарахувань та перерахувань податків і зборів до бюджетів різних рівнів, страхових внесків у державні позабюджетні соціальні фонди, платежів у банківські установи; -розрахунки всіх видів виплат працівникам; -методична допомога співробітникам з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності й економічного аналізу.
--------------------	--

Продовження табл. 2.1

1	2
Начальник туристичного відділу	<ul style="list-style-type: none"> -розробка і реалізація туристичних продуктів; розрахунок вартості турів; -укладення агентських і інших договорів; участь у складанні планів, звітів; -контроль діяльності менеджерів; -інструктаж гідів і водіїв; -забезпечення зв'язку з партнерами, конкурентами та постачальниками.
Менеджери	<ul style="list-style-type: none"> -прийом відвідувачів і телефонних дзвінків; -надання клієнтам інформації про тури, країнах, умови договору на туристичне обслуговування, умови страхування; -оформлення заявки на тур і договору на туристичне обслуговування, бронювання туру; -обробка замовлень: бронювання авіаквитків (залізничних квитків), ділове листування із закордонним партнером з питань розміщення, наземного та екскурсійного обслуговування, прокату автомобіля і т.д.; -оформлення документів для подачі в іноземні посольства (консульства) з метою отримання туристичної візи, перевірка правильності візи при отриманні; -оформлення туристичної документації.

Джерело: за даними підприємства

Стиль керівництва – партнерський (з елементами авторитарного), що характеризується такими ознаками:

- Довіра між колегами;
- Готовність до нововведень і ризикових дій;
- Гнучкість;
- Керівник виражає подяку співробітникам за їх трудові досягнення;
- Керівник мотивує підлеглих та пояснює значення їх роботи;
- Керівник задає систему стандартів;

- Керівник проголошує кінцеву мету і дає можливість працівникам виявляти ініціативу.

Проаналізуємо основні напрямки діяльності туристичного підприємства. У відповідності до виданої ліцензії туристичне підприємство «Галерея подорожей» займається турсервісною діяльністю. Метою діяльності туристичного оператора «Галерея подорожей» є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг, в тому числі:

1. Організація туристичних поїздок за межі України (виїзний туризм)
2. Організація туристичних поїздок в межах України (внутрішній туризм)
3. Послуги з тимчасового розміщення туристів:
 - в готелях, мотелях та інших засобах розміщення;
 - в курортних та санітарно – оздоровчих закладах (санаторії, пансіонати, профілакторії та ін.;
 - послуги кемпінгів і таборів відпочинку
4. Посередницькі послуги з продажу авіа-, залізничних- та інших пасажирських квитків;
5. Послуги різних видів страхування;
6. Паспортні – візові послуги.

Напрямки внутрішнього та в'їзного туризму на підприємстві не представлені. Основними формами організації туристичних продуктів є індивідуальні та групові тури. Основними видами туристичних продуктів, які реалізуються на підприємстві, можна визначити екскурсійні авіа-тури, екскурсійні автобусні тури, гірськолижні тури, відпочинок на морі, екзотичні тури та тури на своєму авто, представлений також напрям VIP-туризму (лікування та СПА, рибалка, полювання, дайвінг, винні тури, сафари). Графічно представимо на рисунку 2.2 відсоткові значення кожного виду

туристичного продукту в загальному обсязі продажу туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2017 рік.

Отже, найбільшою популярністю у 2017 році серед туристів користувались автобусні екскурсійні тури, велику частку також займають екскурсійні авіа-тури, що свідчить про ефективну діяльність та злагоджену співпрацю усіх відділів туристичного підприємства та широку географію турів, з якою можна ознайомитись на офіційному сайті. Основними туристичними напрямками, які пропонує туристичний оператор «Галерея подорожей» є Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Іспанія, Польща, Грузія, Франція, Кіпр, Чехія, Австрія, Тайланд, ОАЕ та багато інших.

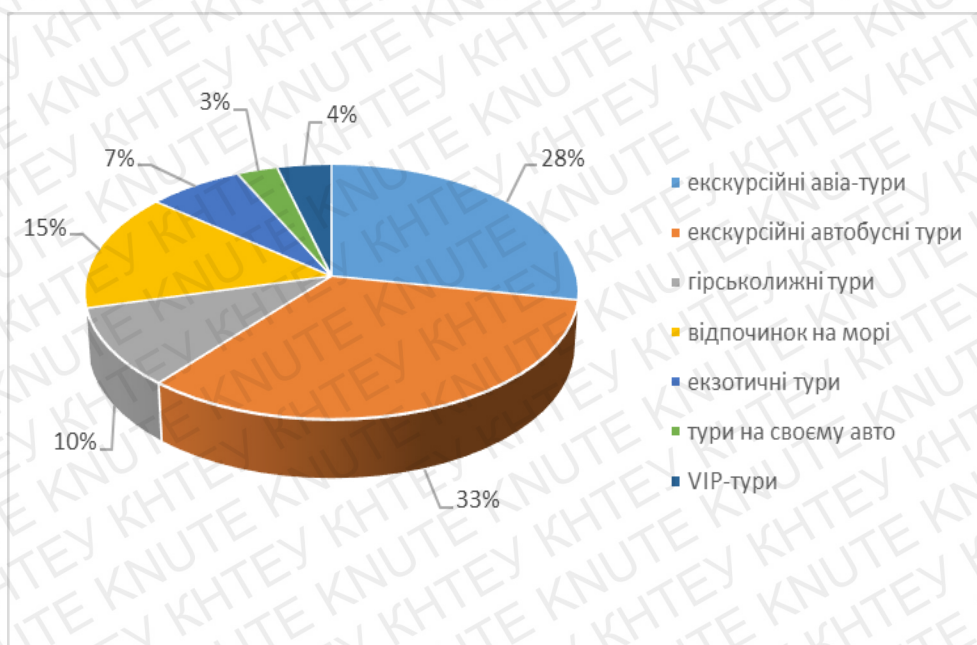


Рис. 2.2. Відсотковий розподіл видів туристичного продукту в загальному обсязі продажу туристичного підприємства «Галерея подорожей» у 2017 р.

Джерело: за даними підприємства

За даними звітності туристичного підприємства «Галерея подорожей» «Звіт про туристичну діяльність» за 2015-2017 рр. узагальнимо напрями подорожей та кількість туристів, які обслуговував туристичний оператор, представимо результати в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл кількості обслугованих туристів по країнах відправлення за туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр.

Країна відправлення	2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %
Загальна кількість туристів	6584		4742		5043	
Туреччина	1016	15,4	874	18,4	903	17,9

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Єгипет	1124	17,1	850	17,9	874	17,3
Чорногорія	364	5,5	268	5,6	260	5,1
Болгарія	732	11,1	574	12,1	464	9,2
Італія	454	6,9	360	7,6	382	7,6
Кіпр	343	5,2	358	7,5	295	5,8
Польща	486	7,4	368	7,8	394	7,8
Таїланд	232	3,5	185	3,9	205	4,1
ОАЕ	368	5,5	139	2,9	340	6,7
Іспанія	255	3,9	240	5,0	264	5,2
Інші країни	1210	18,4	526	11,0	662	13,1

Джерело: за даними підприємства

За результатами таблиці 2.2 можна зробити висновок, що найбільша кількість туристів у розрізі 2015-2017 рр. відвідала Туреччину, Єгипет та Болгарію. Це найпопулярніші напрями для туристичного підприємства «Галерея подорожей», в загальному обсязі обслугованих туристів, в залежності від року, стабільно 18-10% припадає саме на ці країни. Такі напрями характерні для турів з пляжним відпочинком і обсяги їх реалізації зростають в літній сезон. Користуються популярністю напрями Західної Європи та екзотичні країни-Таїланд, ОАЕ.

Як показав аналіз кількості туристів, обслугованих за 3 роки туристичним підприємством «Галерея подорожей», показник кількості туристів не є стабільним, найбільшого значення він досягнув у 2015 році- 6584 особи, у 2016 році кількість туристів зменшилась на 1842 особи, що можна пояснити нестабільною політичною та економічною ситуацією

наприкінці 2016 року, у 2017 році показник мав тенденцію до збільшення, але зовсім невелику-кількість туристів зростає на 301 особу.

Проаналізуємо динаміку кількості проданих путівок та кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками. Результат представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості проданих путівок та туроднів за реалізованими туристичними путівками туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр.

Рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Кількість туристичних путівок, одиниць	4875	3900	4070	-975	170	-20	4,36
Кількість туроднів	28549	19475	20355	-9074	880	-31,8	4,5

Джерело: за даними підприємства

Отже, динаміка кількості реалізованих туристичних путівок була також нестабільна, у 2016 році в порівнянні з 2015 роком кількість реалізованих путівок зменшилась на 975 одиниць або на 20%, у 2017 році зростає на 4,36 % (170 путівок). Динаміка туроднів, наданих туристам у 2015-2017 рр. туристичним оператором «Галерея подорожей» зменшується також у 2016 році-було надано 19475 туроднів, що на 31,8% (9074 туроднів) менше, ніж у попередньому році. У 2017 році кількість туроднів, наданих туристам збільшилась на 4,5% (880 туроднів) та склала 20355 туроднів.

Причинами таких коливань динаміки туроднів та туристів, обслугованих на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» можна вважати значний негативний вплив зовнішніх факторів середовища на підприємство і

малоефективну маркетингову політику, особливо рекламну діяльність та систему збуту.

Одним з етапів дослідження туристичного підприємства «Галерея подорожей» є аналіз його фінансово-економічної діяльності. Для оцінки даного виду діяльності було проведено розрахунки на основі фінансової звітності за 2015 - 2017 роки (Форми 1-м «Баланс» та 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додатки Д, Е та Ж), а також проведено аналіз даних показників. Цей метод є найбільш ефективним та результативним. Уся фінансова звітність на підприємстві строго контролюється головним бухгалтером підприємства «Галерея подорожей», яка, в свою чергу звітує про всі показники перед заступником директора з фінансових питань.

У таблиці 2.4 представлено динаміку основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр., тис. грн

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис грн.		Відносне відхилення%	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	552,6	502,4	588,4	-50,2	86,0	-9,1	17,1
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	552,6	502,4	588,4	-50,2	86,0	-9,1	17,1
Собівартість реалізованої продукції	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	513,2	430,8	539,4	-82,4	108,6	-16,1	25,2
Інші витрати	8,5	5,5	6,2	-3	0,7	-35,3	12,7
Разом витрати	521,7	436,3	545,6	-85,4	109,3	-16,4	25,0
Фінансовий результат до оподаткування	30,9	66,1	42,8	35,2	-23,3	113,9	-35,3
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	30,9	66,1	42,8	35,2	-23,3	113,9	-35,3

Отже, чистий дохід від реалізації продукції туристичного підприємства «Галерея подорожей» у 2016 році становив 502,4 тис. грн., що на 50,2 тис. грн. менше, ніж у 2015 році, що свідчить про зменшення кількості реалізованих послуг в зв'язку з негативними подіями у політичному та економічному житті країни, що першочергово вплинуло на галузь туризму. Тому в 4 кварталі 2016 р. кількість реалізованих путівок різко зменшилась, зимовий сезон був провалений. Але при цьому чистий прибуток у 2016 р. мав позитивну динаміку і зріс на 35,2 тис. грн, або на 113,9% за рахунок зменшення операційних витрат у порівнянні з 2015 р. та успішної адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У 2017 р. можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 86,0 тис. грн. або 17,1%. Причинами цього стало різке здорожчання вартості туристичних путівок, у зв'язку з нестабільним курсом іноземної валюти, хоча кількість реалізованих туристичних путівок зменшилась. Також була проведена ефективна маркетингова політика, що включала рекламну компанію туроператора. Не зважаючи на значне зростання доходів, показник чистого прибутку був знівельований сумою витрат. Чистий прибуток у 2017 р. склав 42,8 тис. грн, що на 23,3 тис. грн менше, ніж у 2016 р., але на 11,9 тис. грн більше, ніж у 2015 р. Велику частку у 2017 р. зайняли витрати підприємства-545,6 тис. грн при доходах 588,4 тис. грн.

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження витрат. На основі «Звіту про туристичну діяльність» у розрізі 2016 і 2017 рр. у таблиці 2.5 представлені показники операційних витрат. Для аналізу елементів операційних витрат ми визначили частку кожного елементу та динаміку даних показників за досліджуваний період.

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити висновок, що рівень операційних витрат зменшився у 2016 році у порівнянні з 2015 р. на 85,4 тис. грн (16,4%), а у 2017 році мав тенденцію до збільшення – виріс на 109,3 тис. грн (25,0%).

Матеріальні затрати у 2016 р. у порівнянні з попереднім роком зменшились на 17,8%, тобто на 31,3 тис. грн, а у 2017 році зросли на 42,5 тис. грн. Витрати на оплату праці у 2016 році у порівнянні з 2015 р. зменшились на 32 тис. грн (13,6%), а у 2017 році зросли на 46,8 тис. грн (23,0%) у порівнянні з попереднім періодом. Таку тенденцію пов'язуємо із коливанням курсу, нестабільності гривні на валютному ринку та росту інфляції. Відрахування на соціальні заходи мали таку саму динаміку змін, адже вони напряму залежать від витрат на оплату праці.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура показників операційних витрат туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, тис грн		Відносне відхилення, %	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Матеріальні затрати	175,3	144,0	186,5	-31,3	42,5	-17,8	29,5
Витрати на оплату праці	235,2	203,2	250,0	-32	46,8	-13,6	23,0
Відрахування на соціальні заходи	86,0	74,3	91,5	-11,7	17,2	-13,60	23,1
Амортизація	16,7	9,3	11,3	-7,4	2,0	-44,3	21,5
Інші операційні витрати	8,5	5,5	6,2	-3	0,7	-35,3	12,7
Разом	521,7	436,3	545,6	-85,4	109,3	-16,4	25,0

Джерело: за даними підприємства

Амортизація у 2017 році в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 21,5%, а у порівнянні з 2015 р. у 2016р. вона становила 9,3 тис. грн, що на 44,3% менше. Особливих змін не зазнав показник інших операційних витрат, у 2016 р. він становив 5,5 тис. грн, у 2017 році даний показник збільшився на 0,7 тис. грн. – 6,2 тис. грн. Загалом можна охарактеризувати динаміку за 3 роки таким чином, що у 2015 році витрати залежали від суми доходу від реалізації продукції, тоді як у 2016 році, наприкінці календарного року показник витрат

примусово знизили, з перспективою залишити запаси на майбутній неблагополучний сезон.

Для дослідження ефективності використання фонду оплати праці (ФОП) туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017 рр. було розраховано показники ФОП, рівня ФОП, зарплатомісткості та зарплатовіддачі. Представимо динаміку цих показників у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2015-2017рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015/ 2016	2016/ 2017
1.	Дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	552,6	502,4	588,4	-50,2	86
2.	ФОП, тис. грн.	235,2	203,2	250,0	-32	46,8
3.	Рівень ФОП, %	42,6	40,4	42,4	-2,2	2,0
4.	Зарплатомісткість, од.	0,4	0,4	0,4	0	0
5.	Зарплатовіддача, од.	2,3	2,5	2,3	0,2	-0,2

Як показує аналіз, за досліджуваний період сума фонду оплати праці значно змінилася, у 201. році в порівнянні з попереднім періодом рівень ФОП зменшився на 32 тис. грн, а у 2017 році у порівнянні з попереднім зріс на 46,8 тис. грн. Такий зріст зумовлений збільшенням доходів підприємства, що свідчить про підвищення вартості реалізованих туристичних путівок.

Наступним етапом дослідження діяльності туристичного оператора «Галерея подорожей» є дослідження стану основних засобів підприємства за 2017 рік.

1) Середня первісна вартість ОЗ = (Первісна вар. ОЗ на початок періоду + Первісна вартість ОЗ на кінець періоду)/2 (2.1)

Середня первісна вартість ОЗ = (255,4+255,4)/2 = 255,4 (тис. грн.)

$$2) \text{ Фондовіддача} = \frac{\text{Дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))}}{\text{Середня вартість ОЗ}} \quad (2.2)$$

$$\text{Фондовіддача} = 588,4 / 255,4 = 2,30 \text{ (од.)}$$

$$3) \text{ Фондомісткість} = \frac{\text{Середня вартість ОЗ}}{\text{Дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))}} \quad (2.3)$$

$$\text{Фондомісткість} = 255,4 / 588,4 = 0,43 \text{ (од.)}$$

$$4) \text{ Фондоозброєність} = \frac{\text{Середня вартість ОЗ}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

$$\text{Фондоозброєність} = 255,4 / 27 = 9,46 \text{ (тис. грн./ос.)}$$

Зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що фондовіддача, економічний зміст якої полягає в наступному: скільки доходів припадає на одиницю використаних основних засобів, в даному випадку значення показника фондовіддачі є досить позитивним для підприємства і становить 9,46 од. Фондомісткість у 2017 році склала 0,43 од. Фондоозброєність склала 9,46 тис. грн./ос., що свідчить про достатній рівень оснащення праці виробничими основними фондами.

Для дослідження показників рентабельності підприємства ТОВ «Галерея подорожей» за період 2016-2017 рр. було проведено розрахунки, результати яких наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей» за 2016-2017 рр.

№ з/п	Показник	Роки		Абсолютне відхилення
		2016	2017	
1.	Рентабельність продажу	13,15	7,27	-5,9
2.	Рентабельність основних засобів	47,8	16,7	-31,1
3.	Рентабельність витрат	15,15	7,84	-7,3
4.	Рентабельність персоналу	244,8	158,5	-86,3

Джерело: за даними підприємства

За даними проведених розрахунків можна зробити висновок, що усі показники рентабельності знизились у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. У 2017 році показник рентабельності основних засобів зменшився більш ніж у 2 рази. Така тенденція зумовлена зменшенням рівня чистого прибутку підприємства.

Рентабельність витрат підприємства зменшилась за досліджуваний період 51,7%, що свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємством. Щодо рентабельності персоналу, то даний показник у 2017 році в порівнянні з попереднім періодом зменшився на 64,7%, що свідчить про зниження рівня продуктивності праці та неправильно організованої праці.

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування туристичного підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Галерея подорожей», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але зароджується ризик виникнення боргів у найближчому майбутньому. Події, що відбувались у економічному та політичному житті країни в 2016-2017 рр. мали негативні наслідки як у сфері туризму країни загалом, так і конкретно на підприємстві «Галерея подорожей». Звичайно наслідком цього стало зменшення обсягу продажу і доходу від реалізації туристичних послуг, але завдяки злагодженим діям керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період. Туристичний оператор «Галерея подорожей» стабільно відчуває себе на ринку туризму України у фінансовому відношенні.

2.2. Оцінка потенціалу бізнесу туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Потенціал бізнесу туристичного підприємства «Галерея подорожей» необхідно розглядати як оцінку можливостей продукувати дохід та прибуток,

інструмент виміру та оцінювання результативності, яка досягається у зовнішньому середовищі завдяки потенціалу внутрішнього середовища та ефективності діяльності, що досягається через раціональність діяльності у внутрішньому середовищі. Відповідно, бізнес-потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства.

Удосконалення процесів формування та оцінки використання бізнес-потенціалу особливо важливе в умовах обмеженості фінансових ресурсів у туристичному підприємстві «Галерея подорожей», важкопрогнозованості наслідків техногенних, політичних, економічних загроз, нестабільності ринкового попиту.

Загалом бізнес-потенціал туристичного підприємства «Галерея подорожей» можна розглядати як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах факторів:

- реальних ресурсів;
- потенційно-можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні підприємством;
- здатності та готовності підприємства сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Оцінку бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей» доцільно здійснювати в нинішній ситуації конкуренції в наступній послідовності:

- 1) аналіз структури інноваційного потенціалу;
- 2) виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- 3) оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

Складові бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей» зображено на рисунку 2.3.

Охарактеризуємо основні складові бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей»:

1) Кадровий потенціал. Розвиток матеріально-технічної бази «Галерея подорожей», вдосконалення існуючих туристичних послуг, розробка і реалізація їх нових видів і т.д. залежить від стану та рівня використання трудового потенціалу. Категорія «трудоий потенціал» акумулює в собі характеристики трудових ресурсів, робочої сили, людського капіталу. Штат підприємства налічує 10 осіб. Персонал туристичного підприємства має високий рівень кваліфікації, 10 осіб з 10 мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму. Керівництво має також другу вищу освіту, загалом в економічній сфері, керівники відділів планово проходять стажування, бажаючі мають можливість відвідувати курси підвищення кваліфікації. У 2017 р. був впроваджений інноваційний проект на цьому фоні – безоплатні курси англійської мови для персоналу у неробочий час. Персонал ініціативний, опір до впровадження змін на підприємстві відсутній.

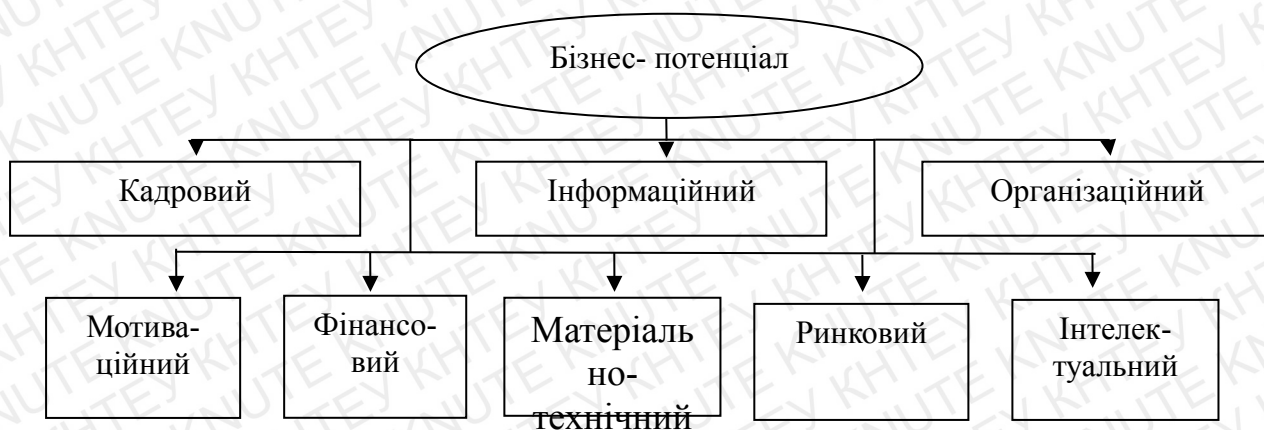


Рис. 2.3. Складові бізнес- потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей» [25]

2) Організаційний потенціал. Ступінь інноваційності організаційної структури «Галерея подорожей» високий. Керівництво усвідомлює важливість та доцільність інноваційної орієнтації підприємства для впровадження інноваційної моделі розвитку туристичного підприємства, підвищує інноваційний потенціал кадрів, формує в них інноваційний тип

мислення. Компетенція керівництва у питаннях інноваційного розвитку знаходиться на високому рівні. Організаційна культура відповідає інноваційному розвитку підприємства, колектив злагоджений та цілісний.

3) Інформаційний потенціал. Представлений такими елементами як бази знань, моделі, алгоритми, програми, проекти і т.п. Поетапно відбувається збір, аналіз, переробка, класифікація інформації і прийняття рішень на основі обробленої інформації. Важливим компонентом інформаційного потенціалу виступають інформаційні технології. Інформаційні технології на підприємстві «Галерея подорожей» представлені внутрішньою корпоративною мережею, web-сайтом та власною системою онлайн-бронювання ABS-online.

Досить активно використовується Інтернет для просування і реалізації туристичного продукту. Це дозволяє здійснювати інформаційно-довідкову діяльність; проводити вивчення попиту потенційних споживачів, сектору незадоволеного попиту; проводити іміджеву політику та рекламування туристичних послуг; моніторинг підприємств-конкурентів, їх цінової політики, стратегії збуту і реклами; здійснювати дослідження туристичних ринків та пошук нових ринків збуту своєї продукції; впроваджувати інноваційні туристичні продукти та послуги; здійснювати моніторинг, аналіз і планування туристичної діяльності.

4) Мотиваційний потенціал. Система мотивації персоналу туристичного підприємства «Галерея подорожей» розвинена не широко та функціонує не досить успішно. Основними методами матеріального заохочення працівників до інноваційної активності є щорічні премії співробітникам перед Новим роком та преміювання у випадку значного зростання обсягів продажу туристичного продукту. Цього недостатньо, на нашу думку, тому керівництву потрібно переглянути цей елемент інноваційного потенціалу. Також цей елемент включає систему мотивації усіх суб'єктів інноваційного процесу, де значну роль відіграє можливість

формування спонукальних мотивів створення і реалізації нових інноваційних розробок.

5) Фінансовий потенціал. Фінансовий стан підприємства стабільний, звичайно відбуваються коливання у зв'язку із зовнішніми і внутрішніми факторами, але відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного циклу керівництво забезпечує.

6) Матеріально-технічний потенціал. Включає матеріально-технічні ресурси для інноваційних розробок – кількість робочих комп'ютерів на робочих місцях персоналу, що займається інноваційною діяльністю на підприємстві. Рівень комп'ютеризації та технічної оснащеності для потреб інноваційної діяльності досить високий-100%.

7) Ринковий потенціал. Можливості інноваційних розробок підприємством відповідають зовнішнім ринковим потребам інновацій, які генеруються ринковим середовищем. Переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринку, але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками. Туристичне підприємство «Галерея подорожей» оперативно реагує на потреби ринку, за приклад можна взяти впровадження VIP-туризму, коли цей вид туризму тільки починав розвиватись, підприємство уже могло надати кращі умови для такого відпочинку, тим самим збільшуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

8) Інтелектуальний потенціал. Наявність на підприємстві фахівців з творчим складом розуму, не лише з високою фаховою підготовкою, а здатних застосовувати свої знання і вміння для продукування нових практично-орієнтованих знань, втілювати їх у інновації. Ідеї генеруються у новації, що в процесі перетворюються у інновації.

Інакше, в узагальненому плані бізнес-потенціал є сумою кадрових, виробничо-технологічних, науково-технічних, фінансових і структурних ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність (формула 2.5) [24, с. 82].

$$BP = \{ K, VT, NT, F, S \} \quad (2.5)$$

де: BP- ,бізнес- потенціал;

K – кадровий потенціал;

VT – виробничо-технологічний потенціал;

NT – науково-технічний потенціал;

F – фінансовий потенціал;

S – структурно-управлінський потенціал.

Для оцінювання бізнес можливостей підприємства та дослідження розвитку туристичного підприємства «Галерея подорожей» представимо SWOT-аналіз підприємства у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Стабільне положення на ринку 2) Чітко розроблена кадрова політика 3) Хороша ділова репутація 4) Високий рівень менеджменту 5) Наявність достатньої матеріально-технічної бази 6) Наявність висококваліфікованого персоналу 7) Правильно обрана технологія просування й збуту турпродукту 8) Багатопрофільність діяльності	1) Відсутність чіткої інноваційної стратегії 2) Невелике число агентів у регіоні, таким чином малоефективна збутова політика 3) Відсутність площ для розширення сфери діяльності 4) Недостатньо сформований імідж 5) Недостатньо ураховуються сезонні коливання 6) Відсутність вільних фінансових ресурсів для розробки і впровадження нових інноваційних проектів 7) Наявність кредиторської заборгованості
Загрози	Можливості
1) Зміна потреб і смаків споживачів 2) Швидка поява нових конкурентів 3) Зростаючий тиск існуючих конкурентів 4) Спад в економіці 5) Несприятлива політика уряду в галузі оподаткування 6) Недостатній розвиток інноваційної інфраструктури в регіоні 7) Слабкі можливості залучення інвесторів ззовні 8) Високі темпи інфляції	1) Вихід на нові регіональні ринки 2) Збільшення темпів росту ринку 3) Високий рівень інноваційної обізнаності персоналу 4) Податкові пільги 5) Державна політика спрямована на розвиток туристичного бізнесу 6) Значний науковий потенціал 7) Стабілізація та розвиток економіки країни

Джерело: власна розробка

Як бачимо, що сильних сторін в туроператора більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристичне підприємство «Галерея подорожей» має значний досвід, хорошу репутацію, міцне положення на ринку, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керівництво, що націлене на інноваційний розвиток. Можна зробити висновок, що «Галерея подорожей»-інноваційно-орієнтоване підприємство.

Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої інноваційної стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження інноваційних технологій та формування інноваційних проектів в процес управління туристичною організацією.

Таким чином, на підприємстві «Галерея подорожей», існують об'єктивні передумови для розвитку бізнес-потенціалу, однак зберігаються і негативні тенденції, дестабілізуючі положення. Впровадження інновацій в діяльність туристичного підприємства «Галерея подорожей» можливо тільки при наявності достатніх інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційного потенціалу. При цьому спонукальним мотивом для інвесторів є достатня інвестиційна привабливість туристичного підприємства. Ще однією перепоною стала недостатня інноваційна обізнаність персоналу, що негативно позначається на реалізації інноваційних проектів. Але наявні і позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку туристичного підприємства «Галерея подорожей» - матеріально-технічна база на високому рівні, персонал, який безпосередньо задіяний у створенні та формуванні інноваційних проектів є висококваліфікований та досвідченим, керівництво акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі підприємства.

Крім представленого аналізу доцільно виконати багатофакторну діагностику. Проаналізуємо оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Даний аналіз має назву PEST-аналіз, представимо його в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Фактори	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні (P)			
Поточне туристичне законодавство України	0,06	4	0,24
Міжнародне туристичне законодавство	0,05	3	0,15
Державна політика в сфері туризму, зміни, що відбуваються	0,1	5	0,5
Державне регулювання конкуренції в галузі	0,06	4	0,24
Податкова політика	0,07	5	0,35
Економічні (E)			

Продовження табл. 2.9

Фактори	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Загальна характеристика економічної ситуації в країні (підйом, стабілізація, спад)	0,07	5	0,35
Курс національної валюти й ставка рефінансування	0,08	5	0,4
Рівень інфляції	0,06	5	0,3
Сезонність	0,07	5	0,35
Демпінг	0,05	4	0,2
Соціо-культурні (S)			
Демографічна структура	0,04	3	0,12
Зміна структури доходів	0,06	4	0,24
Реклама	0,09	5	0,45
Культурні фактори	0,04	3	0,12
Технологічні (T)			
Зміна і адаптація нових технологій	0,02	3	0,06
Інформація та комунікації, вплив інтернету	0,04	5	0,2
Потенціал інновацій	0,04	5	0,2
Разом	1		4,74

Джерело: власна розробка

Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці

(найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактору повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактору-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі

Сумарна зважена оцінка дорівнює 4,74. Це говорить про те, що макросередовище справляє сильний вплив на ТОВ «Галерея подорожей», тобто реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на високому рівні.

Оцінку загальної готовності туристичного підприємства «Галерея подорожей» до сприйняття інновацій можна здійснювати за допомогою матриці бізнес-потенціалу (рис. 2.4), де ресурси підприємства визначаються як засоби, необхідні для досягнення цілей опанування нововведень та їх реалізації. Із взаємодії всіх складових матриці отримують нові характеристики, які не є властивими для кожного окремого елемента матриці, і свідчать про додаткові можливості підприємства, що створює поле інноваційної діяльності, формуючи бізнес-потенціал та зони ймовірного опору інноваційним змінам.



Рис. 2.4. Матриця бізнес-потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка

На основі методу експертних оцінок, аналізуючи структуру бізнес-потенціалу «Галерея подорожей», представимо стан кожного його елемента у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Експертна оцінка стану елементів бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		3	
	2.2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві		3	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		1	
	2.4. Ступень творчої ініціативності персоналу		2	
Підсумкова оцінка		0,21	9	1,89
Мат-техн. можливості	3.1. Рівень прогресивності застосовуваних технологій		2	

Продолжение табл. 2.10

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
	3.2. Рівень витрат на оновлення матеріально-технічної бази		2	
	3.3. Частка персоналу, яка займається інноваційними розробками у загальній чисельності персоналу		2	
Підсумкова оцінка		0,19	6	1,14
Маркетингові можливості	4.1. Гнучкість цінової політики		3	
	4.2. Рівень використання реклами		1	
	4.3. Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,19	6	1,14
Організаційні можливості	5.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури;		2	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		2	
	5.3. Рівень компетенції керівників		3	
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		2	
Підсумкова оцінка		0,20	9	1,8
Фінансові можливості	6.1. Частка витрат на інноваційну діяльність в загальній структурі витрат		1	
	6.2. Фінансова стійкість підприємства		2	
Підсумкова оцінка		0,21	3	0,63
Разом				6,6

Джерело: власна розробка з використанням матеріалів підприємства

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів бізнес-потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елементу;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елементу;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елементу;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елементу.

Заключний етап оцінки бізнес-потенціалу передбачує визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника $P_{\text{ін.акт.}}$ – коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою:

$$P_{\text{ін.акт.}} = (P_i * W_i), \quad (2.6)$$

де: $P_{\text{ін.акт.}}$ – рівень інноваційної активності підприємства;

P_i – експертна оцінка використання i -того елементу інноваційного потенціалу, бали;

W_i – коефіцієнт вагомості i -того елементу інноваційного потенціалу.

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Аналіз показав, що туристичний оператор «Галерея подорожей» має середній рівень інноваційної активності – 6,6. Цей показник означає, що стан бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей» в задовільному стані, маючи при цьому фактори, що негативно на нього впливають. Інноваційна активність на підприємстві знаходиться на середньому рівні, враховуючи загальний стан бізнес-потенціалу підприємства, цей показник потрібно підвищувати. Результати оцінки стану елементів бізнес-потенціалу повинні лягти основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Отже, під бізнес-потенціалом туристичного підприємства в сучасних умовах варто розуміти його максимальні можливості генерувати високу інноваційну активність. Важливою складовою будь-якої інновації є інноваційний потенціал, тому керівництву підприємства «Галерея подорожей» необхідно знати теоретичні основи, закономірності процесу формування, структуру, джерела зростання, методи оцінки й напрями ефективного використання такого потенціалу. Вільне володіння цими питаннями дасть змогу їм об'єктивно оцінювати свої можливості, розробляти нові напрями бізнес-діяльності, формувати ефективну стратегію інноваційного розвитку.

2.3. Аналіз бізнес-процесу організації туру підприємства «Галерея подорожей»

Бізнес процес організації туру в туристичному підприємстві «Галерея подорожей» відбувається за такою схемою:

1. Пошук клієнтів. Зустріч з клієнтом, виявлення його побажань. Процес пошуку клієнтів один з найбільш важливих і значимих етапів в роботі турфірми. Залучення уваги, як правило, здійснюється за рахунок рекламування послуг і пропозицій турфірми. Однак, можливі й інші шляхи: розсилка інформації за запитами, залучення клієнтів на тематичних семінарах, виставках та інших культурних заходів, особистий контакт. Останній тип пошуку клієнта досить складний, але при грамотному підході дає хороший результат. Спеціаліст по роботі з клієнтами продзвонює потенційних клієнтів, цікавлячись їхньою думкою і планами на відпочинок. Ідеальний варіант - коли людина вже придумала, що їй потрібно від відпочинку, а тур і туроператора не вибрав. Консультант розповість про

пропоновані фірмою тури, вкаже на досягнення підприємства, чому клієнтові вигідно звернутися саме в цю компанію. Часто зустрічаються хиткі споживачі. До таких потрібно проявити тонкий підхід, порадити, можливо, умовити. Але ні в якому разі не можна нав'язувати свої послуги. Це позначиться як на іміджі фірми. Відмовив раз може і передумати, але якщо клієнт відмовився кілька разів поспіль - швидше за все це означає, що він не потребує даного виду послуг, і краще йому не набридати. Цей спосіб хороший як для пошуку нових клієнтів, так і при роботі з постійними.

На цьому етапі необхідно встановити місце призначення, кількість осіб, бажану дату вильоту і заїздів.

2. Одночасно починається дві дії. Завдання організаторів:

- Бронювання польоту;
- Бронювання номера в готелі.

Бронювання - попереднє закріплення за певним туристом або пасажиром місць в готелях або на транспортних засобах, квитків в культурно-видовищні установи на певну дату. За етап бронювання відповідають організатори туроператора «Галерея подорожей».

Каналами для подачі заявок на бронювання є: телефон; факс; Інтернет-бронювання.

Телефон. Заявки на бронювання номерів по телефону приходять від організаторів. Такий тип бронювання відноситься до негарантованих.

Факс. Листи-заявки, які надходять по факсу і містять запити про бронювання місць і номерів у готелі, зазвичай приходять від компаній, організацій, фірм або туристичних агентств, які співпрацюють з даними готелями. Листи-заявки надсилаються на фірмових бланках, в яких повинні бути реквізити компаній, номер контактного телефону та факсу, обов'язково має бути печатка організації і підпис відповідальної особи, що направляє дану заявку в готель. У листі-заявці, крім прохання забронювати номер або місце для зазначеної людини або групи людей, має бути інформація про терміни розміщення, форму оплати за проживання і ін.

Інтернет-бронювання. На сучасному ринку готельних послуг Інтернет-бронювання найбільш поширений і перспективний спосіб бронювання готельних номерів. Інтернет надає клієнту можливість вибрати готель, отримати інформацію про вартість номера, послуги готелю, побачити обраний ним номер і т. п. При роботі з Інтернетом клієнт може задавати параметри пошуку готелю. Готелі в системі Інтернету мають не тільки можливість рекламувати свої послуги, а й підтримувати зв'язок зі своїми постійними клієнтами через електронну пошту, пропонуючи їм всілякі знижки та різноманітні пільги.

Існує кілька видів бронювання:

- 1) гарантоване бронювання;
- 2) негарантоване бронювання;
- 3) сверхбронювання.

Гарантоване бронювання (Guaranteed reservation) - резервування зі спеціальним підтвердженням готелю про те, що він гарантує клієнтові отримання замовленого ним номера і в необхідний йому час. Клієнт, в свою чергу, гарантує сплатити номер, навіть якщо він не зможе ним скористатися в разі заявки. Оплата за невикористаний номер вилучається з клієнта, якщо він не зміг вчасно анулювати замовлення на розміщення в готелі. У разі, коли гість завчасно не попередив готель про відмову від поселення в зазначений час, готель має право застосувати штрафні санкції до гостя, тим самим, застрахувавши себе від неотримання запланованих доходів.

Негарантоване бронювання (Non Guaranteed reservation). Цей тип бронювання не гарантує, що гість отримає номер, а готель, в разі неявки гостя, оплату за заброньований номер. Якщо гість не прибув до вказаного терміну, готель несе збитки і тому виставляє вже заброньований номер на продаж як вільний. Якщо гість прибув після настання години ануляції (зазвичай 18 годин), то готель має право надати гостю будь-який інший вільний номер.

Сверхбронювання (Overbooking), або перерезервування - маркетингова політика готелю, коли бронювання місць в готелі проводиться без наявності реально вільних місць. Незважаючи на те, що законодавства ряду зарубіжних країн містять строгі норми відповідальності за відмову в наданні вже підтвердженого бронювання, готелі, проте, йдуть на ризик, з власного досвіду знаючи приблизний рівень наступних неминучих відмов від бронювання, приводячи їх попит на готельні номери і їх пропозицію до рівноваги.

На першій стадії туроператор «Галерея подорожей» використовує негарантоване бронювання, так як необхідно отримати підтвердження від клієнта і від авіакомпанії. Нижче розглянемо це докладніше.

3. Бронювання польоту. При бронюванні польоту відбувається запит про бронювання в авіакаси. Очікується зворотна відповідь від авіакаси. У разі негативної відповіді (немає вільних місць на запитовану дату, немає відповідних рейсів) відбувається скасування броні польоту в даній авіакасі і відбувається зв'язок з наступною.

4. Бронювання номера в готелі. При бронюванні номера відбувається запит про бронювання в готель, за допомогою телефонного каналу подачі заявок. У разі негативної відповіді (немає вільних місць на запитовану дату) відбувається скасування броні в даному готелі. Відбувається пошук іншого готелю і завдання повторюється до того моменту поки не відбудеться бронювання.

5. Підтвердження бронювання. Після позитивного завершення завдань бронювання відбувається зв'язок з клієнтом. Йому надається інформація про успішне бронюванні. Також, при необхідності, здійснюється підтвердження броні в авіакасі і готелі.

6. При здійсненні підпроцеса бронювання можливе виникнення події типу «скасування». Тобто відбулася яка-небудь помилка. на одному з етапів виконання завдань, наприклад не дивлячись на компенсаційні завдань їх неможливо виконати, з причини стихійного лиха або екстреної ситуації в

країні, в яку заплановано тур. Якщо сталася помилка виконується алгоритм дій описаний нижче.

7. Повідомлення про невдачу бронювання. Після виникнення події типу «скасування» фахівець по роботі з клієнтами повідомляє клієнту про неможливість надання туру. Бізнес процес закінчується.

8. Оплата туру. У разі якщо бронювання туру пройшло успішно клієнт оплачує тур. Всі розрахунки з клієнтом робить бухгалтер.

Способи оплати туристичних послуг туроператору «Галерея подорожей»: готівкою в будь-якому банку України; готівкою в офісі компанії; - безготівковий розрахунок на підставі рахунку - фактури в будь-якому відділенні банків.

9. Видача путівки. Після завершення цієї дії бізнес процес закінчено. Турист отримує на руки наступний пакет документів: авіаквиток; туристичний ваучер; страховий поліс.

Туристичний ваучер виписується на папері з печаткою. Ваучер складається з трьох однакових купонів, які турист повинен надати в наступних місцях: на стійці прийому в аеропорту по прильоту в країну відпочинку, де його обмінюють на номер автобуса або машини. для переїзду з аеропорту в готель; на стійці реєстрації при заселенні в готель, де його обмінюють на ключ від номера. При виїзді з готелю купон віддається трансферменом, який приїде за туристами і буде супроводжувати їх від готелю в аеропорт; третій примірник залишається у туриста.

Ваучер виписується на основі даних про заявці: прізвища, імена, і дати народжень. Написання має збігатися з написанням у закордонному паспорті.

Застосовуються такі скорочення:

- MR або MRS - дорослий, CHD - дитина до 12 років, INF - дитина до 2-х років;

- країна, готель, тип номера;

- приїзд (= дата приїзду в готель), від'їзд (= дата від'їзду з готелю);

- пансіон (= харчування в готелі), тип проживання (= тип номера в готелі);
- номер ваучера, номер заявки;
- відліт (= номер рейсу, на якому туристи прилітають в країну);
- приліт (= номер зворотного рейсу);
- заїзд (= тип трансферу аеропорт-готель).

Застосовуються такі скорочення: G - груповий трансфер на автобусі по маршруту; I - індивідуальний трансфер на міні-автобусі або автобусі в готель; VIP - трансфер на обраному типі автомобіля тільки для туристів в заявці в готель; Виїзд - тип трансферу готель-аеропорт.

Примітки - якщо в заявці були підтверджені будь-які особливі умови або побажання, вони будуть описані в ваучері). У ваучері обов'язково вказуються контактні телефони для екстреного зв'язку в країні перебування.

На підприємстві відбуваються продуктові, маркетингові та технологічні бізнес-процеси. В групі продуктових бізнес-процесів найбільшу частку займають нові туристичні продукти та послуги, які створив та успішно реалізовує туристичний оператор «Галерея подорожей». Вони займають чільне місце у продуктовому портфелі підприємства. До таких можна віднести:

1) SKI-Safari – це новий вид гірськолижних турів, які були розроблені на базі автобусних гірськолижних туристичних програм «Галерея подорожей». Туристичні програми SKI-Safari пропонуються у декілька країн – Австрію, Італію, Швейцарію та Францію. Основні напрямки гірськолижних програм SKI-Safari представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні гірськолижні програми SKI-Safari туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Назва туру	Країна	Маршрут туру
"Європа-спорт-регіон" - Ski-11	Австрія	Цель-ам-Зее-Капрун-Заальбах-Бад Гаштайн-Китцбюель - Цилерталь арена
"Ішгль и всі "зірки" - Ski-16	Австрія	Ішгль-Самнаун-Наудерс-Серфаус-Сант Антон-Лех-Зьольден-Ливиньо-Санкт-

		Моріц
"Ішгль и всі "зірки" - Ski-17	Швейцарія, Австрія, Італія	Ішгль, Самнаун (Швейцарія), Наудерс, Серфаус, Сант-Антон, Лех, Ливиньйо (Італія), Санкт-Моритц (Швейцарія)
"Бад Гаштайн: лижі + терми" - Ski-13	Австрія	Бад Гаштайн - Заальбах – Китцбюель
«Дві сторони Монблана» - Ski-33,33к	Італія, Франція, Швейцарія	Італія: Червінія-Курмайор-Ла Туіль- Пила-Монте Роза, Франція: Шамоні, Ла Розьєр, Швейцарія: Цермат, Вербье
"Дві сторони Монблана" - Ski-32	Італія, Франція, Швейцарія	Італія: Червінія-Курмайор-Ла Туіль- Пила-Монте Роза, Франція: Ла Розьєр, Швейцарія: Цермат, Вербье
"Кронплац і Села Ронда" - Ski-22	Італія	Кронплац – Селла Ронда - Кортина д'Ампеццо
"Серр Шевальє" - Ski-48	Франція	Сер Шевальє, Альп д'Юез, Ле Дйоз Альп, Ла Грав, Монженевр и Віа Латгеа
"Три Долини" - Ski-44	Франція	Куршевель, Мерибель, Валь Торанс, Валь д'Ізер, Тинь, Лез Арк, Ла Плань
"Сер Шевальє"- Ski-46	Франція	Сер Шевальє, Альп д'Юез, Ле Дйоз Альп, Ла Грав, Монженевр
"Три Долини" - Ski-44А	Франція	Куршевель, Мерибель, Валь Торанс, Валь д'Ізер, Тинь, Лез Арк, Ла Плань

Джерело: за даними підприємства

Партнерами туристичного оператора «Галерея подорожей» є перевірені туристичні оператори в регіонах, що спеціалізуються на гірськолижному відпочинку і крім «Галерея подорожей» на теренах України більше ні з ким не співпрацюють. Тобто SKI-Safari-унікальна розробка. Власна готельна база, яка є ексклюзивною в Україні дозволяє просувати на туристичний ринок ці гірськолижні програми досить успішно та створюючи при цьому конкурентні переваги перед іншими туристичними операторами.

Крім унікальних трас, особливістю даних програм є гірськолижне катання з долини в долину, від одного лижного регіону в інший, по обширному, пов'язаному розвиненою системою підйомників регіону, проживаючи в одному готелі. Тобто туристові не потрібно буде змінювати місце проживання, якщо по програмі змінюється зона катання. Туристам пропонується власний SKI-bus, який доставить їх до підйомників і назад доставить до готелю. Ще однією особливістю є можливість купити в офісі SKI Pass – дозвіл на користування підйомниками на гірськолижних курортах.

Дуже зручно для туристів при плануванні власного бюджету на поїздку. Туристичні програми SKI-Safari є автобусними програмами, тому групу обов'язково супроводжує керівник групи-досвідчений лижник, який знає усю «кухню» гірськолижного катання і має досвід таких турів. Є серед керівників і майстри спорту і професійні інструктори. «Галерея подорожей» спеціально запрошує до співпраці таких людей, щоб підняти рівень даних програм.

В зимовий сезон SKI-Safari є дуже популярними програмами, тому дохід від продажу даних туристичних продуктів досить високий. Можемо впевнитись в цьому, представивши дані доходу від реалізації даних програм у розрізі 2015-2017 рр. Лінійка турів SKI розширилась за минулі роки, додали швейцарську програму SKI-53 "Алеч-Арена", SKI – 47 "Парадиси – Еспас Кілли" у Франції та інші. Кожний рік найпопулярнішою програмою є "Три Долини" - Ski-44 у Франції.

2) Програма STUDY-Carving. Туристичний оператор «Галерея подорожей» надає такого виду туристичні послуги як навчання гірськолижним видам спорту під час гірськолижних програм з досвідченими інструкторами, які отримали великий досвід як в Україні, так і за її межами. У туристів є можливість також вивчити нову, гірськолижну техніку з професіоналами своєї справи, а саме: з інструкторами, які входять до складу «Асоціації професійних гірськолижних інструкторів України », що мають категорії C, B ISIA. Що стосується вартості навчання, вона варіюється від 80 євро до 150 євро, залежно від кількості учнів у групі, часу навчання на схилі і його тривалості.

Заняття проводяться за схемою:

-Дві-чотири години навчання на схилі (залежно від кількості учнів у групі, рівня катання і побажань клієнта)

-Щоденний вечірній перегляд, аналіз помилок і постановка завдань на наступний день.

-По закінченню навчання вручаються пам'ятні дипломи.

Хороша альтернатива для тих туристів, які ще новачки, але мають велике бажання навчитись кататись, не купуючи послуги іноземних інструкторів безпосередньо на трасі чи на підйомниках, а довіритись уже знайомому керівникові групи.

3) Нові туристичні програми для екстремальних видів спорту - FREE RIDE, SNOWKITING. По запиту «Галерея подорожей» може організувати індивідуальний тур любителям катання на сноуборді або гірських лижах поза підготовленими трасами і, як правило, поза області обслуговування гірськолижної індустрії. Разом з тим, фрірайдових катання обіцяє й чимало небезпек, пов'язаних з незнайомою місцевістю, наприклад можливістю сходження лавин. Тому такі тури організуються тільки для професіоналів і під наглядом досвідченого інструктора. Географія напрямів фрірайду на вибір туриста-можуть бути країни Європи, Грузія, так і Україна.

4) Крім гірськолижних програм, основною спеціалізацією туристичного оператора «Галерея подорожей» є автобусні тури. Саме з автобусних турів до Італії у 1994 р. розпочалась діяльність підприємства. Тому можна вважати, «Галерея подорожей» один з першозасновників автобусного туризму в Україні. Тому рівень автобусних програм завжди високий. Інноваційні туристичні маршрути унікальних автобусних програм-основна гордість підприємства. «Галерея подорожей» організовує тури з вузькою географією подорожей, які на туристичному ринку України більше ніхто не пропонує. Основні авторські програми автобусних екскурсійних турів представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Авторські автобусні екскурсійні програми туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Назва туру	Маршрут туру
ШЕРШЕ ЛЯ ФРАНС - схід	ШАМПАНЬ: Реймс – Верзене – Отвіер – Еперне – Ессуа - Труа; БУРГУНДЦЯ: Дижон – Бон - Аббатство Фонтене - Нюї-Сен-Жорж; РОНА-АЛЬПИ: Ліон – Бру– Перуж –Гренобль – Візіль – Шартрез - Ансі – Шамоні – Монблан – Івуар – Ев'ан-ле-Бен ФРАНШ-КОНТЕ: Нотр-Дам-дю-О; ЛОТАРИНГІЯ: Мец –

	Нансі – Домремі; ЕЛЬЗАС: Страсбург – Кольмар;
ШЕРШЕ ЛЯ ФРАНС - північ	ПКАРДІЯ: Амьєн, ІЛЬ ДЕ ФРАНС: Париж (4 дні) – Во-ле-Віконт, ЦЕНТРАЛЬНА ФРАНЦІЯ: замки долини Луари, БРЕТАНЬ: Вітре – Дінан - Дінар – Канкаль, НОРМАНДІЯ: Живерні - Мон-Сен-Мішель - Довіль – Трувіль - Онфлер – Руан
ШЕРШЕ-ЛЯ-ФРАНС - центр	ФРАНЦІЯ: Париж (3 дні) – Комп'єн – П'єрфон – Клермон Феран - Віші - Кольмар; ДОЛИНА ЛУАРИ: Шеверні – Шомон - Амбуаз – Шинон;- ДОЛИНА ДОРДОНІ: замок Бейнак, Рокамадур, Сарла-ля-Канеда
ШЕРШЕ ЛЯ ФРАНС - захід	Париж – Орлеан - долина Луари: Юсе, Азе-ле-Рідо - Бурж – Ла-Рошель – Коньяк – Бордо – Аркашон – дюна Пила - Біариц - Сен Жан де Люз - Сан-Себаст'ян – По – Тулуза - Каор – Рокамадур – замок Бейнак - Сарла-ля-Канеда - Сент-Андре д'Алла – Безансон
Фарби північної Італії	Мілан (2 дні) – Турин (2 дні) – Венеція (2 дні) - Гориція – Тревизо – Падуя – Верона – Віченца – Бергамо – Валь даОста - Альба – Бароло – Генуя – Портофіно - Чертоза-ди-Павія – Кремона - Мантуя - Трієст озеро Гарда (Сирміоне - Пескара дель Гарда - Лацізе), озеро Комо, Маджоре (Стреза, Боромейські острова)
Фарби Прованса і Лангедока	ПРОВАНС: Грас - Екс-ан-Прованс - Марсель - Авіньйон – Шатоніоф дю Пап - Ле Бо – Фонтен-де-Воклюз - Іль-сюр-ла-Сорг- Сен-Ремі-де-Прованс - Арль - Камарг – Сет – Ла-Гранд-Мот - Сант Марі-де-ля-Мер – Пезенас - Егморт- Фрежюс; ЛАНГЕДОК-РУСІЛЬЙОН: Пон-дю-Гар - Нім – Каркасон – Рен-ле-Шато – канал Дю Міді; ПІВНІЧ ІТАЛІЇ: Кремона – озеро Гарда– Тревизо, СЛОВЕНІЯ: озеро Блед
Ірландія: велика подорож	Дублін (4 дні) – Ньюгранж – гори Віклоу – острів Гарніш – с Мохер и Слівен Ліг – плато Барен – Голвей – Слайго – озера Ерн и Кіларни – Лондондері – дорога Гігантів – Белфаст
Вся Ірландія- спеціальний тур	Рейк'явик - Золоте кільце - гейзери - Сельяндафос - Скогафос - музей Скодар - національний парк Скафтафель - лагуна Йокюльсарлон - каньйон Асбирги и водоспад Детифос - Хусавик - водоспад богів – Годифос - Акурейри - Боргарфьордур - Дейлдратунгухвер - водоспади Храунфосар - Рейкхольт - Голуба лагуна

Джерело: за даними підприємства

Маршрути цих програм були розроблені спеціалістами підприємства, аналізуючи попит туристів на даний вид туристичного продукту. Напрацьована база іноземних партнерів дозволила запропонувати українському туристу індивідуально розроблені автобусні програми.

5) Активний відпочинок. «Галерея подорожей» пропонує такі види активного туризму як віндсерфінг в Єгипті (у Дахабі та Сафагі), велосипедні маршрути в Італію (регіон Емілія-Романія), особливістю таких програм є

можливість спробувати nordic walking - ходьбу з палицями по пагорбах в супроводі досвідченого гіда. Параглайдинг в Туреччині, походи в гори у Франції (підйом на Монблан, рафтинг, каньйонинг, гірські велосипеди, параглайдинг). Туристичні продукти активного туризму користуються популярністю у вузького сегменту туристів, але зважаючи на світову тенденцію до збільшення попиту на такого виду туризм, «Галерея подорожей» включив такі програми до свого продуктового портфелю.

б) Медичний туризм. З кожним роком медичний туризм набуває все більшої популярності, особливо серед жителів США, Канади та країн Західної Європи. Медичний туризм відкрили для себе і жителі України. Сьогодні поїздки наших громадян на лікування та діагностику в медичні заклади Західної Європи, США, Ізраїлю або Туреччини стали досить звичайним явищем. Туристичний оператор «Галерея подорожей» пропонує тури з метою лікування до Німеччини (Берлін, Кельн, Мюнхен, Регенсбург, Фрайбург, Гамбург), Франції (Онкологічний Центр Гюстава Руссі, клініка Де ля Мюет, Шато де Гарш) та Швейцарії (Лозанна). Центри та клініки мають як вузьку спеціалізацію (серцева хірургія, онкологія і т.д), так і широкопрофільні напрями. Також підприємство співпрацює із українсько-німецькою клінікою, спеціалісти якої можуть надати медичні консультації, направлення на лікування і забезпечити підготовку до відправлення на лікування. У співпраці з цією клінікою «Галерея подорожей» пропонує медичну програму «Часті перельоти». Програма включає комплекс діагностичних і профілактичних заходів для збереження здоров'я і прекрасного самопочуття під час авіаперельоту. Медичний туризм є достатньо перспективним напрямком, можна порекомендувати туристичному підприємству «Галерея подорожей» розвивати цей напрямок, розширити географію, наприклад вийти на ринок Азії – якість медичного обслуговування на високому рівні.

Для аналізу асортименту продуктивних інновацій, які реалізує туристичний оператор «Галерея подорожей» скористаємось ABC-аналізом,

що базується на принципі Парето. Метою аналізу є виявлення найбільш перспективних інновацій в туристичному портфелі туристичного підприємства «Галерея подорожей». ABC-аналіз представимо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**ABC-аналіз продуктових інновацій туристичного підприємства
«Галерея подорожей»**

Продуктова інновація	Дохід від реалізації за 2017 р., тис. грн	Частка в обсязі доходу, %	Кумулятивна частка в обсязі доходу, %	
Гірськолижні тури SKI-Safari	47,5	38,2	38,2	
Автобусні програми з вузькою географією подорожей	38,4	30,9	69,1	69,1 А
Медичний туризм	14,5	11,6	80,8	20
Програма STUDY-Carving	10,4	8,4	89,1	В
Активний туризм	8,2	6,6	95,7	10,9
Туристичні програми - FREE RIDE, SNOWKITING	5,3	4,3	100	С
Разом	124,3	100		

Джерело: власні дослідження

Результати ABC-аналізу показали, що найбільш перспективними з продуктових інновацій є гірськолижні тури SKI-Safari та Автобусні програми з вузькою географією подорожей. Ці інновації приносять підприємству більшу частину всього доходу. Необхідно основну увагу приділяти саме цим інноваціям і просувати їх. Менш перспективними інноваційні продукти-програми медичного туризму та STUDY-Carving. Ці продукти приносять середню частину прибутку та були нещодавно введені до асортименту.³ Найменш перспективними є програми активного туризму та програми FREE RIDE, SNOWKITING. Ці інновації мають найменший попит, ймовірність, що в майбутньому від них потрібно буде відмовитись.

Формування портфеля з різних видів інновацій є необхідною умовою стійкої інновації і зростання туристичного оператора «Галерея подорожей». Порушення балансу інноваційного портфеля знижує рентабельність

інвестицій і посилює вразливість підприємства. Тому підприємство намагається приділяти увагу різним видам інновацій, не акцентуючи увагу тільки на продуктових інноваціях, хоча вони є основною складовою прибутку підприємства від інноваційної діяльності. Керівництво далекоглядне, і розуміє, що управлінські інновації, особливо мотиваційна складова, мають важливе значення в здійсненні ефективної інноваційної діяльності.

Проаналізувавши систему інновацій на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» та оцінивши інноваційний потенціал підприємства, можна стверджувати, що підприємство обрало захисну інноваційну стратегію. Захисна стратегія на підприємстві передбачає покращення інноваційного розвитку, впровадження інноваційних проектів та розробок не для лідируючого місця на туристичному ринку України, а для утримання стабільної позиції позаду лідерів. Звичайно, що така стратегія неможлива як звичайна імітація, а тому потребує істотних поліпшуючих інновацій, які формують нові туристичні продукти, з новими споживчими властивостями відносно базової інновації. «Галерея подорожей» впроваджує інновацію, тільки впевнившись у її перспективності. Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності.

За типом інноваційної поведінки туристичне підприємство «Галерея подорожей» є експлерентом. Тобто таким підприємством, що постійно розробляє радикальні нововведення. Інноваційний потенціал підприємства включає в основному інтелектуальні ресурси, за допомогою яких розробляються інноваційні продукти. Стан фінансового та матеріально-технічного забезпечення знаходиться на нижчому рівні, його недостатньо для масштабного поширення та просування своїх інноваційних продуктів. «Галерея подорожей» - підприємство-новатор, що здійснює початкові етапи інноваційного процесу. Підприємство потребує фінансової підтримки, в цьому випадку у підприємства є можливість перетворитись у віолента –

лідера ринку з потужним інноваційним потенціалом та ефективною інноваційною діяльністю.

Впроваджуючи інновацію, туристичне підприємство «Галерея подорожей» базується на уже існуючих інноваціях лідерів ринку, але вона удосконалюється та підлаштовується під принципи та завдання інноваційної діяльності туроператора. Помітне вдосконалення та масове виробництво новачій після апробації її у конкурентів. Реалізуючи такого виду стратегію «Галерея подорожей» опирається на наукові розробки та розрахунки щодо економічної ефективності інновації, що впроваджується, таким чином захищаючи себе від негативних наслідків. Підприємство приділяє багато уваги навчанню свого персоналу, розвитку інтелектуального потенціалу, а пізніше важливим етапом для інноваційного продукту стає маркетингова діяльність, та політика збуту.

Отже, основними бізнес-процесами туристичного підприємства «Галерея подорожей» є продуктові (підприємство створює нові туристичні продукти та освоює нові сегменти туристичного ринку), маркетингові (активна рекламна діяльність у Інтернет-середовищі) та технологічні (власна система он-лайн бронювання готелів, авіаквитків, трансферів та екскурсій).

Висновки до розділу 2

1. Туристичне підприємство «Галерея подорожей» є туристичним оператором на ринку України, який надає широкий спектр туристичних та додаткових послуг та пропонує споживачу високу якість обслуговування та кращу цінову політику на ринку. Підприємство займає міцні позиції в сегменті автобусного туризму, є конкурентоспроможним на туристичному ринку України та має стабільний фінансовий стан. Був проведений фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства, який виявив, що чистий прибуток підприємства за 2017 рік склав 42,8 тис. грн. Це дозволило підприємству витримати натиск негативних зовнішніх

економічних та політичних чинників. При цьому показник чистого прибутку у порівнянні з 2016 роком дещо зменшився, причиною чого стало збільшення статті операційних витрат.

2. Потенціал бізнесу туристичного підприємства «Галерея подорожей» необхідно розглядати як оцінку можливостей продукувати дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінювання результативності, яка досягається у зовнішньому середовищі завдяки потенціалу внутрішнього середовища та ефективності діяльності, що досягається через раціональність діяльності у внутрішньому середовищі. Відповідно, бізнес-потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства.

3. SWOT-аналіз підприємства показав, туристичне підприємство «Галерея подорожей» має досить міцну та злагоджену організаційну структуру, значний досвід, хорошу репутацію, міцне положення на ринку, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керівництво, що націлене на інноваційний розвиток. Можна зробити висновок, що «Галерея подорожей»-інноваційно-орієнтоване підприємство. В той же момент, загроза для підприємства більше ніж можливостей, тиск з боку конкурентів на туристичному ринку, несприятливе економічне становище, зміна потреб споживачів-все це несприятливими умовами зовнішнього середовища. PEST-аналіз підтвердив, що зовнішні фактори мають досить значний вплив на підприємство. Щоб знівелювати їх вплив потрібно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої інноваційної стратегії.

4. Стан бізнес-потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей» в задовільному стані, але існують фактори, що мають негативний вплив. Інноваційна активність на підприємстві знаходиться на середньому рівні, враховуючи загальний стан бізнес-потенціалу підприємства, цей показник потрібно підвищувати. Результати оцінки стану елементів бізнес-потенціалу повинні лягти основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

5. Основними бізнес-ідеями туристичного підприємства «Галерея подорожей» є продуктові інновації (підприємство створює нові туристичні продукти та освоює нові сегменти туристичного ринку), маркетингові (активна рекламна діяльність у Інтернет-середовищі) та технологічні інновації (власна система он-лайн бронювання готелів, авіаквитків, трансферів та екскурсій).

6. Можна зробити висновок про те що розробка турів - складний і трудомісткий процес, оскільки в процесі розробки необхідно врахувати багато дрібниць і кожен майбутній фахівець в галузі туризму повинен знати технологію розробки турів, оскільки кожна туроператорська фірма потребує фахівців, здатних розробити і ввести в роботу конкурентоспроможний тур, здатний залучати нових туристів. Для цього необхідно спиратися на чіткий бізнес процес.

7. Було розглянуто бізнес процес організації туру, від моменту подачі заявки до самої видачі замовлення. Робота турагенства на всіх рівнях взаємодії - дуже складний і кропіткий процес, що вимагає професіоналізму від всіх його учасників. При організації якісної взаємодії всіх підрозділів турагентства створюється високоякісний туристичний продукт, який гідно оцінять клієнту. Це в свою чергу принесе фірмі хорошу репутацію. Специфіка роботи туроператора «Галерея подорожей», полягає в наданні своїм клієнтам найбільш якісних послуг в стислі терміни.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ ПОДОРОЖЕЙ»,

3.1. Формування інструментарію застосування Інтернет-технологій в управлінні реінжиніринг бізнес-процесами туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Сучасний розвиток підприємницької діяльності тісно пов'язаний з новітніми технологіями, що дозволяють упорядкувати процес функціонування, зменшити час на обробку інформації та підвищити рівень ефективності управлінських рішень. Одним із інструментів ефективної діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей» є Інтернет-технології.

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

Як показують наші дослідження широкий спектр можливостей мережі Інтернет дозволяє туристичному підприємству «Галерея подорожей» оперативно реагувати на запити споживачів, своєчасно інформувати про послуги та забезпечувати ефективний процес комунікації зі споживачем.

З іншого боку дослідження існуючих ресурсів у мережі Інтернет туристичного підприємства «Галерея подорожей» доводить, що за наявності значної кількості інформаційних веб-сайтів туристичного призначення (як офіційних, так і тематичних), відсутні ресурси, які б комплексно представляли різноманітну туристичну інформацію.

Звідси виникає необхідність розроблення комплексного туристичного порталу в мережі Інтернет, який буде висвітлювати інформацію туристичного характеру, що охоплюватиме всі сфери туристичної діяльності,

призначену як для вітчизняних, так і для іноземних користувачів мережі Інтернет. На нашу думку, доцільність створення туристичного порталу полягає у популяризації мережі Інтернет як першочергового інформаційного джерела.

Розробляти та впроваджувати проект туристичного порталу можуть органи державної влади: на рівні органів законодавчої влади – Комітету з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму, на рівні органів виконавчої влади – Міністерство економічного розвитку та торгівлі. Слід зазначити, що органи виконавчої влади представлені у мережі Інтернет офіційними веб-сайтами (tourism.gov.ua та minecrozv.kmu.gov.ua), що свідчить про зацікавленість популяризації офіційної інформації в мережі Інтернет.

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

Таким чином, пропонуємо розробити туристичний портал за структурою, наведеною на рис. 3.1. Крім цього, туристичний портал пропонується створити за електронними адресами www.ukrturportal.ua або www.tourism.in.ua, оскільки застосування домену «ua» та цих скорочень є символічним і характеризуватиме цей портал саме як український ресурс.

Основні розділи туристичного порталу (рис. 3.1) запропоновано з урахуванням найпоширеніших запитів користувачів, які звертаються до мережі Інтернет з метою отримання конкретної туристичної інформації.

Розроблені блоки туристичного порталу охоплюють основні напрями інформаційного забезпечення туристів. Перший блок характеризує основні функціональні можливості туристичного порталу, дозволяє швидко та ефективно знаходити необхідну інформацію кількома іноземними мовами. Другий блок призначений для висвітлення нормативно-правової інформації, що регламентує туристичну діяльність в Україні.



Рис. 3.1. Структура презентаційного туристичного порталу туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Джерело: розроблено за [21]

Метою третього блоку туристичного порталу є інформування про послуги підприємств, що формують туристичну інфраструктуру. Каталог цих підприємств дасть можливість користувачам туристичного порталу оперативно знаходити необхідну туристичну інформацію. Розглянемо детальніше схему пошуку туристичного продукту на розробленому туристичному порталі (рис. 3.2).

За подібним алгоритмом пошуку туристичного продукту (рис. 3.2) користувач може знаходити і бронювати послуги інших підприємств, таких як заклади тимчасового розміщення, підприємства ресторанного господарства, транспортні та дозвіллево-розважальні підприємства. Блок туристичного порталу дозволить підприємствам, зареєстрованим у каталогах, збільшувати обсяги реалізації власних послуг та приваблювати потенційних споживачів, оскільки інформація про їх послуги буде доступною будь-якому користувачеві мережі Інтернет.



Рис. 3.2. Схема пошуку туристичного продукту на розробленому туристичному порталі

Джерело: розроблено за [21]

Наступний четвертий блок розробленого туристичного порталу описує українські місця туристичної привабливості.

Особливістю та новизною є формування переліку дестинацій за окремими напрямками туризму, наприклад, історичним, релігійним, пригодницьким тощо. Каталог та графік проведення івентивних заходів, наведений на туристичному порталі, сприятиме розвитку івентивного туризму в Україні і відповідно збільшенню туристичних потоків як внутрішніх, так і іноземних.

Мультимедійний блок туристичного порталу призначений для розвитку комунікацій між користувачами, обміну туристичною інформацією.

Головною особливістю цього блоку є «конструктор маршрутів», за яким користувач туристичного порталу може самостійно сформувати маршрут за заданими параметрами.

Розглянемо детальніше технологію формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів (рис. 3.3).

Відповідно до інформації, розміщеної на туристичному порталі, користувач задає критерії, за якими здійснюється пошук (місто, дестинація тощо). За обраними критеріями виводиться перелік альтернатив, одну з яких обирає користувач. Після вибору альтернативи користувач має можливість забронювати готель або квитки на транспорт, а також роздрукувати карту маршруту, якщо він подорожує власним транспортом.



Рис. 3.3. Схема формування туристичного маршруту за допомогою конструктора маршрутів

Джерело: розроблено за [21]

Актуальним питанням у процесі створення та впровадження порталу стає обсяг необхідних витрат. Розглянемо структуру основних витрат на створення туристичного порталу (табл. 3.1).

Наведені витрати є мінімальною сумою, необхідною для створення порталу, адже визначено лише номінальну вартість і не враховано оплату праці.

Таблиця 3.1

Витрати на створення та обслуговування туристичного порталу

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

Проте у розробці туристичного порталу можуть брати участь підприємства, що формують туристичну інфраструктуру, тим самим забезпечивши фінансування цього проекту. Пропонується стягнення символічної плати за реєстрацію цих підприємств у базі порталу. Таким чином, якщо плата становитиме близько 100 грн за кожне підприємство, то при реєстрації 200 підприємств бюджет для розробки та впровадження порталу становитиме 20 тис. грн, що вже є вищим показником, ніж номінальна вартість.

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

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

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

З урахуванням цього пропонуємо розробити структуру веб-сайту туристичного підприємства «Галерея подорожей», що буде відповідати запитам та очікуванням споживачів, оскільки переважна більшість досліджених веб-сайтів туристичних підприємств має досить обмежену функціональність та низький рівень інформативності.

Розглянемо детальніше запропоновану структуру веб-сайту туристичного підприємства «Галерея подорожей». Створення інформаційних каталогів, які повноцінно описують основні туристичні напрями, на яких працює підприємство, є необхідною умовою для забезпечення лояльності та зацікавленості споживачів, тому що цікавий інформаційний опис є передумовою придбання споживачами певного туристичного продукту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована структура веб-сайту
туристичного підприємства «Галерея подорожей»**

	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
КАТАЛОГИ	Інформація про підприємство та контакти (зворотний зв'язок)	Основні напрями діяльності підприємства, адреса, телефонні номери, електронні контакти
	Здобутки, нагороди Підприємства	Перелік основних нагород та здобутків підприємства у сфері туристичного обслуговування
	Новини	Каталог останніх новин, що описують тенденції розвитку туристичного ринку
	Розгалужені каталоги та рубрикатори	Загальний каталог пропозицій; каталог пропозицій по країнах; каталог пропозицій по видах туризму; каталог спеціальних пропозицій (гарячі тури); каталог цінкових пропозицій

ЦІЯ	Інформація про країни, тури до яких пропонуються	Короткий опис країни (географічне положення, валюта, релігія, традиції тощо)
-----	--	--

Продовження табл. 3.2

	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
ІНФОРМА	Інформація про туристичні дестинації в країнах, тури до яких пропонуються	Короткий опис місць туристичної привабливості, які доцільно відвідати у тій чи іншій країні
	Правила поведінки та візові формальності у різних країнах	Інформаційний каталог про: митні формальності; візові формальності; необхідні щеплення; адреси посольства
ФУНКЦІОНАЛЬ-НІСТЬ	Функція он-лайн Бронювання	Електронна форма он-лайн бронювання, що дозволяє споживачу самостійно обрати та зарезервувати туристичний продукт
	Функція он-лайн продажу	Електронна форма он-лайн продажу, що дозволяє споживачам самостійно обирати та купувати на веб-сайті туристичного підприємства туристичний продукт за безготівковий розрахунок
	Функція реєстрації	Дозволяє споживачам створювати власні профілі на веб-сайті туристичного підприємства
МУЛЬТИМЕДІА	Розділи веб-сайту	Зміст та характеристика розділів
	Наявність фотогалереї	Фотопрезентація основних дестинацій у країнах, тури до яких пропонуються
	Наявність відеогалереї	Відеопрезентація основних дестинацій у країнах, тури до яких пропонуються, також формування віртуальних турів на основі відеофайлів
	Можливість проглядати веб-сайт кількома мовами	Дозволяє залучити до співробітництва як вітчизняних, так і іноземних туристів
	Підписка на розсилку новин (пропозицій)	Розсилка на електронні адреси зареєстрованих користувачів спеціальних пропозицій та акційних новин підприємства
КОМУНІКАЦІЇ	Функція он-лайн Консультування	Консультація потенційного споживача у режимі реального часу, що може здійснюватися засобами таких месенджерів, як ICQ та Skype, або окремим чатом, що існує на веб-сайті
	Наявність форуму	Інтерактивний засіб комунікації між користувачами веб-сайту туристичного підприємства, що дозволяє обмінюватись інформацією
	Можливість залишати коментарі та пропозиції	Електронні форми, що знаходяться під описом окремого туристичного продукту або дестинації
	Експрес-опитування користувачів веб-сайту	Електронні форми, що містять від 3 до 7 питань, знаходяться з боку веб-сайту і призначені для отримання підприємством оперативної інформації про якість обслуговування, побажання тощо

Розміщення на веб-сайті туристичного підприємства «Галерея подорожей» загальної туристичної інформації про візові та митні формальності, основні дестинації в окремих країнах дозволяє забезпечити

потенційного споживача необхідною інформацією і уникнути додаткових консультацій.

Особлива увага приділена функціональності веб-сайту, оскільки окремі функції, наприклад, реєстрація, дають можливість ефективно формувати клієнтську базу для подальшої співпраці. Функції бронювання та реалізації туристичних продуктів стимулюють зростання обсягів продажу та, відповідно, економічних вигод.

Широкі мультимедійні можливості веб-сайту туристичного підприємства є візуальними стимулами, що спонукають споживача до купівлі туристичного продукту. Мультимедіа є також інформаційним джерелом, що характеризує туристичні напрями, які пропонує підприємство.

Останнім блоком запропонованої структури веб-сайту є комунікації. Наявність у електронного ресурсу широкого переліку комунікаційних засобів дозволяє обмінюватись інформацією між споживачами та представниками туристичного підприємства зручним способом.

Розроблена структура веб-сайту, наведена в табл. 3.2, характеризує цей інструмент Інтернет-технологій як ефективний маркетинговий засіб та додатковий канал збуту. Особливу увагу слід звернути саме на останнє твердження, оскільки жодне туристичне підприємство України не практикує реалізації туристичних продуктів у режимі реального часу, а обмежується лише функціями бронювання.

З урахуванням цього пропонуємо впровадити он-лайн продаж туристичних продуктів через веб-сайт туристичного підприємства «Галерея подорожей» як завершений процес, що має вхід (запит, намір споживача придбати туристичний продукт) та вихід (отримання туристичним підприємством економічних вигод).

Описані засоби он-лайн розрахунків створюють всі необхідні умови для ефективною реалізації туристичних продуктів у режимі реального часу. Тим більше, що в сучасних умовах мережі Інтернет існують та постійно створюються нові інтернет-магазини та аукціони, які активно реалізують

товари та послуги у режимі реального часу. Також значного розвитку набули такі електронні операції, як оплата комунальних послуг, оплата різних рахунків тощо. Впровадження технології он-лайн реалізації туристичних продуктів дозволить туристичному підприємству «Галерея подорожей» отримати такі переваги:

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

Застосування сучасного інструментарію інтернет-технологій не обмежується розробкою та впровадженням функціонального веб-сайту, оскільки постійний розвиток цього виду інформаційних технологій дозволяє актуалізувати діяльність туристичного підприємства, що ґрунтується на передових технологіях.

Для удосконалення процесу інформаційного обслуговування в роботі турфірми «Галерея подорожей» можна встановити та використовувати таку

додаткову програму як  **МоиТуристы** - сервіс для підприємств нового покоління. Сервіс має такі функції:

- Швидкий пошук клієнта / замовлення.
- Просте внесення клієнта / замовлення (всього 3 обов'язкових поля).
- Поділ клієнтів на групи.
- Настроювані поля в картці клієнта.
- Повідомлення клієнту при створенні замовлення.
- Юридичні особи в якості клієнтів.
- Зберігання скан-копій віз, документів або файлів туриста.

- Види продажів: Тур, Квиток, Страховка, SIM-карта і ін.
- Джерела замовлень і статистика по ним.
- Довідник готелів на 30 тис. готелів.
- Зберігання закордонних паспортів, і удруковування їх в договір.
- Настроювані поля в картці замовлення.
- Робота від різних юр. осіб в рамках одного агентства.
- Друк заповненого договору прямо з системи.
- Налаштування шаблонів договорів, та інших документів.
- Фінгарантії туроператорів оновлюються автоматично.
- Передоплата, відстрочка платежу, знижка, розрахунок залишку до оплати.
- Передача замовлення від одного менеджера до іншого.

Ціна даного сервісу – від 160 грн. на місяць, що вигідно для підприємства.

Також на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» з'являється складність завдання керування кадрами . У першу чергу це пов'язано з тим, що кадри є найважливішим ресурсом для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства. Ефективність керування персоналом забезпечує ефективність діяльності самого підприємства й тому якісне керування персоналом є важливою конкурентною перевагою.

Керування персоналом на підприємстві пов'язано з необхідністю оперативної підготовки різноманітних звітів, які створюються для внутрішнього використання, так і направляються в податкові, пенсійні та інші органи. При всьому цьому, керування кадрами повинно забезпечувати дотримання КЗпП й підтримувати значний по обсягу документообіг, пов'язаний з великою кількістю наказів, які повинні готувати кадрові служби.

Ефективне керування персоналом неможливо без обліку специфіки діяльності підприємства, що висуває високі вимоги до повноти і якості настроювання програми керування персоналом під різну специфіку підприємства. Тому буде доречно застосувати на туристичному підприємстві

«Галерея подорожей» професійну програму «Персонал-Про» для автоматизації кадрової діяльності, що дозволить створити й відшліфувати кадрову програму, яка забезпечує якісне рішення різноманітних кадрових завдань, що стоять перед керівником.

«Персонал- Про» - це професійна програма для відділу кадрів, або керівника, призначена для автоматизації кадрового діловодства й підтримки процесу керування персоналом на підприємствах малого й середнього масштабу, де здійснюється повноцінне керування кадрами. Програма забезпечує інтеграцію всіх кадрових завдань у єдиному інформаційному просторі, і дозволяє істотно збільшити ефективність роботи співробітників. До системи керування кадрами «Персонал Про» реалізований WEB-Інтерфейс, що забезпечує доступ до інформації про співробітників і підрозділи з будь-якого комп'ютера за допомогою WEB-браузера (рис. 3.4).

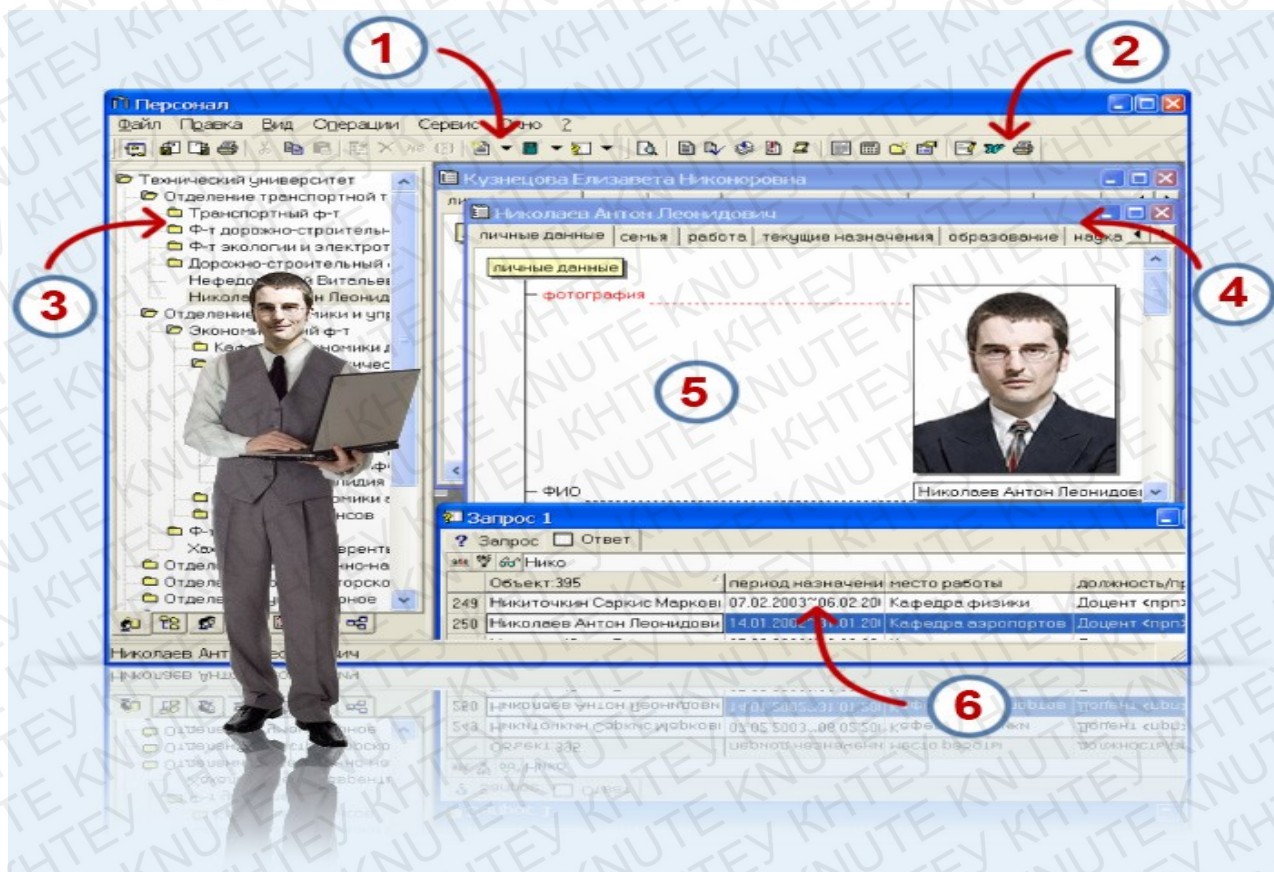


Рис. 3.4. До системи керування кадрами «Персонал Про» реалізований WEB-Інтерфейс (Додаток)

Переваги програми є:

- наявність єдиного інформаційного середовища, яке забезпечує рішення різних кадрових завдань за рахунок унікальної можливості розвитку системи в процесі її експлуатації. Можливість гнучкого настроювання на різну специфіку підприємства та висунутим вимогам;

- у системі реалізовані всі необхідні кадрові функції, які забезпечують повноцінне ведення кадрового обліку на підприємстві. Реалізовано функції по роботі зі штатним розкладом, які дозволяють гнучко настроювати штатний розклад з можливістю одночасного ведення двох штатних розкладів. Крім основних функцій реалізована велика кількість допоміжних функцій, що полегшують щоденну роботу фахівця відділу кадрів;

- простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який реалізує концепцію "електронної картки", що дозволяє одночасно працювати з декількома картками в системі. Структура й принципи роботи з "електронною картою" є "ноу-хау", це надає системі можливість автоматично підлаштовувати спосіб відображення інформації залежно від змісту картки;

- наявність кадрового документообігу, який забезпечує повний цикл обробки документів з автоматичним рознесенням інформації при його реєстрації. Особливістю системи є можливість використання різних кадрових формулювань в одному наказі, причому система забезпечує автоматичне формування документів в Microsoft Word як у регламентованому виді, так і за формою самого підприємства;

- наявність великої кількості готових звітів, створених для Microsoft Word і Microsoft Excel. У системі реалізовані різні статистичні звіти з побудовою відповідних діаграм;

- для пошуку й аналізу інформації в системі реалізований потужний механізм запитів, що дозволяє самостійно отримати будь-яку інформацію із системи за будь-який період часу. Наявність великої кількості готових запитів і можливість збереження власних запитів дозволяють використовувати систему як центр зберігання й обробки інформації зі

співробітників для всього підприємства, а можливість експорту відібраних даних дозволяє просто інтегрувати систему із уже існуючими. Ціна даної програми представлена в табл. 3.3.

Серед працівників туристичного підприємства «Галерея подорожей» актуально поширити дистанційні форми і методи навчання без відриву від робочого місця.

Таблиця 3.3

Ціна системи керування кадрами «Персонал Про»

Найменування програми (послуги)	Вартість (грн.)
Персонал - ПРО 6.0 Укр. (мережева) Мережева, професійна версія для автоматизації кадрових служб ВНЗів. Вартість ліцензії Сервера включена у вартість ліцензії робочого місця. Фіксована вартість ліцензії за кожне робоче місце.	3750,00
Додаткові роботи Вартість розробки додаткової функціональності, конвертування даних Замовника та вартість додаткових послуг із супроводу програм визначаються в індивідуальному порядку.	договірна
До комплекту входить: Компакт диск, який містить:	
<ul style="list-style-type: none"> • Інсталяцію програми «Персонал» • (програма яка встановлює систему «Персонал» на комп'ютер Користувача); • Керівництво Користувача; • Довідкову Систему; • Презентацію (покрокове відображення роботи із програмою у вигляді слайдів); Реєстраційний ключовий файл, створений відповідно до "Реєстраційної картки Користувача".	

[Джерело 52]

Для забезпечення ефективного інформаційного обслуговування клієнтів туроператора «Галерея подорожей» необхідно:

- покращувати технології надання послуг;
- збільшити рекламу в пресі;
- брати участь фірмі в різних семінарах, виставках, конференціях;
- випускати сувенірну продукцію: різні календарі, щоденники, листівки, буклети, значки, запальнички, ручки, кружки, годинник, одяг;
- розсилка рекламних матеріалів поштою потенційним клієнтам;
- поруч з офісом має бути місце для паркування, або автостоянки;

- фірма повинна мати мінімум три телефонні номери (міні-АТС). Один номер зайнятий під дзвінки для отримання інформації, другий - під факс, а третій працює в режимі очікування, для клієнтів;

- психологи радять у офісах туристичних фірм створювати психологічні зони, де агент і клієнт могли б поговорити по душах. Необхідно звертати увагу на зовнішні дрібниці: покласти у вазочку цукерки, розставити квіти. З меблів необхідні столи, стільці, пара крісел. Причому повинно бути зручне розташування столу, так щоб менеджер міг спокійно взяти потрібний йому каталог. Необхідні стелажі для папок з цінами та буклетами готелів, різні стійки для путівників карт, сувенірів та іншої супутньої продукції. У фірмі обов'язково повинна висіти світова карта.

- в періоди типового попиту необхідно введення додаткових послуг: відео-перегляди, свіжі журнали, кава допомагає полегшити клієнтам час очікування.

- стимулювання співробітників фірми має бути спрямована на підвищення якості обслуговування клієнтури, зростання професійної майстерності, а також на заохочення до внесення пропозицій по різних напрямках діяльності туристичного підприємства наприклад, з розробки та вдосконалення окремих послуг.

- заходи стимулювання збуту направлено на клієнтів: знижки в разі бронювання турів у встановлені терміни; знижки сезонних продажів; знижки окремим категоріям покупців (діти, молодята); бонусні знижки, надані постійним клієнтам (в Новий рік, дні народження та інші моменти); купони представляють собою своєрідні сертифікати, що дають власникові право на знижку при придбанні турпослуг.

Туристичне підприємство повинно орієнтуватись на широку аудиторію споживачів для забезпечення постійного попиту на власні туристичні продукти. Ось чому ми пропонуємо створювати профілі туристичних підприємств у наведених вище соціальних мережах. Проте наявність

профілю туристичного підприємства у певній соціальній мережі є лише першим кроком до ефективного використання такого інструменту інтернет-технологій.

Таблиця 3.3

Напрями використання можливостей соціальних мереж у діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей»

№ п/п	Назва заходу	Можливі переваги
1	Реєстрація профілю туристичного підприємства	Додатковий маркетинговий вплив на широке коло потенційних споживачів, що не обмежується окремими сегментами та є безкоштовним

Продовження табл. 3.3

2	Завантаження фото- та відеоматеріалів про туристичні продукти	Заохочення споживачів до придбання певних туристичних продуктів шляхом розміщення достовірних та цікавих мультимедійних матеріалів, а також цікавої інформації про різні туристичні дестинації, що відповідно стимулюватиме продаж
3	Розсилка новин про гарячі тури або проведення акцій	Стимулювання продажу гарячих турів та акційних пропозицій за допомогою розміщення інформації, доступної всім користувачам соціальної мережі
4	Консультування	Консультування споживачів з окремих питань шляхом ведення переписки у режимі реального часу або надання відповіді на залишені повідомлення
5	Створення тематичних груп	Формування окремої від профілю сторінки в соціальній мережі, присвяченій певній темі (окремий туристичний напрям, дестинації, перелік додаткових послуг туристичного підприємства тощо)
6	Формування тем для обговорення у межах окремої групи	Інформаційний блок, за допомогою якого користувачі можуть обмінюватись інформацією у вигляді «питання – відповідь» або просто дискусії. Головна особливість полягає в тому, що абсолютно всі користувачі цієї групи мають можливість брати участь в обговоренні та читати попередні повідомлення
7	Розміщення відгуків споживачів на стіні профілю	Формує позитивний імідж туристичного підприємства на основі відгуків, які були залишені споживачами, що скористалися послугами цього туристичного підприємства

Перелік заходів, наведений в табл. 3.3, є актуальним для використання туристичними підприємствами, оскільки реєстрація у соціальній мережі і реалізація всіх вищеперерахованих заходів є абсолютно безкоштовною.

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

Наявність профілю туристичного підприємства в певній соціальній мережі не зменшує необхідності розробки та впровадження власного веб-сайту, оскільки саме останній є першочерговим джерелом отримання необхідної інформації для споживача.

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

3.2. Обґрунтування інноваційної бізнес-стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»

В рамках формування рекомендацій щодо впровадження наступальної інноваційної бізнес стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей» можна визначити такі елементи:

- розробка нових продуктових інновацій, в тому числі створення нових туристичних продуктів;
- удосконалення наявних організаційних інновацій, а саме розвиток кадрового інноваційного потенціалу підприємства;
- формування нового елемента маркетингової інноваційної стратегії- розробка та впровадження нових видів реклами як складової рекламної компанії туристичного підприємства.

Виділимо групу продуктових інновацій, які ми радимо впровадити туристичному підприємству «Галерея подорожей» в рамках реалізації наступальної інноваційної стратегії. Основною продуктовою інновацією в обраній наступальній інноваційній стратегії ми рекомендуємо визначити розвиток напряму внутрішнього туризму. Такий вид туризму не реалізує туристичний оператор, орієнтуючись тільки на сегмент виїзного туризму.

Туризм є досить чутливим до будь-яких змін, особливо щодо складної економічної та політичної ситуації, яка наразі прослідковується в нашій країні. Незважаючи на низку досить позитивних заходів, спрямованих на покращення туристичного іміджу України в останні роки, вони, на жаль, нівелювалися негативними політичними подіями в країні. Тому, розвиток іноземного туризму наразі в стані «замороження», зокрема у 2017 році Україну відвідали 14 мільйонів 230 тисяч громадян іноземних держав. Серед них туристами є лише 39 тисяч, тобто всього лише 0,3%. . Сьогодні ринок виїзного туризму досить перенасичений. Більшість туристичних операторів пропонують переважно закордонні тури, і лише окремі ризикують працювати на прийомі. Важкість прогнозування попиту, мінливість бізнес-поведінки українських партнерів – виробників туристичних послуг, необґрунтований ріст цін – усе це не залишає варіантів туристичним операторам формувати пакетні тури для реалізації на ринку внутрішнього туризму України.

Але незважаючи на негативні тенденції в сегменті в'їзного туризму, така ситуація стала певним поштовхом та сигналом для розвитку в'їзного (іноземного) туризму. Ще одним аспектом, що певною мірою сприятиме переорієнтації туристичних підприємств на внутрішній туризм і який дедалі буде посилюватися, є припинення («консервація») діяльності або банкрутство потужних туристичних операторів, орієнтованих на виїзний туризм. Звичайно, потрібно врахувати також ситуацію різкого зниження попиту на відповідні тури через погіршення платоспроможності потенційних споживачів і станом валютного ринку в нашій країні (різких «стрибків» курсу валюти). Тому саме зараз, на нашу думку, потрібно активізувати діяльність туристичних підприємств України в сегменті внутрішнього туризму.

Внутрішній туризм, починаючи з 2015 році почав набирати обертів. Українці звернули увагу на українські курорти, заповідники, природні та рукотворні пам'ятки. Показовою подією стало те, що найбільші туристичні оператори, які орієнтувались на виїзний туризм, включили в сферу своєї

діяльності продажу турів по Україні. Так як ми рекомендуємо для туристичного підприємства «Галерея подорожей» впровадження наступальної інноваційної стратегії, що являє собою зайняття лідерських позицій на ринку, важливим є саме в такий сприятливий для впровадження напряму внутрішнього туризму в свій продуктивний портфель момент зайняти місце серед лідерів ринку внутрішнього туризму.

Для того, щоб впровадити новий напрям, перш за все, потрібно провести маркетингові дослідження щодо попиту туристів на такого виду туристичний продукт. На рисунку 3.4 представимо найбільш популярні вітчизняні курорти серед українців у 2017 р.

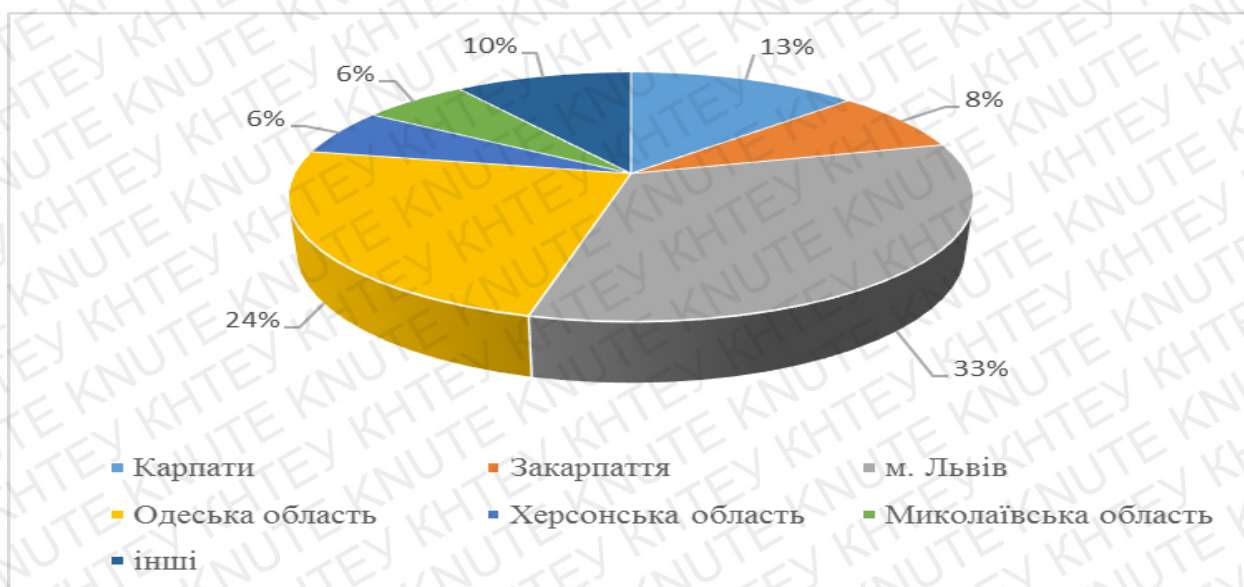


Рис. 3.4. Питома вага найпопулярніших курортів України в загальному обсязі у 2017 р. [61]

Таким чином, проаналізувавши найперспективніші напрями розвитку внутрішнього туризму на туристичному ринку України за 2017 рік, ми визначили, що попит на вітчизняні курорти виріс у населення, перевага віддається Західній Україні, м. Львів, Львівській області, Ужгородській області, літній сезон показав ріст попиту на туристичні послуги до південних регіонів України- Одеської, Миколаївської, Херсонської областей. Такий перспективний напрям як Кримський півострів не розглядаємо в зв'язку з анексією території та нестабільним туристичним положенням, на яке впливають негативно зовнішні чинники.

Рекомендуємо туристичному оператору «Галерея подорожей» при розробці турів по Україні включити в асортимент турів не тільки ці найпопулярніші напрямки, а й такі, які менш відомі та відвідувані. Як свідчать дані опитувань українців, більша частина населення при виборі напрямку подорожі віддає перевагу відомим курортам з добре розвинутою інфраструктурою, таким як Буковель, місто Одеса, курорти Закарпаття і т.д. Але існує частина опитуваних, які зацікавлені в дослідженні і менш відомих туристичних регіонів, які не можуть похвалитись великим державним фінансуванням чи розвинутою готельною базою, але являються частиною природно-рекреаційного потенціалу нашої держави.

Представимо на рисунку 3.5 запропоновані нами напрями туристичних продуктів внутрішнього туризму для туристичного оператора «Галерея подорожей».



Рис. 3.5. Пропозиції щодо напрямів внутрішнього туризму туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Джерело: власні дослідження

Аналізуючи ринок внутрішнього туризму України, можна виділити наступних лідерів цієї галузі, з якими туристичному підприємству «Галерея

подорожей» потрібно буде конкурувати на ринку. Такими підприємствами є «Аккорд-тур», «Етно-тур», «Країна Юа», «Uni-travel», «Ukrainian tour», «Феєрія» та «Міст-тур». Як бачимо, конкуренція на ринку серйозна, туриста уже не здивуєш пропозиціями, а демпінгувати ціни – не найефективніша стратегія при виході на новий ринок. Тому рекомендуємо туристичному оператору «Галерея подорожей» виводити на ринок інноваційний туристичний продукт внутрішнього туризму. Інноваційність такого продукту, на нашу думку, має заключатись в еколого-соціальної спрямованості новостворених турів. Екологічна спрямованість програм внутрішнього туризму означає зведення до мінімуму негативних наслідків екологічного і соціально-культурного характеру. Соціальна спрямованість означає створення туристичних програм для споживачів з різним видом достатку. Тобто потрібно пропонувати і досить бюджетні тури для сегменту туристів з низьким достатком, так і для туристів з середнім і високим достатком.

Наступною продуктовою інновацією, яку ми рекомендуємо впровадити на підприємстві є МІСЕ-туризм. Програми МІСЕ-туризму представлені у продуктовому портфелі туристичного оператора «Галерея подорожей», але асортимент включає лише шопінг-тури у Великобританію, Німеччину, Францію, Італію, Іспанію та Китай, також пропонується організація програм під індивідуальний запит. На нашу думку, туристичному підприємству варто акцентувати увагу на розробці даного напрямку. Напрямок МІСЕ-туризму має стати одним з провідних та пріоритетних у діяльності туристичного підприємства «Галерея подорожей».

На даний момент внутрішній діловий туризм в Україні розвинений дуже слабо, більшу долю ринку займає міжнародний діловий туризм. Особливу популярність МІСЕ-туризм має серед вузько-профільних фахівців і топ-менеджменту підприємств. У нас діловий туризм тільки отримує розвиток, але попит зростає все активніше. Враховуючи перспективи вступу України в Євросоюз в майбутньому, варто уже зараз підготовлювати

програми, які зможуть задовольнити потреби іноземців, а напрямок МІСЕ-туризму в Україну вже не стає таким неперспективним. У світі такий туризм по праву займає чільні місця в продуктивних портфелях іноземних підприємств. Структура найпопулярніших напрямків для бізнес-туризму у світі представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Найпопулярніші напрями МІСЕ-туризму в світі

Країна	Елементи МІСЕ-туризму
Франція	-будівельні виставки, -ярмарки, винні інсентив-тури у провінціях Ельзас, Бордо, Бургундія, -виставки спеціалізації кулінарного мистецтва, гастрономії -покази мод в Парижі -виставки ювелірного мистецтва, інтер'єру.

Продовження табл. 3.4

Країна	Елементи МІСЕ-туризму
Німеччина	-семінари банківської справи, бухгалтерського обліку, фінансового менеджменту, маркетингу, -конференції по охороні навколишнього середовища, будівництві та архітектурі.
Італія	-виставки сільськогосподарського профілю, продовольства та будівництва, -модні покази, шопінг-тури, -семінари з сучасного мистецтва .
Швейцарія	-автосалони, -форуми годинникового мистецтва
Великобританія	- виставки, присвячені дизайну, інтер'єру, меблевому справі
США	- семінари з ІТ-сфери, - медичні конференції, - виставки сільськогосподарського профілю.

Джерело: власні дослідження

Саме ці країни є найбільшими платформами для розвитку МІСЕ-туризму і користуються найбільшою популярністю серед українських підприємців. Аналізуючи ринок ділового туризму України, можна сказати, що послугами туристичних компаній щодо організації ділового туризму користуються представники великих компаній та корпорацій, часто це підприємства з іноземним капіталом, франчайзі, які працюють в сферах ІТ, медицини, будівництва, банківської справи та готельного господарства. Тому, можливо узагальнити, що попит на діловий туризм на ринку України є,

однак конкуренція досить жорстока. Тому, впроваджуючи новий напрям діяльності, туристичному оператору «Галерея подорожей» потрібно запропонувати туристу дійсно унікальні пропозиції, що будуть базуватись на прямих довгострокових контрактах з мережами готелів, глобальними системами бронювання, транспортними компаніями різних напрямів, що дозволять забезпечити для замовників оптимальне поєднання ціна-якість.

Таким чином, запропонуємо впровадження наступних програм МІСЕ-туризму на туристичному підприємстві «Галерея подорожей»:

1) Організацію бізнес-подорожей та заходів: семінарів, конференцій, виставок, конгресів, ярмарок, форумів, при цьому використання будь-яких майданчиків-країн перебування, що включає:

- Бронювання і продаж авіаквитків на внутрішні, міжнародні та чартерні рейси.

- Оптимізацію маршруту, організацію вильоту, необхідних пересадок та трансферу по прибуттю.

- Організацію VIP-обслуговування в аеропортах України.

- Ексклюзивну базу готелів різної категорії.

- Оренду та прокат автомобілів, трансфери в аеропортах.

- Оренду необхідних залів і майданчиків для проведення МІСЕ-заходів.

- Візову підтримка та медичне страхування.

2) Організацію і проведення ділових зустрічей, нарад, переговорів, презентацій в Україні. Потрібно надавати не тільки комплексну підтримку самого заходу, але й спеціально розроблену розважальну програму після його завершення.

3) Прийом бізнес-партнерів - зустріч, трансфер, поселення, супровід гіда і перекладача.

4) Розробку ексклюзивного сценарію заохочувального туру (інсентив) з урахуванням галузевої та кадрової специфіки компанії-замовника. Часто керівництво в якості заохочування трудового колективу надає колективу можливість здійснити відпочинок поза межами підприємства, що позитивно

впливає на внутрішньокорпоративну атмосферу. До таких інсентив-програм можна віднести:

- поїздки на тематичні виставки;
- організація семінарів та профільних конференцій;
- ділові, бізнес та заохочувальні поїздки;
- оздоровчі, екскурсійні пляжні та круїзні і програми;
- подієвий туризм (групове відвідування видовищних, спортивних заходів);
- екскурсійні, оздоровчі, круїзні і пляжні програми.

Для реалізації даних завдань керівництву туристичного підприємства «Галерея подорожей» ми б рекомендували створення відділу МІСЕ-туризму, що означає виділення статті витрат з загального бюджету підприємства, підбір персоналу, який буде задіяний в роботі даного відділу. Тут рекомендуємо два види рішень: 1) набір нових співробітників шляхом розміщення оголошення про роботу; 2) відбір з наявних співробітників шляхом переорієнтації їх діяльності на підприємстві.

Для розвитку відділу потрібна організація та напрацювання зв'язків з іноземними та українськими партнерами, організація роботи самого відділу МІСЕ-туризму, контроль за його діяльністю рекомендовано покласти на директора туристичного підприємства «Галерея подорожей».

Ще однією продуктовою інновацією, яка заслуговує на впровадження та розвиток на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» є напрям івентивного туризму. На жаль, такий напрям не представлений на підприємстві. Сутність такого туризму полягає у тому, що основна мета поїздки туриста приурочена до певної події. Тури, що поєднують в собі традиційний відпочинок та участь в найбільш видовищних заходах планети, поступово завойовують все більшу популярність серед серед туристів-новачків, так і серед досвідчених туристів.

Серед основних переваг івентивного туризму можна виділити наступні:

- 1) відсутність сезонності (даний вид туризму відноситься до цілорічного та не залежить від погодних умов);
- 2) він не орієнтований на віковий склад учасників туру (івентивний туризм є універсальним видом туризму, займатися яким можуть представники різних за віковими, соціальними та професійними інтересами учасники);
- 3) для туристичного підприємства є економічно вигідним товаром (має високий рівень прибутковості);
- 4) основним сегментом туристів для даного напрямку є бажаючі відвідати місцевість не тільки з метою огляду визначних пам'яток, але й з метою взяти участь у святкуванні разом з місцевими жителями і розділити їх емоції. Головна особливість подієвого туризму – безліч яскравих неповторних моментів.

Основні види івентивного туризму, які є можливість реалізовувати на підприємстві, представимо на рисунку 3.6.

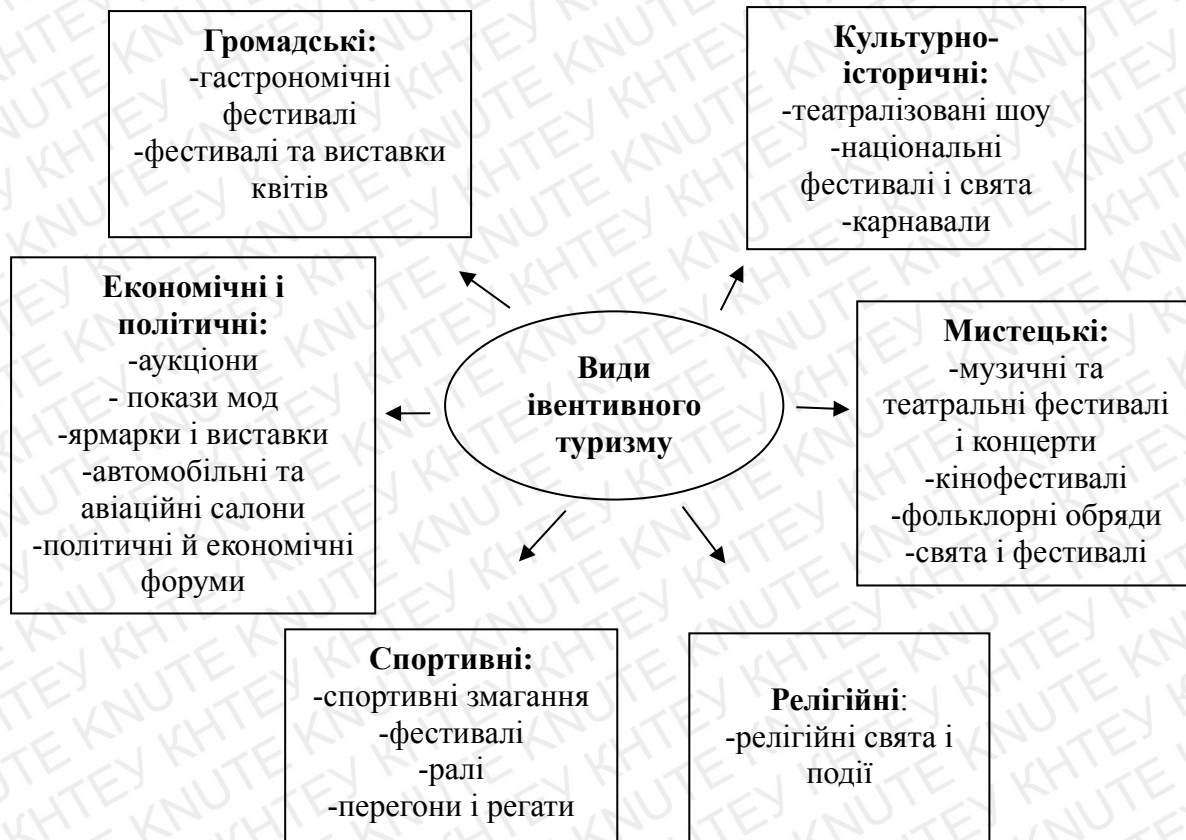


Рис. 3.6. Основні види івентивного туризму, які доцільно запропонувати туристичному підприємству «Галерея подорожей»

Джерело: власні дослідження

Незважаючи, на широкий вибір видів розвитку подієвого туризму, на туристичному ринку України цей напрям майже не представлений. Особливість таких турів в їх нерегулярності, найчастіше такі програми є індивідуальними, а не груповими, тому і обсяг продажу таких продуктів є зазвичай невеликим. Тим більше, що такі програми потребують достатньо активного просування на ринку, аналіз ринкового середовища, впровадження комплексу маркетингових заходів, що, звичайно, означає збільшення статті витрат для туристичного підприємства. Тому, в порівнянні з реалізацією звичайних пекідж-турів, цей вид туризму є важчий для його здійснення.

Проаналізувавши туристичний ринок на предмет реалізації програм івентивного туризму, представимо у таблиці 3.5 туроператорів-розробників та самі продукти івентивного туризму, які пропонуються туристам. Провідними туроператорами в даному сегменті є «Аккорд-тур», «Вояж Делюкс», «Алголь», «Селена-тур», «Феєрія», «Антарес Тур» та «Інкомартур-93», серед їх товарного портфелю представлені туристичні продукти івентивного туризму.

Таблиця 3.5

Перелік пропозицій основних туристичних операторів України в сегменті івентивного туризму на сезон 2017 р.

Туроператор	Туристичний продукт
Антарес Тур	Венеціанський фестиваль 2016
	Тиждень моди в Мілані
Вояж Делюкс	Гастрономічний тур в Італію (Сардинія), Францію (Париж), до Швейцарії "Swiss delizioso" (Цюріх-Берн-Женева), в Грузію, Чехію (Прага) та Таїланду
	Винні тур до Франції (регіон Бордо, Бургундія), Італію (регіон Ломбардія), Німеччину
	Півний фестиваль в Мюнхені - Октоберфест
	Чача-тури в Грузію
	Весняний парад тюльпанів у Нідерландах

Алголь	Карнавал у Венеції
	«Формула 1» в Будапешті
Селена-тур	Карнавал у Венеції
Феєрія	Феєрія карнавалів 2018 (Угорщина, Італія, Франція)
Інкомартур-93	Карнавали-2018
	Чемпіонат Європи-2018
	Парад квітів у Нідерландії
Аккорд-тур	Карнавал в Італії
	День Короля Нідерландів, Парад квітів
	Октоберфест-2018
	Відвідування футбольних матчів
	Відвідування Ірландії на День Святого Патрика
	Святкування Хеллоуїну у Румунії та Туреччині

Тобто ринок не перенасичений пропозиціями, тому рекомендуємо туристичному оператору «Галерея подорожей» розпочати реалізацію туристичних продуктів сегменту івентивного туризму таких як тури з відвідуванням чемпіонатів світу та континентів з різних видів спорту, кінофестивалі, Парад квітів та День Короля в Нідерландах, День Святого Патрика, циркові свята в Парижі, мюнхенський "Октоберфест", покази мод у Мілані, Токіо та Нью-Йорку, аукціони "Сотбі" та "Крісті", Венеціанський та Бразильський карнавали.

Наступною групою інновацій, які ми рекомендуємо туристичному оператору «Галерея подорожей» впровадити у свою діяльність як елемент наступальної інноваційної стратегії є група організаційних інновацій. Тут ми виділимо напрям розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей».

Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетенції персоналу, чітка постановка цілей та програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління, постійне накопичення професійної компетентності, регулярний зворотній зв'язок, формування ефективної системи мотивації робітників, заохочення до здобуття нових знань, всі ці фактори ефективної організації кадрового потенціалу формують елемент кадрового інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей».

На рисунку 3.7 представимо ключові заходи розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей».

Підбір персоналу та формування бази кадрового потенціалу дозволить туристичному підприємству оптимізувати за допомогою сучасних технологій процедуру набору і розробити комплексну систему взаємодії нових співробітників з колективом, створивши потужний інтелектуальний потенціал. завдяки цьому підприємство залучає найбільш кваліфікованих та «потрібних» працівників.



Рис. 3.7. Запропоновані заходи розвитку кадрового потенціалу туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Джерело: власні дослідження

Враховуючи рекомендацію щодо впровадження напрямку МІСЕ-туризму, а разом з ним створення відділу МІСЕ-туризму цей захід буде досить корисним.

Управління корпоративним навчанням дозволить формувати інтегровані процеси навчання і ефективно керувати ними, забезпечуючи підготовку персоналу до інноваційної діяльності. Йдеться про навчання, яке поряд з підтримкою традиційних форм отримання знань, пропонує прогресивні технології навчання. Можливості змішаного типу навчання роблять процес професійного розвитку працівників більш ефективним, швидким і гнучким. Застосування „електронного“ (дистанційного) навчання дозволяє значно знизити витрати в цій сфері розвитку персоналу. Прикладом можуть слугувати вебінари в он-лайн режимі (готельної бази, новинок в туризмі, нових інформаційних технологій і т.п). Працівникам туристичного

підприємства «Галерея подорожей» також можна рекомендувати відвідування семінарів з метою підвищення кваліфікації.

Управління ефективністю забезпечує наскрізну інтеграцію процесів управління персоналом з бізнес-процесами в масштабі всієї компанії. Технології управління ефективністю пов'язують систему збалансованих показників компанії, загальні корпоративні цілі і цілі кожного працівника. На основі оцінки ефективності діяльності співробітників керівництво може застосовувати методи управління винагородами.

Управління вигодами передбачають надання працівникам різноманітних стимулів (матеріальних і нематеріальних) в залежності від ефективності діяльності. Це може бути застосування гнучких схем оплати праці, надання пакетів соціальних пільг, премії за переробіток чи успішне закриття сезону тощо. Такі підходи не лише підвищують ефективність управління, а й допомагають співробітникам краще зрозуміти зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями туристичного підприємства.

Наступним елементом реалізації обраної інноваційної стратегії є розробка маркетингової інноваційної стратегії. Після створення рекомендованих нами продуктових інновацій потрібно провести ефективну рекламну компанію, щоб забезпечити просування туристичних продуктів на ринку. На туристичному підприємстві «Галерея подорожей» використовується недостатньо видів реклами, як складового елементу рекламної діяльності. Наявність реклами у друкованих виданнях, зовнішньої реклами, реклами в Інтернеті та участь у спеціалізованих виставках-цього недостатньо для підвищення ефективності рекламної компанії на підприємстві.

Ми пропонуємо впровадження інших допоміжних видів реклами, представлених на рисунку 3.8. Реклама на транспорті – це розміщення рекламних закликів або іншої інформації про туристичне підприємство як всередині салону міського і міжміського транспорту, так і зовні - на бортах

транспортних засобів. Цей вид реклами також може використовуватись в будівлях аеропортів, залізничних вокзалів, морських та річкових портів, автобусних станцій. Рекламу «Галерея подорожей» можна розмістити у вагонах метрополітену чи на громадському транспорті, що одразу підвищить її ефективність. Усередині центрального та південного залізничних вокзалів, в автовокзалі м. Києва можна орендувати білборди.

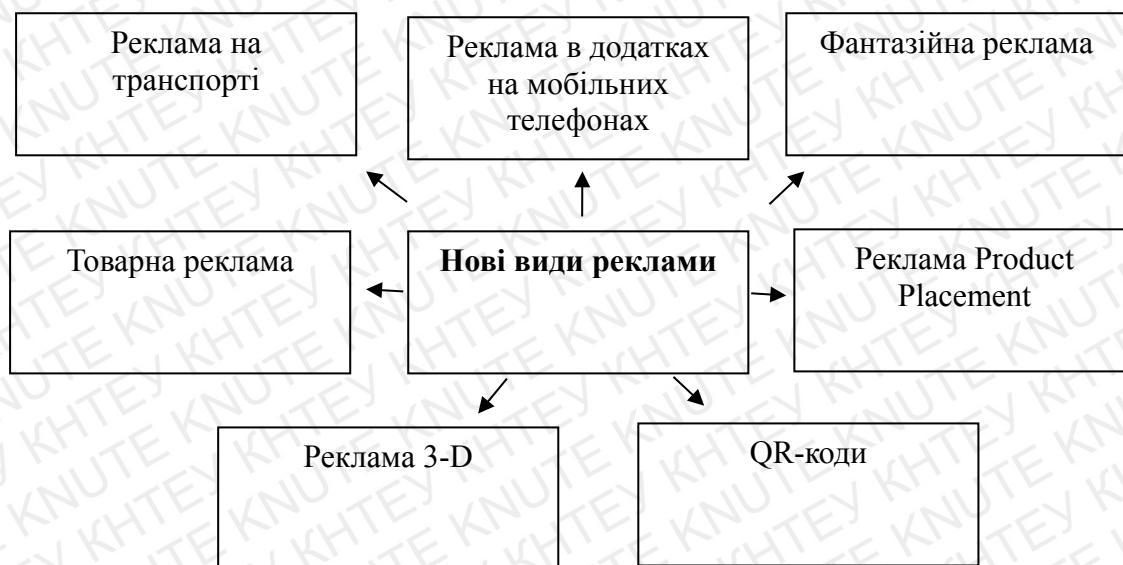


Рис. 3.8. Рекомендовані нові види реклами як складової рекламної компанії туристичного підприємства «Галерея подорожей»

Джерело: власна розробка

Фантазійна реклама – це широкий спектр звернень, які створюються за допомогою залучення нетрадиційних рекламних засобів, наприклад: реклама на повітряних кулях, під час карнавалів чи інших свят, фестивалів. Цей канал поширення реклами є досить цікавий, але не завжди вкладені кошти скуповуються, тому застосовують його лише ті підприємства, які стабільно працюють та мають широку рекламу, що поширюється традиційними каналами. Рекламу «Галерея подорожей» можна розмістити, наприклад під час проведення Сорочинського ярмарку у серпні місяці в селищі Великі Сорочинці Полтавської області чи під час етнічного фестивалю «Країна мрій» у Мамаєвій Слободі.

Товарна реклама — це реклама через рекламні звернення, розміщені на пакувальних матеріалах, а також власна розроблена упаковка для певного виду продукції. У туризмі цей вид реклами використовується часто, незважаючи на те, що основним об'єктом купівлі-продажу є не товари, а послуги, на які важко "приклеїти" рекламне звернення. Туристичне підприємство «Галерея подорожей» може поширювати товарну рекламу наступним шляхом: продаж спеціальних товарів з рекламою підприємства, подарунки клієнтам (ручки, папки, ділові тижневики, футболки, кепки, шапки і т.п.) з нанесеними на них фірмовою символікою або рекламних закликів. Використання товарної реклами підвищує престиж підприємства, дозволяє встановити зворотний зв'язок: реклама послуг - реклама підприємства – реклама послуг.

Реклама Product Placement – метод напівзакритого розміщення реклами у художніх витворах мистецтва-кіно, театр, спектакль, книги. ТОВ «Галерея подорожей» може скористатись вербальним Product Placement-наприклад у популярному українському серіалі «Слуга народу» головний герой зможе скористатись послугами підприємства. Чи розмістити рекламу у музичному кліпі української співачки Наталії Валевської.

Реклама 3-D. Новий вид зовнішньої реклами, зазвичай використовується при створенні білбордів і вивісок. Можливо замовити у компанії з виробництва зовнішньої реклами виготовлення декілька 3-D білбордів із зображенням реклами, наприклад, туру в Ісландію, де над білбордом буде височіти край айсберга. Можливий також варіант замовлення 3-D вивіску для розміщення її при вході в офіс.

QR-коди. Тепер їх можна використовувати не тільки на упакуванні і друкованій продукції, а й на білбордах. Можна і поєднати 2 варіанти: при розміщенні реклами в газетах, журналах, друкування буклетів-розміщувати QR-коди, рекламні посилання яких будуть вести як на сайт www.artex.com.ua, так і, як варіант-цікаві туристичні відео-ролики про країни світу. QR-коди на білбордах можуть мати теж завдання, просто будуть виглядати більш масштабно та цікаво. Обов'язково при такій рекламі розміщувати емблему

підприємства та контактні дані. А в аеропортах та на вокзалах за допомогою кодів можна буде скачати книгу собі в дорогу.

Реклама в додатках на мобільних телефонах. Операційні системи Android, Windows та IOS дають змогу мати доступ до додатків, якими на даний момент користується велика частка населення. Є можливість замовити показ реклами в популярних додатках, таких як Fruit Ninja Free, SimCity, Яндекс.Навигатор 1.78, Приват24 5.06.01 і т.п.

Таким чином, основними елементами реалізації обраної наступальної інноваційної стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей» стали розробка нових продуктових інновацій (напрямки внутрішнього, івентивного, МІСЕ-туризму); удосконалення наявних організаційних інновацій, а саме розвиток кадрового інноваційного потенціалу підприємства; розробка та впровадження нових видів реклами як складової рекламної компанії туристичного підприємства.

3.3. Визначення ефективності інноваційної бізнес стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей»

В ході впровадження наступальної інноваційної стратегії, яку ми рекомендуємо туристичному підприємству «Галерея подорожей», варто надати практичні рекомендації щодо поповнення інноваційного продуктового портфелю. Пропонуємо розробку програм інноваційних напрямів діяльності – внутрішнього туризму, МІСЕ-туризму та розрахунок їх ефективності.

Згідно аналізу в попередньому пункті роботи, можна запропонувати розробку групового автобусного екскурсійного туру «Волинські історії» напряму внутрішнього туризму.

Основні показники маршруту:

Вид маршруту – кільцевий (Львів-Дубно-Рівне-Острог-Луцьк-Шацьк-Львів), автобусний тур;

Термін подорожі (дн./ночей) – 6 днів, 5 ночей;

Початок обслуговування на маршруті першої групи – 11.03.2018

Початок обслуговування на маршруті останньої групи – 14.11.2018;

Закінчення обслуговування на маршруті останньої групи – 20.01.2018;

Вартість туру включає: групова страховка, проживання в готелях 3* по маршруту, сніданки, проїзд автобусом туристичного класу, екскурсійне обслуговування згідно програми, супровід керівника групи протягом всього туру.

Вартість не включає: факультативні екскурсії, проїзд в громадському транспорті, особисті витрати.

Параметри маршруту автобусного екскурсійного туру «Волинські історії» представимо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Параметри маршруту туру «Волинські історії»

Пункт	Відстань, км	Час перебування в дорозі, год
Львів-Дубно	166	2 год 20 хв
Дубно-Рівне	50	1 год
Рівне-Острог	43	50 хв
Острог-Луцьк	125	1 год 50 хв
Луцьк-Шацьк	156	2 год 20 хв

Джерело: власна розробка

Програму автобусного екскурсійного туру «Волинські історії» наведемо у Додатку Г. Розрахунок вартості туру представимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості автобусного туру «Волинські історії»

Найменування послуги	Розрахунок на 1 чол./ день, грн	Розрахунок на 1 чол/ 6 днів, грн	Розрахунок на 27 чол./6 днів, грн
Сніданок	80	480	12960
Проживання в готелях по маршруту-«Мир **», «Сосновий Бір»	300	1800	48600
Страховка		350	9450

Витрати на автобус Volkswagen Crafter (18 грн/л *540 км)	360	9720
Додаткові послуги, вхідні квитки	60	1620
Разом	3050	82350

Джерело: власні дослідження

Отже, до постійних витрат на реалізацію туру можна віднести: додаткові послуги та вартість страховки. Це становить 11070 грн. До змінних витрат можна віднести усі інші витрати, для 27 осіб по програмі змінні витрати становлять 71280 грн. Сума змінних витрат залежить від обсягу реалізованих путівок. Загальні витрати туру «Волинські історії» при заповненому автобусі складають 82350 грн. Прибуток від продажу автобусного туру становить 16,5% від його собівартості. Визначаємо вартість туру-95850 грн при заповненому автобусі. При роздрібній ціні 3550 грн для дорослого прибуток підприємства з кожної реалізованої путівки складатиме 500 грн. Прибуток при заповненому автобусі складатиме 13500 грн.

При цьому початкові інвестиції на реалізацію інновації складають 65000. грн. Автобусна програма не прив'язана до сезону, тобто формування груп туристів і реалізація туру можуть відбуватись, як в зимовий, так і в літній період. За 2018 рік планується здійснити виїзди груп 9 разів – з березня по листопад. Визначаємо сумму майбутніх грошових потоків від реалізації туру за 2018 рік-121500 грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження продуктової інновації «Автобусний екскурсійний тур «Волинські історії».

В таблиці 3.8 визначимо грошові потоки інноваційного проекту «Волинські історії» на майбутні 5 років, беручи за основу постійне збільшення доходів від продажу туристичного продукту у другий рік існування (2019 р.) +5%, у 2020 +7%, у 2021 +9% і т.д. За основу беремо потенційний дохід від реалізації проекту в перший рік (2018 р.)-121500 грн. Дисконтна ставка складає 10%.

Грошові потоки інноваційного проекту «Автобусний екскурсійний тур «Волинські історії»»

Рік (t)	Видаток грошових коштів від інвестиційної діяльності (I), грн	Майбутні надходження грошових коштів (CFt), грн
2018	65000	-
2019	-	121500
2020	-	127575
2021	-	132435
2022	-	133650
2023	-	139725

Розрахуємо чисту приведену вартість проекту:

$$NPV = PV - I = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I \quad (3.1)$$

де, PV-поточна вартість майбутніх грошових потоків,

I- одноразова інвестиція в інноваційний проект,

CF_t-грошовий потік від здійснення інноваційного проекту в t-му році,

r-ставка дисконту.

$$NPV = (121500 / (1+0,1)^1 + 127575 / (1+0,1)^2 + 132435 / (1+0,1)^3 + 133650 / (1+0,1)^4 + 139725 / (1+0,1)^5) - 65000 = 329022,5 \text{ грн.}$$

Величина чистої приведеної вартості позитивна, тобто $NPV > 0$, це означає, що проект можна реалізувати. Здійснення проекту дозволить впродовж його економічного життя (періоду реалізації) відшкодувати початкові витрати, забезпечити отримання прибутку відповідно до заданої норми дисконтної ставки, а також певний надлишок прибутку.

Розрахуємо індекс рентабельності проекту:

$$PI = PV / I \quad (3.2)$$

$$PI = 394022,5 / 65000 = 6,06$$

Як показує індекс дохідності (PI), реалізація проекту дасть змогу отримувати 6 грн 6 коп. приведеної вартості грошового потоку в розрахунку на кожен гривню інвестованих в інноваційний проект коштів. Отже, проект

доволі привабливий, вигідний. Теперішня вартість грошового потоку проекту (за умови правильної його оцінки) перевищує початкові інвестиції, забезпечуючи тим самим наявність позитивної величини NPV.

Розрахуємо період окупності проекту

$$n=I/\sum PV \quad (3.3)$$

$$\sum PV=394022,5/5=78804,5 \text{ грн}$$

$$n=65000/78804,5=0,83 \text{ року}$$

Період окупності інноваційного проекту за приблизним розрахунком складе 8 місяців.

Соціальну ефективність впровадження продуктової інновації автобусного екскурсійного туру «Волинські історії» оцінити складно. Перш за все, він забезпечує врахування та задоволення потреб туристів, їх загальний розвиток, саморозвиток, задоволення естетичних потреб, потреби в спілкуванні, комунікації та потреби в відпочинку. Екологічну ефективність даного туру можна описати в захисті рекреаційно-туристичного потенціалу України.

Здійснимо розробку авіа-туру напряму MICE-туризму як рекомендацію для впровадження нової продуктової інновації туристичного підприємства «Галерея подорожей». Індивідуальний MICE-тур на Мальту для 10 чоловік. Мета поїздки-проведення конференції з мальтійськими партнерами.

Мальта – група з трьох островів в серці Середземномор'я, - протягом багатьох років була улюбленим місцем проведення конференцій і заохочувальних поїздок для ділового світу Європи. Англomовна атмосфера сприяє спілкуванню, а в поєднанні з мальтійською гостинністю, робить Мальту безпечним і бездоганим місцем проведення конференцій, нарад з організації продажів або заохочувального відпочинку співробітників.

Основні показники маршруту:

Вид маршруту – кільцевий (Київ-Лука-Мальта-Сейнт-Джуліанс-Лука-Мальта-Київ), авіа тур;

Термін подорожі (дн./ночей) – 5 днів, 4 ночі;

Початок обслуговування на маршруті групи – 20.01.2018

Закінчення обслуговування на маршруті групи – 24.01.2018;

Кількість туристів – 10 чоловік.

Загальна вартість туру-242349 грн.

Вартість туру включає: групова страховка, проживання в готелі Intercontinental Malta 5*, напів-пансіон(сніданки та обіди), переліт Київ-Мальта(Лука-Мальта)-Київ, гала-вечеря; трансфери; екскурсійне обслуговування на вибір, супровід керівника групи протягом всього туру.

Дані польотної програми:

а/к МАУ та AIR MALTA, рейс Київ- Лука-Мальта-Київ з 1 пересадкою в Цюриху туди, та в Лондоні на зворотньому маршруті.

1) Київ-Цюрих-Мальта

20JAN PS-471 1955 1150

20JAN KM-491 1740 2000

2) Мальта-Лондон-Київ

24JAN KM-116 0840 1055

24JAN PS-112 1220 1740

Вартість не включає: факультативні екскурсії, проїзд в громадському транспорті, особисті витрати.

Інформація про готель: Місцерозташування: Св. Джуліан. Наявність власного пляжу в 200 м. від готелю. 7 ресторанів, 3 бари. Декілька хвилин від центра міста. 22 окремих конференц-зали. Зали, які будуть використовуватись по програмі: Jupiter (на 100 місць), Maurice De Secar (на 120 місць), Catina De Cesare (на 70 місць).

Програму індивідуального МІСЕ-туру наведемо у Додатку Д. Розрахунок вартості туру представимо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості індивідуального авіа-туру «МІСЕ-тур на Мальту»

Найменування послуги	Розрахунок на 1 чол/ 5 днів, грн	Розрахунок на 10 чол./5 днів, грн
-----------------------------	---	--

Переліт в економ класі Київ-Мальта-Київ	8893	88930
Проживання в готелі Intercontinental Malta 5*, 4 ночі в двухмісному номері з 2ма окремими ліжками, харчування-НВ	9938	99380
Страховка	350	9450
Гала-вечеря	3240	32400
Оренда конференц-залу, 2 дні	1080	10800
Експерсії на вибір	1010	10100
Оформлення візи	945	9450
Разом	25456	254560

Джерело: власна розробка

Отже, собівартість індивідуального авіа-туру «МІСЕ-тур на Мальту» на 10 осіб складає 254560 грн. Прибуток від продажу індивідуального туру становить 15% від його собівартості. Визначаємо роздрібну вартість туру-292744 грн. Прибуток підприємства складатиме 38184 грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження продуктової інновації «Індивідуальний авіа-тур «МІСЕ-тур на Мальту».

При цьому початкові інвестиції на реалізацію інновації складають 45000. грн. За 2018 рік планується реалізувати даний тур 4 рази. Визначаємо сумму майбутніх грошових потоків від реалізації туру за 2018 рік-152736 грн.

В таблиці 3.10 визначимо грошові потоки інноваційного проекту «Індивідуальний МІСЕ-тур на Мальту» на майбутні 3 роки, беручи за основу поступове збільшення кількості індивідуальних турів у другий рік існування (2018 р.) - 5 реалізованих турів , у 2019 - 7 турів та ріст доходу від реалізації даних програм у зв'язку із ростом змінних витрат, у 2018 році +6%, у 2019 році +10%. За основу беремо потенційний дохід від реалізації проекту в перший рік (2018 р.) - 152736 грн. Дисконтна ставка складає 10%.

Таблиця 3.10

Грошові потоки інноваційного проекту «Індивідуальний МІСЕ-тур на Мальту»

Рік (t)	Видаток грошових коштів від інвестиційної діяльності (I), грн	Дохід від реалізації 1 туру, грн	Майбутні надходження грошових коштів (CFt), грн
2018	45000	-	-
2019	-	38184	152736
2020	-	40475	202375
2021	-	42002	294014

Джерело: власні розрахунки

Розрахуємо чисту приведену вартість проекту:

$$NPV = (152736/(1+0,1)^1 + 202375/(1+0,1)^2 + 294014/(1+0,1)^3) - 45000 = 482000 \text{ грн.}$$

Величина чистої приведеної вартості позитивна, тобто $NPV > 0$, це означає, що проект можна реалізувати.

Розрахуємо також чистий поточний ефект інноваційного проекту за різними ставками дисконту, результати наведемо у таблиці 3.11

Таблиця 3.11

Чистий поточний ефект інноваційного проекту «Індивідуальний МІСЕ-тур на Мальту» за різними ставками дисконту

Ставка дисконту, %	10	15	17	18
Чистий поточний ефект NPV, грн	482000	434157,4	416954,9	408725,8

Джерело: власні розрахунки

Розрахуємо індекс рентабельності проекту:

$$PI = 527000/45000 = 11,7$$

Як показує індекс дохідності (PI), реалізація проекту дасть змогу отримувати 11 грн 7 коп. приведеної вартості грошового потоку в розрахунку на кожну гривню інвестованих в інноваційних проект коштів. Отже, проект дуже вигідний.

Розрахуємо період окупності проекту

$$\Sigma PV = 527000 / 3 = 175666 \text{ грн}$$

$$n = 45000 / 175666 = 0,25 \text{ року}$$

Період окупності інноваційного проекту за приблизним розрахунком складе 2,5 місяців.

Таким чином, ми рекомендуємо впровадження продуктової інновації туристичного підприємства «Галерея подорожей» у вигляді нового напрямку внутрішнього туризму як можливість збільшення обсягів реалізованих продуктів та суми доходу для підприємства. Оцінивши його економічну ефективність, зазначаємо, що інноваційний проект достатньо вигідний, з малим строком окупності. Основною задачею підприємства на даному етапі стає організація ефективного просування на туристичному ринку України та завоювання лідируючих позицій в даному напрямку діяльності. Наступною продуктовою інновацією, яку ми пропонуємо реалізувати підприємству в ході дотримання наступальної інноваційної стратегії є розробка індивідуального авіа-туру нового напрямку МІСЕ-туризму до Мальти. Як показує оцінка ефективності даного проекту, тур має великі шанси на успіх, рівень окупності дуже малий, а індекс рентабельності високий. Інноваційний проект доцільно включити в продуктивний портфель туристичного оператора «Галерея подорожей».

Висновки до розділу 3

1. Як показують наші дослідження широкий спектр можливостей мережі Інтернет дозволяє туристичному підприємству «Галерея подорожей» оперативно реагувати на запити споживачів, своєчасно інформувати про послуги та забезпечувати ефективний процес комунікації зі споживачем. Запропоновано розроблення комплексного туристичного порталу в мережі Інтернет, який буде висвітлювати інформацію туристичного характеру, що охоплюватиме всі сфери туристичної діяльності, призначену як для вітчизняних, так і для іноземних користувачів мережі

Інтернет. На нашу думку, доцільність створення туристичного порталу полягає у популяризації мережі Інтернет як першочергового інформаційного джерела.

2. Запропоновано розробити структуру веб-сайту туристичного підприємства «Галерея подорожей», що буде відповідати запитам та очікуванням споживачів, оскільки переважна більшість досліджених веб-сайтів туристичних підприємств має досить обмежену функціональність та низький рівень інформативності.

3. Для удосконалення процесу інформаційного обслуговування в роботі турфірми «Галерея подорожей» можна встановити та використовувати таку додаткову програму як Мои туристи - сервіс для підприємств нового покоління. Це проста CRM-система для невеликих турпідприємств. Облік дзвінків і туристів, нагадування, передача туристів між менеджерами або офісами, гнучке нарахування премій пропорційно внеску, е-мейл та смс-маркетинг, аналіз джерел продажів і облік робочого часу.

4. Також доречно буде застосувати на туристичному підприємстві «Галерея подорожей» професійну програму «Персонал- Про» для автоматизації кадрової діяльності, що дозволить створити й відшліфувати кадрову програму, яка забезпечує якісне рішення різноманітних кадрових завдань, що стоять перед кадровими службами. А для працівників туристичного підприємства актуально поширити дистанційні форми і методи навчання у вигляді відеофільмів, кожного місяця, в кінці яких будуть тести, що буде сприяти підвищенню їх кваліфікації.

5. Для забезпечення ефективного інформаційного обслуговування клієнтів туроператора «Галерея подорожей» необхідно: покращувати технології надання послуг, збільшувати рекламу в пресі, брати участь в різних семінарах, виставках, конференціях та ін. Отже,

інформаційний центр в сучасних умовах стає невід'ємним елементом ефективної системи управління наданням послуг клієнтам.

6. Основними елементами впровадження наступальної інноваційної бізнес-стратегії туристичного підприємства «Галерея подорожей» є: розробка нових продуктових інновацій, в тому числі створення нових туристичних продуктів; удосконалення наявних організаційних інновацій, а саме розвиток кадрового інноваційного потенціалу підприємства; формування нового елемента маркетингової інноваційної стратегії-розробка та впровадження нових видів реклами як складової рекламної компанії туристичного підприємства.

7. Було запропоновано впровадження наступних програм МІСЕ-туризму на туристичному підприємстві «Галерея подорожей»:

- організацію бізнес-подорожей та заходів: семінарів, конференцій, виставок, конгресів, ярмарок, форумів;
- організацію і проведення ділових зустрічей, нарад, переговорів, презентацій в Україні;
- прийом бізнес-партнерів - зустріч, трансфер, поселення, супровід гіда і перекладача;
- розробку ексклюзивного сценарію заохочувального туру (інсентив) з урахуванням галузевої та кадрової специфіки компанії-замовника.

8. Надано рекомендацію туристичному оператору «Галерея подорожей» розпочати реалізацію туристичних продуктів сегменту івентивного туризму, таких видів як громадські, культурно-історичні, економічно-політичні, мистецькі, спортивні та релігійні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 № 1282-IV: Закон України // Укр. туристичний вісник. – 2004. – №
2. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы / Б. Андерсен, Т. Фагерхоуд. – ASQ Quality Press, 2009. – 156 с..
3. 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.
4. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
5. Бримсон Дж. Стратегія реінжиніринга / Дж. Бримсон // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 5. – С. 4–10.
6. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
7. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.В. Виноградова. –

Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. – Донецьк, 2006. – 435 с.

8. Василенко В.А. Креативное управление развитием социально-экономических систем : монография / В.А. Василенко. – К. : Освіта України. – 2010. – 772 с.

9. Все о реинжиниринге бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : management.com.ua/bpr/bpr010.html

10. Гвоздь М.Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі / М.Я. Гвоздь [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/15.pdf

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

12. Глухов И.А. Мировой опыт реинжиниринга бизнес-процессов в повышении эффективности деятельности компании / И.А. Глухов // Банковские услуги. – 2008. – № 7. – С. 26–31.

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

14. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=943>

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

16. Денисенко М.В. Вдосконалення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів як підходу до реструктуризації

підприємства / М.В. Денисенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_1/35.pdf

17. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: ИТ и бизнес-реинжиниринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 2006. – № 1.

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

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

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

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

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

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

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

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

26. Ковшик В.І. Оцінка ефективності Інтернет-реклами / В.І. Кошик, А.Б. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2011_39.pdf

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

28. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та 1084 методи удосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf

29. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев, И.В. Мисиурова. – К. : Феникс, 2003. – 224 с

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

31. Ложачевська О. Реінжиніринг бізнес-процесів в українському підприємстві / О. Ложачевська // Економіка України. – 2006. – № 9. – С. 92–93.

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

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

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

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

36. Матвієнко О.В. Internet-технології: проектування Web-сторінки : навч. посіб. / О.В. Матвієнко, І.Л. Бородіна. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 154 с.
37. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європ. ун-т. – К., 2005. – 178 с.
38. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
39. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності / С.В. Мельниченко // Вісн. КНТЕУ, 2010. – С. 131–143.
40. Мельниченко С.В. Інтернет-технології в діяльності туристичних підприємств / С.В. Мельниченко, К.А. Єсіпова // Вісн. КНТЕУ, 2010. – С. 35–47.
41. Методы и средства моделирования бизнес-процессов // Информационный бюллетень «Jet Info». – 2004. – № 10(137).
42. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm
43. 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.
44. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>
45. Роль реінжинірингу бізнес-процесів в області інформаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.hicow.com/articles>

46. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів / Р.В. Садловський, О.П. Осетрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6
47. Сердюк Б.М. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств із виробництва платформ [Електронний ресурс] / Б.М. Сердюк, А.К. Крилова. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid>
48. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. ГОСТ Р ИСО 9001-96. – М. : Изд-во стандартов, 1997.
49. Скаун В.А. Вступ до теорії управління бізнес-процесами будівельних підприємств / В.А. Скаун // Економіка та держава. – 2008. – №10. – С. 58–60.
50. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі : навч. посіб. / М.М. Скопень. – К. : КОНДОР, 2005. – 302 с.
51. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення [Електронний ресурс] / О.В. Солодка. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_669/45.pdf
52. Стеченко Д.М. Конкурентоспроможність підприємств у ринковому просторі : зб. наук. пр. / Д.М. Стеченко ; за ред. А.В. Шегди // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : Кадри, 2002. – С.134–140.
53. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
54. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів та особливості управління ризиками при його проведенні [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк, С.В. Антонюк, І.А. Вакуленко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1_2/08tlmurp.pdf
55. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І.Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.

56. Тупкало В.М. Бизнес-моделирование: от теории к практике / В.М. Тупкало // Світ якості. – 2005. – № 4. – С. 22–24.
57. Формалізований опис бізнес-процесів – необхідна умова комплексної автоматизації управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/2324](http://ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/2324)
58. Хохлов Н.П. Реинжиниринг – бизнес-процесс развития основного капитала предприятия / Н.П. Хохлов // Проблемы науки. – 2009. – № 2. – С. 28–33.
59. Христинко Л.М. Побудова бізнес-процесів на підприємствах енергетичної галузі [Електронний ресурс] / Л.М. Христинко, К.С. Чевичелова. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/21KhrChe.htm
60. Чалий С.Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології): дис. д-ра техн. Наук 05.13.06 / С.Ф. Чалий. – Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. – Х., 2007. – 326 с.
61. Шилікова К.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії: особливості 10 TD-0та основні складові ефективності
62. Яковенко С.І. Інформаційні технології й реінжиніринг у процесах організації, трансформації та управління корпораціями / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – № 10(52). – 2005. – С. 222–235.
63. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review. – 2013. – Summer.
64. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 2003.
65. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 2002. – 373 p.
66. Harrington H.J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity. – McGrawHill, 2001.– P. 274.

67. Martin J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. – V.I-V. – UK : Savant Institute, 2004.
68. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : Harper&Row, 2003. – 234 p.
69. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. – 2005. – № 85 (July-August). – P. 149–16.
70. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ : TMF, 2012. – P. 82.