

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу, 1 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

Мовенко
Анастасії Леонідівни

Мазаракі
Анатолій Антонович

Охріменко
Алла Григорівна

підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Мовенко Анастасії Леонідівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Digital-технології в управлінні суб'єктом готельного бізнесу.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – Digital-технології в управлінні суб'єктом готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом готельного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика digital-технологій в управлінні готелем «Софія», м. Вінниця

- 1.1 Теоретичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами готельного бізнесу
- 1.2 Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю
- 1.3 Діагностика наявності та використання Digital-технологій в готелі «Софія», м. Вінниця.

Розділ 2. Удосконалення Digital-технологій в управлінні «Софія», м. Вінниця.

- 2.1 Програма заходів з впровадження CRM-системи в управління готелем «Софія», м. Вінниця..
- 2.2 Ефективність використання нових Digital-технологій (CRM-системи) в готелі «Софія», м. Вінниця.

Висновки

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	21.09.2022
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	08.10.2022
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	10.12.2022
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	23.12.2022
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	15.01.2023
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	24.01.2023
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	01.02.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	02.02.2023
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Мазаракі А.А.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програм

Охріменко А.Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

Мовенко А. Л.*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Мовенко Анастасія Леонідівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

У роботі проаналізовано та узагальнено практичні засади діджиталізації сервісних процесів. Проведено оцінку ефективності діючої системи цифровізації діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення вже існуючих елементів системи діджиталізації сервісу та обгрунтовано програму удосконалення сервісних процесів на основі впровадження цифрових технологій.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

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

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Мовенко А. Л.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Охріменко А. Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бойко М. Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Діагностика Digital-технологій в управлінні готелем «Софія», м. Вінниця.....	10
1.1. Теоретичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами готельного бізнесу	10
1.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Софія» у м. Вінниця.....	17
1.3. Діагностика наявності та використання Digital-технологій в готелі «Софія», м. Вінниця.	23
Розділ 2. Удосконалення Digital-технологій в управлінні готелем «Софія», м. Вінниця.....	32
2.1. Програма заходів з впровадження CRM-системи в управління готелем «Софія», м. Вінниця.	32
2.2. Ефективність використання нових Digital-технологій (CRM-системи) в готелі «Софія», м. Вінниця.	36
Висновки.....	45
Список використаної літератури.....	48

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. В сучасних умовах digital-технології знайшли широке поширення в готельному бізнесі, а ринок штучного інтелекту зростає з кожним роком. Діджиталізація стає основним трендом, що помітно проявляється у моделях дистрибуції послуг готелів, а також активно приходить у сферу автоматизації внутрішніх бізнес-процесів (комунікації з клієнтами, розподіл завдань усередині команди, електронні папки та меню та ін.). Автоматизується і номерний фонд та громадські зони. На сьогоднішній день сучасний готель це місце, де все створено виключно для зручності та комфорту клієнтів [2, с. 175].

Важливість Digital-технологій в індустрії готельного бізнесу на сучасному етапі беззаперечно є дуже великою. До початку епідемії COVID-19 та повномасштабної війни на території України, люди були одержимі світовою індустрією гостинності, готельний та ресторанний бізнес в Україні набрав неабияких обертів і більшість готелів, особливо в туристичних центрах країни, можна було назвати процвітаючими [6, с. 143].

На жаль, сучасні події диктують нові правила. У цей час соціальних обмежень поведінка споживачів має тенденцію змінюватися на користь високих технологій. Фактично, щоб пережити депресію, багато готельних компаній вирішують оновити інфраструктуру та послуги, що стимулює впроваджувати більше технологічних застосунків та digital-технологій. Запобігаючи прямому контакту, готельний бізнес піднявся на вищий рівень, використовуючи розумні пристрої, інтернет-технології і мобільні програми для обслуговування своїх клієнтів. Крім того, необхідним стає також використання суб'єктами готельного бізнесу діджитал-маркетингу. Таким чином, актуальність теми роботи обумовлена необхідністю вдосконалення діяльності підприємств готельного бізнесу і підлаштування їх під реалії сучасності, найбільш оптимальним напрямком якого є використання сучасних digital-технологій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання digital-технологій у галузі готельного бізнесу. **Об'єктом дослідження** є digital-технології, що застосовуються в готелі «Софія», м. Вінниця.

Метою роботи є розробка проекту автоматизації діяльності готелю «Софія». Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та основні поняття digital-технологій;
- показати основні напрямки застосування digital-технологій на підприємствах готельного бізнесу;
- дати коротку організаційно-економічну характеристику готелю «Софія»;
- оцінити digital-технології, що застосовуються на підприємстві;
- розробити проект впровадження системи автоматизації CRM готельного комплексу «Софія».

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей впровадження сервісних технологій у підприємства готельного бізнесу, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження сервісних технологій, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного бізнесу та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби

статистики України, внутрішня звітність готелю «Софія» та матеріали з соціальних мереж закладу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 34 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 51 стор., на яких представлено 4 таблиці та 12 рисунків.



РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЕМ «СОФІЯ», М. ВІННИЦЯ.

1.1. Теоретичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами готельного бізнесу

Сучасне готельне підприємство надає споживачам не тільки проживання та харчування, але й бездоганні послуги транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне обслуговування, медичні, спортивні послуги, салони краси та ін. Фактично, готельні підприємства у структурі індустрії туризму та гостинності грають ключову роль, оскільки формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у формуванні та просуванні якого включає всі сектори та елементи індустрії туризму та гостинності [1, с. 86].

На сьогодні зростає інтерес у розвитку індустрії гостинності, як на міжнародному, так і на національному та регіональному рівнях, оскільки туризм та гостинність є каталізатором для розвитку всіх галузей економіки. Виділимо значно позитивні соціально-економічні впливи індустрії гостинності на національному та регіональному рівнях:

- нові робочі місця, створені завдяки туризму та готельному бізнесу;
- мультиплікативний ефект;
- внесок у державні та регіональні доходи.

У свою чергу існують і соціально-культурні вигоди:

- підвищення життєвого рівня населення;
- збереження культурної спадщини;
- сприяння створенню та підтримці музеїв, збереженню та фінансуванню культурно-історичних пам'яток;
- посилення почуття гордості населення за свою культуру та самобутність;
- забезпечення можливостей для міжкультурних обмінів.

Таким чином, індустрія туризму та гостинності є однією з найважливіших частин широкого ринку послуг і є швидкозростаючою та

високорентабельною промисловістю, здатною прямо і опосередковано впливати на створення умов для сталого соціально-економічного зростання світової та національної економіки [3, с. 126].

Digital - технології організації служать для забезпечення виконання стратегічних цілей бізнесу, що використовуються для контролю активності структур та об'єктів, фінансових, інформаційних, матеріальних потоків, робочих місць та груп людей.

Digital - менеджмент у вузькому значенні це коло завдань управління, насамперед промислового і технологічного характеру, що забезпечує досягнення цілей організації у своїй основній діяльності з допомогою ефективного узгодженого управління як елементами, процесами і ресурсами власне інформаційної системи, так і іншими елементами підприємства [5].

У цих завданнях управління різною мірою використовуються інформаційні системи та реалізовані в них Digital – технології (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Інформаційні технології в організації

Джерело: складено автором на основі [7].

Залежно від призначення, можна виділити такі напрями інформаційних систем готельного бізнесу, як програмні продукти загального призначення та спеціалізовані комп'ютерні технології. Саме ці технології у свою чергу можна розділити на такі напрямки: пакети керування готелями та пакети фінансового менеджменту (рис. 1.2).

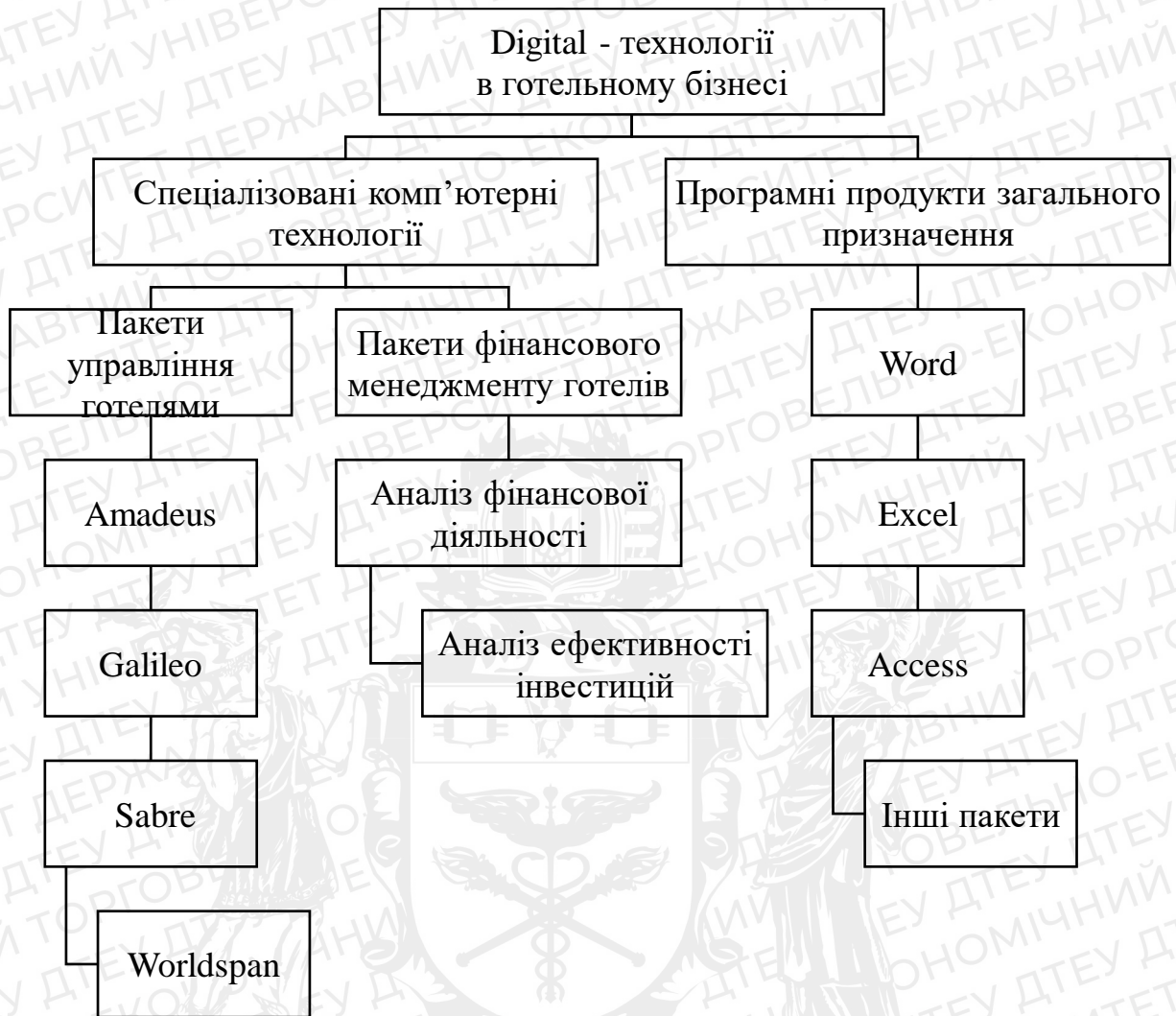


Рис. 1.2. Інформаційні технології в готельному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [7].

Автоматизовані системи управління для готельних комплексів є комплексом інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів - туристичних агентств, корпоративних клієнтів і туроператорів. І хоча ціна таких систем висока, згідно з дослідженнями корпорації Microsoft, більшість готелів на Заході (особливо мережевих) періодично встановлюють нову систему управління. Це викликано темпами зростання конкурентної боротьби і технологічного прогресу - якщо раніше готелі змінювали технічне оснащення в середньому кожні 7-9 років, то сьогодні - кожні 3-5 років [8, с. 47].

Найбільш популярними на цьому ринку є системи (рис. 1.3).

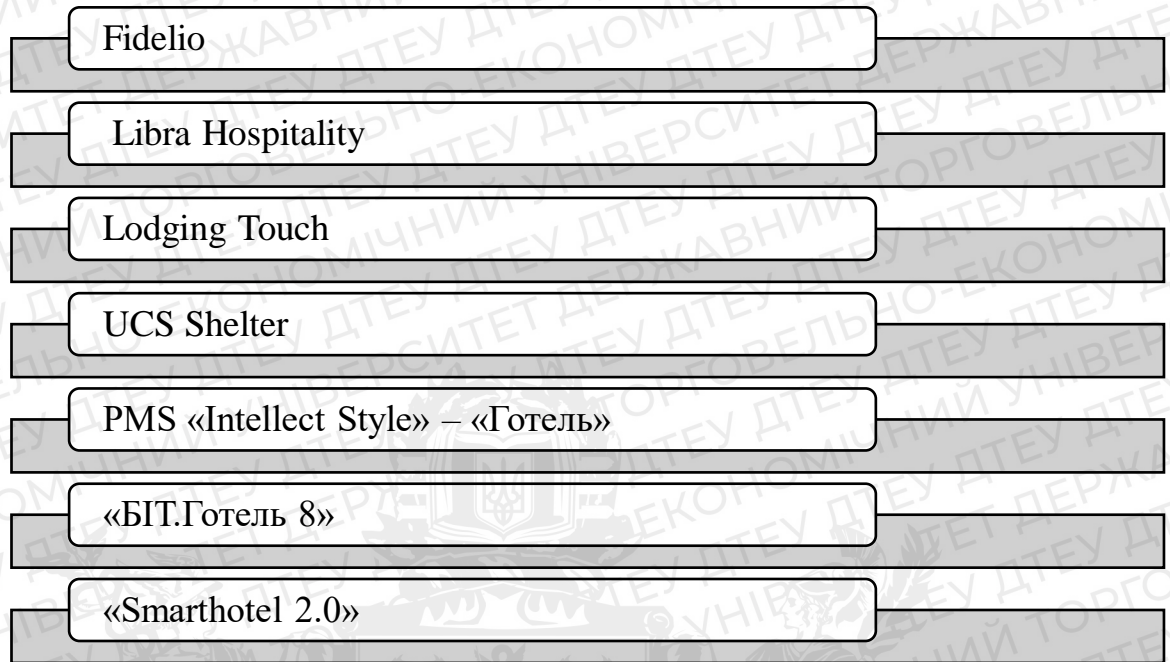


Рис. 1.3. Системи управління готелями

Джерело: складено автором на основі [9].

Проведемо стислий огляд сучасних автоматизованих систем управління готелями, які використовуються в Україні:

Fidelio Front Office (FO) – це найбільш популярна у світі система автоматизації резервування, прийому та розміщення;

Libra Hotel Information Systems – найбільшого світового розробника автоматизації для міжнародної індустрії гостинності з досвідом установки більш 4000 систем в 83 країнах світу. Запропоновані рішення засновані на системах epitome Solutions і Core та включають системи управління для готелів, системи корпоративного управління, електронної комерції й бізнес-аналітики [9, с. 96].

Система «Lodging Touch» використовується в сотнях готелів по усьому світу, включаючи такі відомі мережі, як «Choice Hotels», «Holiday Inn», «Oriental Express», «Gruppo Sol» та ін.;

UCS Shelter – це система управління готелями, яка встановлена більш ніж в 30 готелях України. «Ukrainian Computer Property Management System,

PMS дозволяє не тільки проводити бронювання номерів, а також спрощує процедуру заселення гостей з урахуванням їх вимог, також допомагає планувати завантаження готелю, вести статистику, надавати дані для бухгалтерської й управлінської звітності [13, с. 15];

PMS «Intellect Style» – «Готель» – це високофункціональна готельна програма з повним набором основних модулів, необхідних для автоматизації керування готелем, призначена для автоматизації готельного бізнесу. Гнучкість налаштувань дозволяє побудувати систему автоматизації готелю відповідно до потреб конкретного готелю, його розмірів й особливостей.

Програмне забезпечення «БІТ.Готель 8» – це багатофункціональне й просте у використанні рішення для автоматизації управління готелем. За допомогою програмного забезпечення «БІТ.Готель 8» можна управляти номерним фондом готелю на різноманітних порталах онлайн бронювання, таких як booking.com, expedia.com тощо.

«Smarthotel 2.0» призначена для автоматизації обліку й управління суб'єктами готельного бізнесу, допомагає вести облік актуальності номерного фонду в розрізі номерів і місць, управляти взаємозв'язками з клієнтами й контрагентами, регулювати наповнення номерів, аналізувати й планувати грошові потоки [9, с. 121].

Мобільні технології займають 2-ге місце серед технологій по залученню клієнтів (Customer Engagement Technology (CET)). Найбільш поширений функціонал мобільних програм для готелів:

- бронювання номерів,
- забезпечення пошуку об'єктів нерухомості без GPS,
- забезпечення в режимі реального часу збору звернень гостей (guest feedback),
- функція типу консьерж, тощо.

Розглянемо новітні технологічні тренди, які сприяють процвітанню готельного бізнесу у світі.

1. *Internet of Things* – це саме та технологія, яка відкрила можливості автоматизації будинку, іншими словами – система «розумний дім». Підключення до IoT таких об'єктів, як міні-бар, замок, кухонне обладнання, змішувачі для води тощо, дозволяє готелям збирати дані та забезпечувати обмін інформацією між пристроями, системами та зацікавленими сторонами. Автоматизація номерів здатна забезпечити клієнтам більш комфортну обстановку. Ця технологія надзвичайно важлива у готельній індустрії, оскільки вона дозволяє готелям заощаджувати на енерговитратах, а також оптимізувати комфорт в номері без втручання персоналу. Наприклад, деякі готелі використовують інтелектуальні енергетичні системи для автоматичного зменшення потужності лампочок вдень або для відключення системи опалення, коли кімнати не зайняті, або коли в зайнятих кімнатах досягається певна температура [10].

2. *Вхід без ключа*. Найближчим часом карти замінить смартфон, кілька великих готельних мереж вже використовують цю технологію. Зокрема, Starwood Hotels and Resorts вже почали надавати гостям таку можливість через додаток SPG. Аналогічні технології є і в інших готельних брендів, наприклад Hilton. Також багато мереж апартаментів використовують систему відкриття кімнати за допомогою коду, що надсилається гостям у день заїзду.

3. *Роботи*. Донедавна використання роботів було можливе лише в галузі виробництва. Однак у сфері готельного бізнесу роботи зі штучним інтелектом, які більше схожі на людей, є однією з нових цифрових тенденцій, адже вони здатні виконувати цілу низку складних, інтелектуальних завдань [12].

Цікавим прикладом на сьогоднішній день є готель Henn-na в Нагасакі, названий першим у світі роботизованим готелем. Роботизований персонал на стійці реєстрації надає туристичну інформацію, здійснює заїзд/виїзд гостей. Замість ключів у Henn-na Hotel Japan використовується технологія ідентифікації особи, що є однією з передових технологій.

4. *Технологія розпізнавання*. Ще одна цифрова тенденція, що використовується у готельному бізнесі – технологія розпізнавання. Вона

включає все: від розпізнавання обличчя і відбитків пальців до сканування сітківки ока. Використання цієї технології набирає величезну популярність і в основному пов'язане з прискоренням процесів оплати та скороченням контактів із персоналом.

5. *Віртуальна реальність (VR)*. Завдяки своїй здатності ефективно переносити людей у нове цифрове середовище, віртуальна реальність є цікавою технологією, що виводить готельний бізнес на новий рівень. Вже багато готелів використовують 360-градусне відео та інші технології віртуальної реальності в процесі бронювання. На готельних сайтах деякі мережі використовують VR для того, щоб люди могли дізнатися, як виглядають готельні номери, перш ніж вони могли їх забронювати, що полегшує процес вибору найбільш відповідного варіанту. Також цю технологію можна використовувати для віртуального ознайомлення з місцевими пам'ятками [12].

6. *Відгуки у соціальних мережах*. Багато компаній у готельному бізнесі використовують у своїх інтересах соціальні мережі. Гості відзначають у додатках свою геопозицію, пишуть про свій досвід та діляться фотографіями з друзями та передплатниками у таких популярних мережах, як Instagram, Facebook тощо. Тобто таким чином готелі можуть залучати дедалі більше людей, які використовують соціальні мережі. Також гості можуть залишати відгуки на певних сервісах (скаржитися або поділитися приємними враженнями про своє перебування в тому чи іншому готелі) [14].

Також не можна не відзначити такі тренди готельного бізнесу, як:

1. *Цифрові кіоски*. Дедалі більше готелів встановлюють у своїх фойє цифрові кіоски чи термінали, щоб гості потрапляли у звичне hi-tech оточення. Їх використовують для реєстрації, отримання матеріалів або інформації про готель та місцеві визначні пам'ятки. Інформацію з них можна легко завантажити на смартфон або планшет у вигляді PDF-файлу. У фойє 1000 hotel у Сіетлі стоїть ігровий інтерактивний стіл Microsoft, на якому можна пограти у віртуальні шахи або дізнатися все про готель від цифрового консьєржа.

2. *Цифрове оздоблення номерів.* У готелі Ruby Hotel у Відні цифрові технології привнесли до номерів. Гостей вітає планшет та завантажує у цифровому вигляді газети, а також інформацію про готель, дає доступ до інтернету, завантажує програму для виїзду з номера, відгуки гостей, а також пропонує кнопку для бронювання номера в Ruby Hotel на майбутнє. Гості можуть зареєструватись особисто, їм не обов'язково робити це через планшет. Запропонувавши вибір, готель зміг усунути черги у приймальні та вивільнив у персоналу більше часу для якісного обслуговування постояльців [11].

3. *Інтерактивні новинки соціальних мереж.* Деякі готелі впроваджують третій вимір, встановлюючи планшет з доступом до соціальних мереж прямо у фойє. На табло показують контент, створений користувачами, найкращі фото гостей та дані сторінок у соціальних мережах тих, хто відвідав цей готель. Такі новинки показують гостям фото та події, а також просувають різні послуги [14].

Насамкінець, слід зазначити, що завдяки цифровим технологіям відпочинок стає більш зручним і безпечним, і важливо продовжувати розвиток у цій сфері.

1.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Софія» у м. Вінниця

Готель “Софія” у Вінниці був відкритий у 2014 році і знаходиться на одному з центральних проспектів, всього за 350 м від залізничного вокзалу у напрямку центру, та лише за 15 хвилин ходьби від світло-музичного фонтану. "Рошен" [4].

Готель «Софія» м. Вінниця має невеликий номерний фонд, з номерами категорії «стандарт», «напівлюкс» та «люкс».

Основними видами діяльності готелю є:

- надання готельних послуг для тимчасового проживання;
- надання в оренду бізнес-центру (до 40 осіб);
- надання в оренду конференц-залу (до 80 осіб);

- оренда автомобілів;
- послуги камери схову;
- послуги хімічного чищення;
- послуги пральні;
- послуги перукарні;
- косметологічні та косметичні послуги;
- бронювання та реалізація квитків на різні види транспорту;
- надання послуг автомобільної стоянки;
- послуги комунального харчування;
- спортивно-оздоровчі послуги (фітнес-центр, тренажерний зал, сауна).

Усі перелічені види діяльності здійснюються відповідно до чинного законодавства України. Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, провадяться після отримання ліцензії в установленому порядку.

Сьогодні «Софія» – це сучасний готель з міжнародними стандартами обслуговування та висококваліфікованим персоналом, готель має сертифікат відповідності рівню «4 зірки».

У готелі можна організувати захід будь-якої складності – ділові зустрічі, конференції, засідання, презентації. До послуг гостей конференц-зал та бізнес-центр готелю. Конференц-зал розрахований на 80 осіб. Для гостей є мультимедійний проектор, екран, дошка, фліп-чарт, звуковий підсилювач, колонки, мікрофони, можливість виходу в Інтернет. Місткість бізнес-центру – 40 чоловік. Служба харчування готелю пропонує всілякі варіанти меню для кава-пауз та бізнес-ланчів [4].

Готель «Софія» за роки роботи набув та сформував позитивний імідж у постачальників та агентств, з якими веде активні партнерські відносини; клієнтська база готелю також досить широка. Кожен гість дорогий готелю, і вся політика спрямована на те, щоб гості залишалися задоволеними та приїжджали до готелю не раз. Всі зміни в компанії ретельно розробляються менеджерами з розвитку та продажу та націлені на заохочення бажань гостей,

зручність та комфортність. Реклама з «уст в уста» часто використовується при рекомендації готелю, вже гостями.

Розглянемо організаційну структуру Готелю «Софія» та відобразимо її на рис. 1.4.

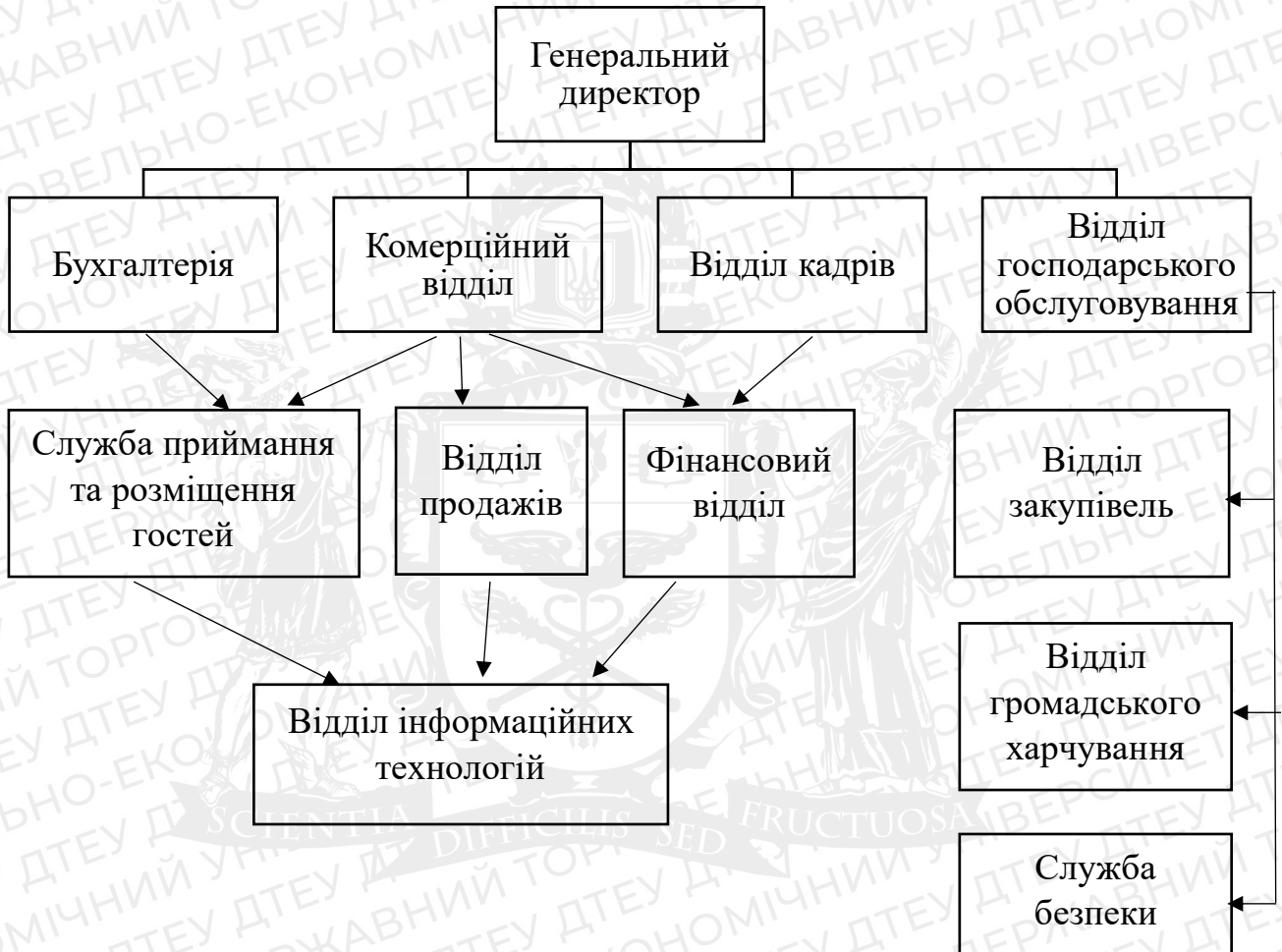


Рис. 1.4. Організаційна структура готелю «Софія»

Джерело: складено автором на основі даних готелю

Організаційна структура підприємства – лінійна – це найпростіша бюрократична ієрархічна структура управління. Лінійна організаційна структура передбачає управління підприємством керівником. Така структура з метою підвищення ефективності використовує такі пункти:

- взаємодія нижчих рівнів структури з вищими через підготовку проектів та реалізації їх на вищих рівнях структури;
- прийняття остаточних рішень керівником;

- рішення проходить усі рівні структури, через меморандуми та збори колективу.

Такі лінійні структури найбільш корисні, коли на рівні внутрішніх факторів дотримується невелика кількість рівнів ієрархії (тобто час з прийняття рішень скорочується), також коли обсяг роботи оптимальний для керівника (завантаження керівника). Співробітники мають чіткі та структуровані обов'язки, які закріплені письмово (це посадові інструкції, накази та розпорядження). Рішення стратегічного характеру приймаються власниками підприємства та генеральним директором. Стратегічною метою підприємства, що визначається самими власниками є орієнтація на прийом та обслуговування в основному бізнес-туристів. Готель надає харчування своїм гостям у ресторані, розташованому в готелі.

У зв'язку з тим, що підприємство зі сфери обслуговування, режим роботи адміністративно-управлінського персоналу встановлюється з 9.00. до 18:00. Для обслуговуючого персоналу дотримується позмінний графік робочих змін. Готель не має сезонного характеру роботи, хоча в період з жовтня до травня кількість клієнтів різко скорочується. Чисельність працівників на даний момент становить 35 осіб [4].

Компанія має власне майно, яке сформовано зі вкладень засновників. Тобто майно компанії складається із статутного капіталу, який передбачено у розмірі 10 тисяч гривень та інших джерел фінансування.

Організація веде бухгалтерський облік за спрощеною системою оподаткування, має власний підрозділ бухгалтерії, в особі головного бухгалтера та бухгалтера-касира. Основним виконавцем вважається генеральний директор, саме він та бухгалтер несуть повну відповідальність за виконання норм та вимог бухгалтерського та податкового обліку.

Основними показниками діяльності є показники прибутку, виручки, собівартості, чисельності персоналу тощо. За аналізований період з кінця 2019 до кінця 2021 року можна простежити такі результати діяльності (табл. 1.1).

Усі необхідні дані було взято зі звітності підприємства за досліджуваний період, чисельність співробітників, подана у таблиці – фактична. Оцінка показників розглядається також за період 2020-2021 рр. у поступовій динаміці з урахуванням відхилень у вартісному вираженні.

Таблиця 1.1

Основні фінансові показники діяльності готелю «Софія»

тис. грн

Показник	2019	2020	2021	Відхилення +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Виручка від продажів	19424	23858	24442	4434	584	22,83	2,45
Собівартість послуг	14868	15905	18068	1037	2163	6,97	13,60
Прибуток від продажів	4556	7953	6374	3397	-1579	74,56	-19,85
Інший дохід	2857	4912	4773	2055	-139	71,93	-2,83
Інші витрати	1582	2918	3620	1336	702	84,45	24,06
Прибуток до оподаткування	5831	9947	7527	4116	- 2420	70,59	- 24,33
Чистий прибуток	4664,8	7957,6	6021,6	3292,8	-1936	70,59	-24,33
Середньооблікова чисельність працівників	32	34	35	2	1	6,25	2,94

Джерело: складено автором на основі даних готелю

Отже, у таблиці подано основні показники діяльності готелю за три роки. Зіставляючи результати, видно, що обсяги реалізації збільшилися на 1356,8 тис. грн. порівняно із минулим 2020 роком. Щодо собівартості послуг, то за таблицею видно значний підйом у ціновій політиці через зростання цін на енергоносії та інші комунальні платежі. Зростання склало порівняно з 2020 роком понад 3 млн. грн.

Прибуток помітно скоротився через зменшення кількості клієнтів і збільшення кількості співробітників. Хоча показник чисельності працівників

досить стабільний, чисельність штатних співробітників варіювалася, починаючи з 2019 року, але до кінця звітного періоду кількість стабілізувалася. Показник чистого прибутку зростає. У загальному висновку можна говорити про ефективність роботи підприємства сфери готельних послуг та рентабельності на ринку сфери гостинності.

Для оцінки сильних і слабких сторін та знаходження нових можливостей й визначення можливих загроз необхідно скористатися методикою SWOT-аналізу. Така методика найбільш точно виділяє фактори впливу на компанію і дає змогу оцінити роботу з різних боків.

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз готелю «Софія»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – наявність програми лояльності; – зручне місце розташування; – номерний фонд відповідає міжнародним вимогам; – широкий асортимент послуг; – гарний інтер'єр та екстер'єр; – високопрофесійний колектив; – наявність власного сайту; 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня кількість реклами, слабкий маркетинг; – невелика площа готелю; – ціни вищі, ніж у конкурентів; – недостатня кількість програмного забезпечення та digital-технологій для обслуговування клієнтів; – погано розвинені соціальні мережі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – скорочення часу на обслуговування за допомогою запровадження digital-технологій; – розміщення тимчасових переселенців; 	<ul style="list-style-type: none"> – війна росії проти України; – нестабільність економіки;

Джерело: складено автором

Таким чином, провівши SWOT-аналіз готелю «Софія», можемо зазначити, що основними загрозами для готелю є події, які відбуваються на території України, зокрема війна, яку розгорнула росія. На цей фактор, на жаль, підприємство вплинути не може, як і всі інші підприємства країни. Серед факторів, на які може впливати керівництво готелю є впровадження новітніх digital-технологій, розвиток соціальних мереж та digital-маркетингу, а також перегляд цін у відповідності до запиту клієнтів.

1.3. Діагностика наявності та використання Digital-технологій в готелі «Софія», м. Вінниця.

На сьогоднішній день можна спостерігати стрімкий розвиток digital-технологій та програмного забезпечення у готельному та туристичному бізнесі. Це зумовлюється тим ефектом, який можна отримати при їх правильному використанні. Суб'єкти готельного бізнесу потребують сучасного програмного забезпечення та технологій для ефективного ведення своєї діяльності.

Для діагностики використання digital-технологій в готелі «Софія», порівняємо використання новітніх технологій готелю конкурентами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Використання digital-технологій готелем «Софія» та конкурентами

(«+» - технологія застосовується,
«-» - технологія не застосовується)

Digital-технології		Софія	Конкуренти		
			Francia	Оптіма Вінниця	Smart Apart
Маркетинг	Смс- маркетинг	+	+	-	+
	Власний сайт	+	+	+	+
	Мобільний додаток	-	+	+	+
	Instagram	+	+	+	+
	Facebook	-	+	+	+
Управління	Система «розумний дім»	-	+	-	+
	Вхід без ключа	-	+	+	+
	Digital Signage	-	+	-	+
	CRM-система	-	+	+	+

Джерело: складено автором

Таким чином, відповідно до даних таблиці 1.3 можемо констатувати, що готель Софія відстає від своїх конкурентів у впровадженні новітніх digital-технологій. Що стосується digital-технологій у маркетинговій діяльності готелю, можемо побачити, що вони присутні на рівні з конкурентами, проте використовуються не усі наявні інструменти.

Основними digital-платформами, що використовуються відділом маркетингу готелю Софія є платформи Booking, Hotels, соціальні мережі, власний веб-сайт та смс-маркетинг (рис. 1.5).

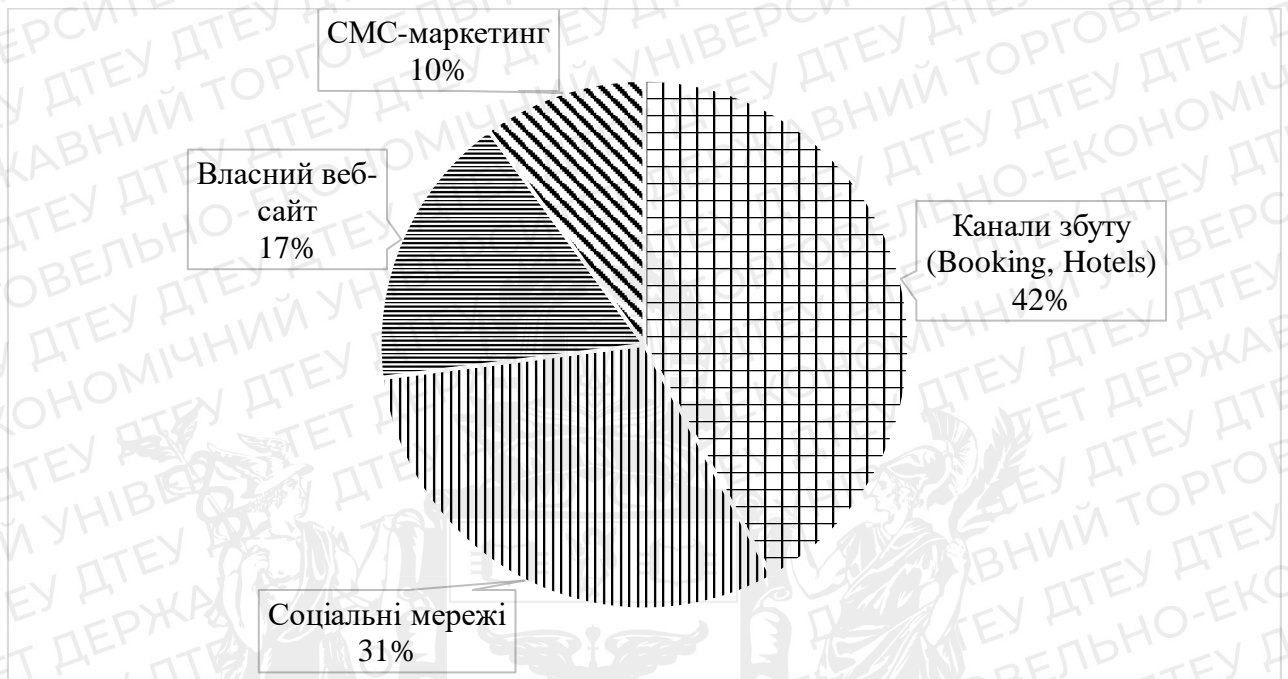


Рис. 1.5. Основні digital-платформи, що використовуються відділом маркетингу готелю Софія

Джерело: складено автором

Дані на рис. 1.5 відображають відсоток залучення нових споживачів за допомогою різних платформ, що застосовуються готелем «Софія». Найбільший відсоток припадає на канали збуту, такі як Booking.com, Hotels.com та інші. Друге місце займають соціальні мережі, зокрема Instagram, найменшу частку займають веб-сайт (17%) та СМС-маркетинг (10%). Таким чином, можемо констатувати необхідність удосконалення веб-сайту, як інструменту просування послуг готелю Софія, а також можливість розробки мобільного додатку [4].

Якщо говорити про управління, то варто зазначити, що готель Софія належить до підприємств, які застосовують традиційну базу даних для збереження різної інформації, що є не досить ефективним в управлінні готелем. Деякі документи готелю і досі зберігаються лише у паперовому

вигляді, а задачі персоналу передаються «із вуст в уста», або за допомогою чатів у соціальних мережах, що значно уповільнює процес виконання завдань та процес управління, як результат страждає якість послуг та економічні показники.

На нашу думку, одним із першочергових шляхів покращення управління готелем з допомогою використання digital-технологій, є впровадження CRM-системи. Проведемо оцінку стану та зрілості компанії для технологічної трансформації.

Для оцінки зрілості готелю Софія використаємо модель Talkdesk (The Talkdesk CX Maturity Model). Для цього необхідно оцінити основні 9 галузей зрілості за чотирма рівнями зрілості в кожній галузі [20].

Перша галузь – це *Філософія Клієнтського Досвіду*, в якій розкривається, наскільки компанія дотримується підходу «клієнт найважливіший». Готель Софія знаходиться на третій стадії в цій галузі – стадія *Формування Доходів*. На даному етапі організація концентрується на клієнті як на головному джерелі прибутку і робить усе, щоб бажання клієнта виконувались для його задоволення. Для досягнення четвертого рівня компанії не вистачає стратегічного підходу в управлінні відносинами з клієнтами (CRM-системи).

Наступна галузь – *Маршрутизація та Обслуговування*. Правильне поєднання технологій, даних та навичок агентів дозволяє організаціям зменшити непорозуміння, які виникають у клієнтів при вирішенні проблем та пошуку відповідей. Готель Софія має третій рівень – *Маршрутизація, спрямована на дані*. Адміністратори готелю звертають увагу на дані у профілі кожного гостя, щоб визначити потреби клієнта та оптимізувати історію проживання [15, с. 14].

Керування обліковими записами та взаємодіями. Ця галузь дає зрозуміти як успішно організація збирає, зберігає та ділиться інформацією про гостей через інтеграцію з системою CRM та іншими системами компанії для взаємодій у роботі та каналами самообслуговування. На сьогоднішній день

готель Софія знаходиться на першому етапі - *Відсутність CRM*. Це ще раз підкреслює, що готелю потрібна інтеграція даної системи для просування в області управління обліковими записами.

Менеджмент якості. Зрілість компанії оцінюється в ефективності оцінки взаємодії між агентами, визначення ключових областей, що вимагають поліпшення та надання цим агентам ефективного зворотного зв'язку, що необхідно для надання видатного сервісу (Customer Experience). Готель знаходиться на першому етапі та використовує моніторинг та зворотний зв'язок тільки для спеціальних випадків, коли це необхідно – *Ед-хок (“Ad-hoc”)* [27, с. 16].

Відгуки та зворотний зв'язок. Рівень задоволеності гостей та методи, що використовуються для збору, обміну та аналізу ключових параметрів клієнтів, а також правильне використання цих інсайтів. Готель розташований на першому рівні – *Розповсюдження електронних листів та СМС-опитувань*.

Управління трудовими ресурсами. Необхідний набір ресурсів для надання послуг гостям, який виділяється для того, щоб максимізувати рівень продуктивності та компетентності організації. У готелю Софія *Прогнозування* відбувається на основі звичайних електронних таблиць, що показує розташування готелю на першому рівні в даній галузі [23].

Персоналізація. У готелі Софія існує індивідуальний підхід до кожного гостя. Всі дані зберігаються в профайлах, де можна знайти переваги, побажання, засновані на минулому досвіді проживання в готелі, та загалом особисту інформацію про постояльця для надання персоналізованого сервісу на найвищому рівні. Відповідно, готель Софія знаходиться на четвертому рівні – *індивідуалізація*.

Звітність та аналітика. Галузь прийняття рішень та їх оцінка, завдяки оцінці продуктивності компанії, пошук зон, що вимагають поліпшення та моніторинг відгуків клієнтів у реальному часі та ґрунтуючись на минулому досвіді. Готель використовує *Стандартні Операційні Показники* та

Обмежену Глибину Аналізу, що говорить про знаходження компанії на першому рівні [32, с. 1270].

Управління знаннями. Керування, підтримка та розподіл знань між сервісними програмами, а також простота, з якою агенти та клієнти можуть знайти певні відповіді. Співробітники готелю Софія використовують *Ед-хок Нотатки та Рекламні Листівки*, займаючи перший рівень у цій галузі.

Після аналізу 9 галузей компанії була складена пелюсткова діаграма для візуалізації стану зрілості готелю Софія на поточний момент (рис.1.6).

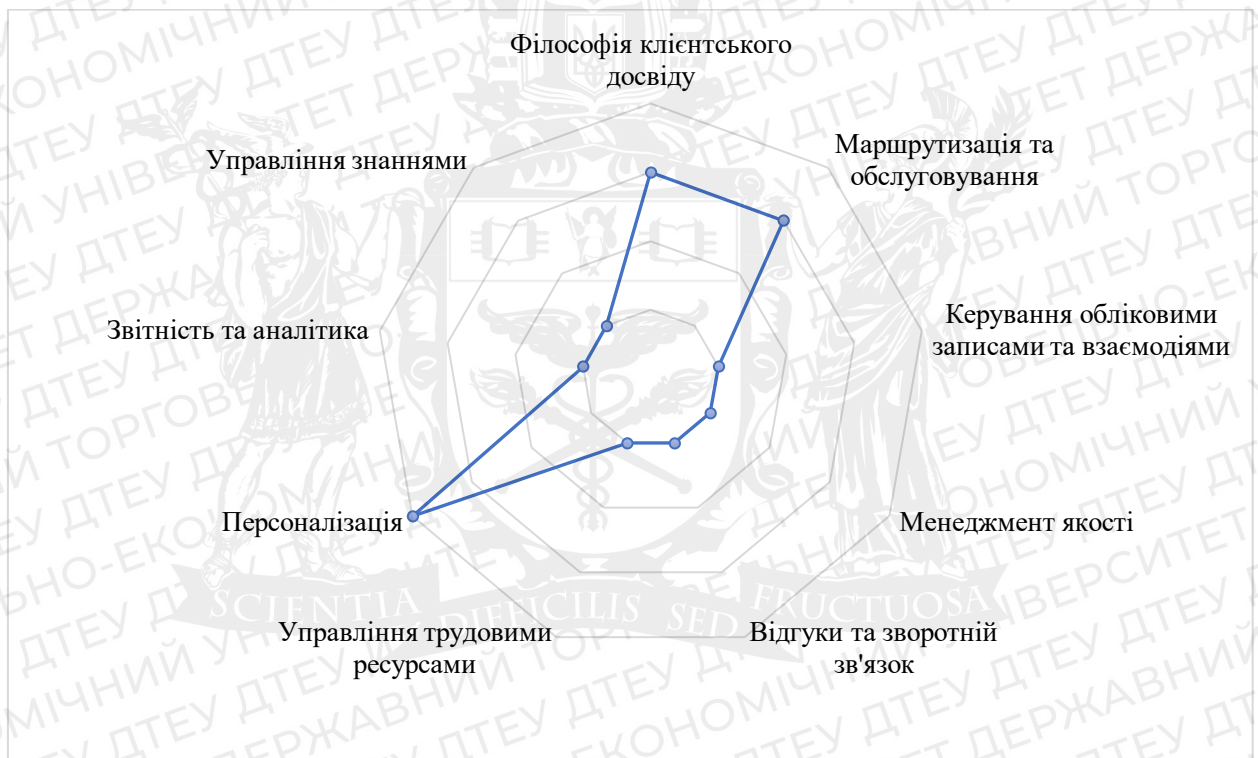


Рис. 1.6. Модель зрілості готелю Софія

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, компанія знаходиться на найвищому рівні в області Персоналізація, а також на гідному третьому рівні в областях Філософія Клієнтського Досвіду та Маршрутизація та Обслуговування. Також явно видно й області, з якими необхідно серйозно працювати та покращувати. Високий рівень персоналізації, безперечно, є великою перевагою для готелю, оскільки індивідуальний підхід є ключовим аспектом готельної індустрії. Завдяки цьому факту, можна сказати, що готель має середній рівень зрілості і

готовий до впровадження CRM системи, більше того, саме завдяки даній системі готель Софія зможе покращити свої показники, які на даний момент дуже низькі. Наприклад, у таких галузях як Менеджмент та Аналітика та Відгуки та Зворотній зв'язок.

Для того, щоб допомогти менеджерам визначати та встановлювати пріоритетність критично важливих аспектів відносин з клієнтами, а також здійснювати перехід між різними типами відносин (особисті/ділові), був використаний інструмент оцінки управління взаємовідносинами. Цей інструмент використовує 10 основних областей (елементів) CRM, кожен з яких необхідно оцінити за шкалою від 1 до 10 рівнів [29].

Елемент 1. Стратегія клієнта. Фокусується на тому, як залучити нових клієнтів, а також як підтримувати та розвивати відносини з уже існуючими. Готель Софія знаходиться на 4 рівні – менеджмент аналізує життєву цінність окремих клієнтів, щоб зрозуміти їх значення для організації. Для розрахунку вартості окремих клієнтів використовуються різні підходи, зокрема, наприклад, калькуляція витрат за видами діяльності.

Елемент 2. Стратегія взаємодії із клієнтами. Важливо знати як організація взаємодіє зі своїми клієнтами та як вона постачає їм товари та послуги. Цей пункт включає всі процеси взаємодії, точки дотику, співробітників і канали розподілу. Ціль полягає в тому, щоб дізнатися, коли і як клієнти хочуть взаємодіяти з організацією. Готель Софія знаходиться на рівні 5 – мінімізує незручності клієнтів, розвиваючи канали взаємодії. Це допомагає готелю надавати інформацію, вирішувати проблеми та скарги, поширювати товари та послуги, а також робити можливими транзакції (наприклад, введення замовлення та онлайн-оплата). Однак ці індивідуальні взаємодії досі недостатньо добре скоординовані [17, с. 9].

Елемент 3. Стратегія бренду. Стратегія бренду описує, що являє собою бренд організації, якою вона хоче бути як і діяти задля досягнення цієї ідентичності. Стратегія позиціонує бренд так, як він сприймається клієнтами та акціонерами, щоб зайняти впевнену позицію на ринку. Готель Софія на 6

рівні – використовує всі види комунікації (від пакетів та візитних карток до маркетингових кампаній у соціальних мережах), використовуючи позиціонування бренду [22].

Елемент 4. Стратегія створення цінності. Управління взаємовідносинами – це діяльність із додавання цінності через взаємозалежність та співпрацю між організацією, її клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Будь-яка стратегія має бути спрямована на створення цінності як для організації, так і для її стейкхолдерів. Готель Софія знаходиться на *6 рівні* – готель може надати кращу пропозицію на ринку, досягнувши успіху в конкретних заходах щодо додавання цінності до послуг.

Елемент 5. Культура. Компанія має бути, в першу чергу, клієнтоорієнтованою, що є різновидом організаційної культури і допомагає цій організації бути більш чуйною до потреб клієнта. Така культура позитивно впливає на задоволення клієнта. Готель Софія знаходиться на *8 рівні* – фокусується на створенні додаткових можливостей для клієнтів. Співробітники готелю віддані справі задоволення потреб клієнтів. Співробітники відчувають відповідальність за кінцевий результат та діють з урахуванням інтересів клієнта [16, с. 184].

Елемент 6. Люди. Саме вони вирішують ділові питання, спілкуються всередині організації та вибудовують стосунки з клієнтами. Усі співробітники повинні розуміти свої ролі та відповідати необхідним навичкам та знанням, визначеним у програмах найму. Готель Софія знаходиться на *5 рівні* – менеджмент дбає про те, щоб співробітники розуміли свою роль і мали базові навички та знання для визначення потреб та переваг клієнтів, які представляють цінність для всіх членів організації.

Елемент 7. Організація. Організаційна структура впливає на ефективність всієї діяльності організації. Ключовими принципами управління відносинами є збирання, координація та аналіз точних даних про клієнтів, розробка маркетингових стратегій, які персоналізують відносини, та максимізація цінності для організації за рахунок зосередження уваги на більш

цінних клієнтах. Готель Софія на 5 рівні – гарантує, що функціональні відділи співпрацюють для задоволення потреб та бажань клієнтів. Зв'язок між відділами покращився, але він все ще не є оптимальним [18, с 243].

Елемент 8. Інформаційні технології. Роль інформаційно-технологічних інструментів в управлінні взаємовідносинами полягає у полегшенні різних процесів у роботі з клієнтами, таких як сегментація клієнтів на основі їхньої цінності або прогнозування поведінки клієнтів. Для підтримки цих процесів потрібна добре організована інформаційно-технологічна інфраструктура та архітектура, що дозволяють ефективно взаємодіяти на всіх рівнях компанії. Готель Софія знаходиться на 4 рівні – готель визначає терміни в базах даних, щоб уникнути відмінностей у значеннях по відділах або групах користувачів. Видимість та доступність даних про клієнтів (отриманих з різних точок контакту з клієнтами) серед співробітників було покращено, але інтеграція каналів контакту з клієнтами все ще не повністю здійснена [31, с. 29].

Елемент 9. Процеси керування взаємовідносинами. Моніторинг процесів управління взаємовідносинами, таких як усунення скарг або управління послугами, є важливим видом діяльності для досягнення цілей організації та покращення відносин. Процеси мають бути побудовані, зіставлені та зрозумілі для покращення процесів компанії. Готель Софія знаходиться на 1 рівні – менеджери складають карту та документують процеси управління взаємовідносинами для кожного етапу життєвого циклу клієнта.

Елемент 10. Управління знаннями та навчання персоналу. Управління знаннями передбачає сприяння процесам створення знань, обміну знаннями та їх застосування. Щоб адаптувати організацію до середовища, що швидко змінюється, необхідно створювати знання і обмінюватися ними. Готель Софія знаходиться на 3 рівні – складається карта процесу створення знань; це знання про бізнес-ринки, бізнес-процеси, клієнтів і конкурентів. Стимули, такі як мотивація, винагорода та визнання, призначені для заохочення використання та генерування знань [34, с. 268].

Проаналізувавши стан готелю Софія в 10 областях CRM і провівши оцінку компанії щодо кожної області, були виявлені рівні, на яких знаходиться готель (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Оцінка управління взаємовідносинами готелю Софія

Джерело: складено автором

Як можна побачити на діаграмі вище (рис. 1.7), готель Софія знаходиться приблизно посередині кожного елемента. З елементів, що виділяються, можна відзначити Культуру, в якій організація знаходиться на 8 рівні. Можна сказати, що цим має перевагу і досить високий рівень зрілості у цій галузі. Необхідно також відзначити і область, в якій готель на даний момент досягає успіху найменше - це Процеси керування взаємовідносинами, в якому готель знаходиться ще тільки на першому рівні, що говорить про необхідність підвищувати ефективність роботи процесів управління взаємовідносинами, з чим впровадження CRM допоможе впоратися.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЕМ «СОФІЯ», М. ВІННИЦЯ.

2.1. Програма заходів з впровадження CRM-системи в управління готелем «Софія», м. Вінниця.

Впровадження CRM системи – це тривалий і складний процес, що складається з кількох етапів. У літературі на цю тему представлено кілька варіацій назв даних етапів, але в цій роботі ми використовуємо таку: оцінка, адаптація та рутинізація (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи впровадження CRM-системи в управління готелем

Джерело: [19, с. 14]

На кожен етап впровадження впливає безліч факторів. Далі, щоб зрозуміти які фактори і як саме вони впливають на кожен із етапів впровадження технології в організацію, за основу буде взято статтю португальської школи інформаційного менеджменту NOVA, в якій викладено хід та результати емпіричного аналізу, проведеного Frederico Cruz-Jesus, Andreia Pinheiro, Tiago Oliveira у 2019 році [19, с. 41].

Вищезгаданий емпіричний аналіз було зроблено за допомогою розробленої авторами концептуальної моделі, яка використовує концепцію «технологія-організація-зовнішнє середовище» (TEO framework) для виявлення факторів, що впливають на етапи впровадження CRM систем у компанії. Концептуальна модель даного аналізу ґрунтується на літературі, в

якій компетентність самої технології та якість даних та інтеграція, підтримка з боку вищого менеджменту, тиск конкурентів – фактори, що найчастіше використовуються для елементів моделі ТОЕ, тобто. технологічного аспекту, організаційного та аспекту зовнішнього середовища відповідно. Мета дослідження – зрозуміти, як відбувається процес впровадження CRM системи в організацію, і навіть визначити вплив чинників концепції TEO framework на впровадження CRM системи. Отже, автори, для кращого визначення процесу впровадження CRM системи, спираються на той факт, що CRM – це динамічна технологія і надалі автори перевіряють позитивний зв'язок між стадіями впровадження системи та її факторами, а також як кожен із цих факторів окремо впливає на стадії. впровадження CRM (оцінка, адаптація, рутинізація).

В ході аналізу авторами було зроблено кілька висновків. По-перше, кожен чинник значно впливає на конкретні етапи процесу впровадження. Було виявлено, що ці фактори, крім технологічної компетентності, значно впливають на етапи оцінки та адаптації в процесі впровадження, і тільки тиск з боку конкурентів впливає на етап рутинізації. Позитивний вплив надає технологічний аспект і якість даних та інтеграція, а також підтримка топ менеджменту, а ось тиск з боку конкурентів може вплинути на етап рутинізації технології у випадку, коли в організації брак необхідних технічно можливостей та управлінських навичок, а конкурентне середовище змушує організацію до швидких змін, що веде до неефективного впровадження технології [19, с. 50].

По-друге, найбільш сприйнятливими до факторів моделі виявилися перші два етапи процесу впровадження, оскільки вони є основними етапами перед рутинізацією. Також, для менеджменту важливо враховувати якість даних на стадіях оцінки та адаптації системи CRM, технологічний аспект критично важливий на етапі адаптації. Щодо підтримки з боку вищого менеджменту, необхідно використати цей фактор із самого початку для ефективного впровадження CRM системи та оптимального використання в компанії. Даний фактор значний на перших двох етапах впровадження, а далі

під час рутинізації співробітники самі продовжують використовувати технологію та отримують переваги роботи з CRM [25, с. 75].

При прийнятті рішення, менеджери не повинні слідувати тиску з боку конкурентів і турбуватися про тенденції ринку, щоб чітко і без поспіху визначити переваги технології та підвищити прибутковість організації. Топ менеджмент не повинен піддаватися спокусі з боку ринку та приймати швидкі рішення, які здається, що приведуть до миттєвих результатів, інакше весь процес інтеграції системи CRM може бути поставлений під сумнів. Таким чином, кожен із аналізованих факторів впливає на етапи впровадження CRM по-різному, як позитивно, так і негативно. Компаніям так чи інакше необхідно враховувати вплив цих факторів протягом усіх стадій впровадження технології для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Для побудови плану впровадження CRM-системи розподілимо процес впровадження на окремі завдання та задамо часові межі для їх виконання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Завдання процесу впровадження CRM-системи та їх тривалість

Завдання	Дата початку	Дата закінчення
Організаційний збір	28.06.23	28.06.23
Підписання договору з KeyCRM	29.06.23	01.07.23
Висування необхідних вимог	29.06.23	29.06.23
Обговорення вартості і деталей впровадження	29.06.23	30.06.23
Впровадження та налаштування CRM	01.07.23	30.07.23
Перевірка роботи встановленої системи	02.08.23	02.08.23
Навчання персоналу роботі з KeyCRM	03.08.23	06.08.23
Початок роботи з KeyCRM	09.08.23	09.08.23

Джерело: складено автором

Для складання безпосередньо плану впровадження, а саме всього процесу впровадження CRM системи в готелі Софія, складемо діаграму Ганта,

що відображає всі етапи впровадження технології, їх тривалість, а також людей, відповідальних за кожне завдання (рис. 2.2).

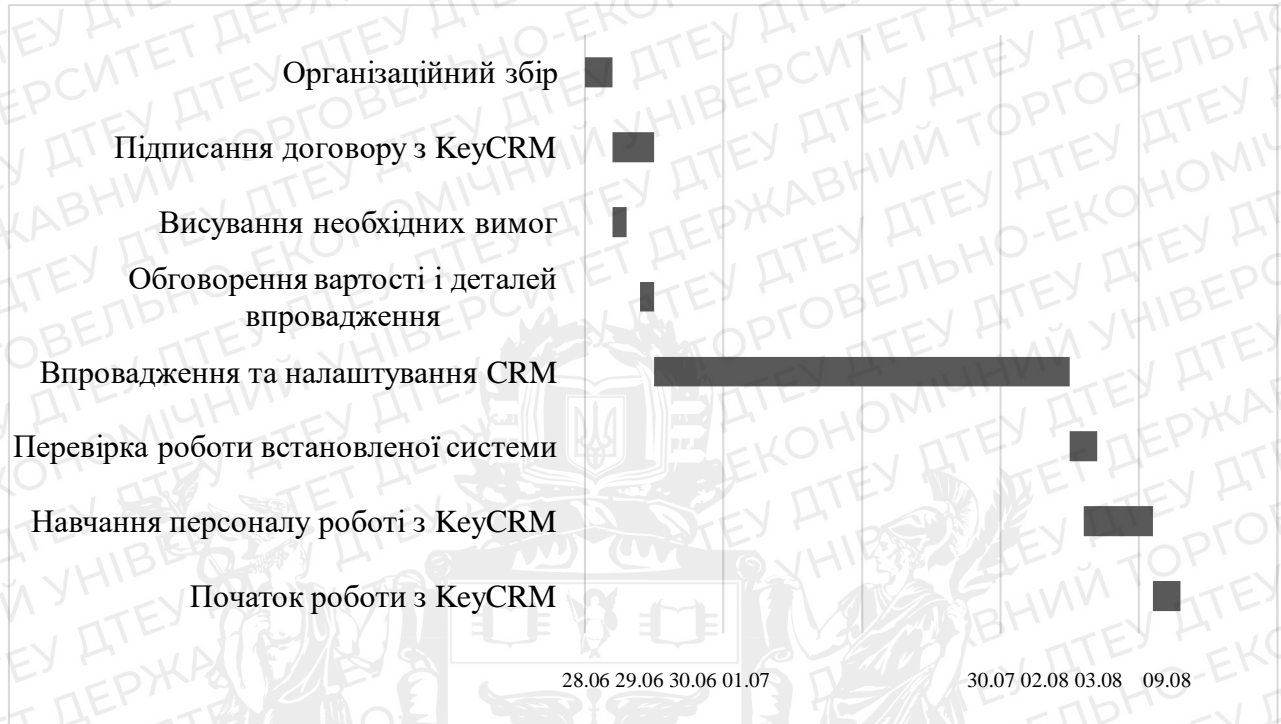


Рис. 2.2. Діаграма Ганта плану впровадження CRM-системи в управління готелем Софія

Джерело: складено автором

Як можна побачити вище, на рис.2.2 представлені етапи процесу застосування та їх тривалість на діаграмі. Весь процес триває майже півтора місяця. Від моменту організаційної наради до початку роботи з новою системою.

Оплата всього застосування складається з кількох частин. Перша - це одноразовий платіж у розмірі 167 768 грн, який включає в себе саму установку системи, інтеграцію, підтримку та навчання співробітників. Друга частина - подальші щомісячні платежі в розмірі 7 998,76 грн, що включають вартість тарифу та інтеграцію з месенджерами. На етапах інтеграції зазначені відповідальні співробітники KeyCRM, а саме Представник компанії KeyCRM, який займається організаційними питаннями та підписанням договору з готелем, Фахівець із впровадження, який займається установкою системи,

Тестувальник CRM, який перевіряє готовність системи до роботи в організації. Дані люди отримують фінансову винагороду за свою роботу з одноразової суми платежу, зазначеної вище.

Що стосується співробітників готелю, у всьому процесі братимуть участь Генеральний директор готелю Софія, Генеральний менеджер відділу продажів, фронт-офіс менеджер, 8 адміністраторів прийому та розміщення та ІТ-спеціаліст готелю. За залучення до процесу вони не отримуватимуть додаткової винагороди, крім стандартної заробітної плати (погодинна оплата праці).

2.2. Ефективність використання нових Digital-технологій (CRM-системи) в готелі «Софія», м. Вінниця.

Існують три основні критерії оцінки доцільності інвестицій у готельні системи управління: досягнення конкурентної переваги, підвищення продуктивності роботи, максимальне використання наявних ресурсів готелю (рис. 2.3).

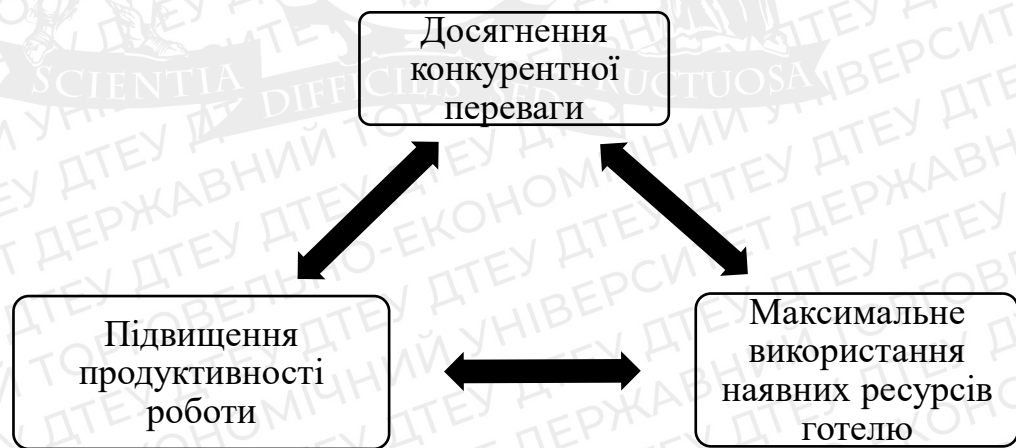


Рис. 2.3. Основні критерії оцінки результативності впровадження нових Digital-технологій в управління готелем

Джерело: складено автором

Конкурентну перевагу в даному контексті можна визначити як досягнення прихильності клієнтів при максимізації обсягу продажу для одного гостя. Цей критерій пов'язаний з можливістю роботи зі стабільною базою

постійних клієнтів, які до того ж охоче витрачають гроші на обсяг послуг, що надаються їм готелем.

Для досягнення конкурентної переваги необхідно розуміти, що крім ціни номера та якості матеріальних активів готелю (будівля, оздоблення, меблі, обладнання тощо) все більшого значення набувають нематеріальні активи — бренд-імідж готелю серед різних категорій клієнтів, рівень сервісу в готелі загалом та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Впроваджена CRM система може дати управлінському персоналу інструменти підвищення віддачі від нематеріальних активів готелю [26, с. 215].

Аналіз сегментів ринку дозволяє чітко визначати політику просування бренду готелю у кожному з сегментів, і оптимально позиціонувати готельний продукт для найбільшої віддачі у кожному сегменті.

Використання даних про уподобання постійних гостей дозволяє надавати їм унікальний персоніфікований сервіс, випереджаючи їхні побажання та пропонуючи додаткові послуги, які швидше за все будуть ними замовлені. В результаті такі клієнти не тільки поїдуть з готелю з наміром повернутися, але й принесуть більший дохід під час свого проживання [24].

Виявлення закономірностей попиту на різні послуги готелю з використанням інструментів бізнес-аналізу дозволяє оптимізувати асортимент послуг і складати пропозиції для кожної категорії гостей, що користуються попитом. Варто відзначити, що варто одній готельній компанії досягти конкурентної переваги, решта готелів теж починає підтягуватися до неї. Технології дозволяють більш гнучко і своєчасно реагувати на умови ринку, що змінюються, і швидше формувати нові пропозиції, що користуються попитом.

Підвищення продуктивності досягається завдяки оптимізації використання ресурсів готелю, економії витрат на обробку даних та більш ефективного здійснення основних виробничих операцій.

Так, з використанням CRM-системи KeyCRM на складання наприклад, пакета вихідного дня пішло б лише кілька хвилин, а час, необхідний на обробку комплексних заявок на бронювання, що надходять, ні скільки не

збільшитися в порівнянні з обробкою звичайних стандартних броней. Не зросте і час обробки даних про реалізацію пакетів послуг у бухгалтерії, оскільки всі дані переносяться до бухгалтерських програм автоматично і в уже обробленому для бухобліку вигляді [28, с. 61].

Створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, в центрі якої знаходиться сучасна система управління, дозволяє звести до мінімуму необхідність дублювання інформації та відповідно уникнути помилок, що виникають при ручному введенні даних. Економія праці навіть одного працівника на день дозволить за рік заощадити суттєву суму грошей, не кажучи вже про виключення дорогих помилок. Наприклад, можливості систем організації роботи покоївок дозволяють відмовитися від поверхових служб і більш правильно планувати завантаження обслуговуючого персоналу.

При цьому найбільшій віддачі очікується підвищення правильності прийняття управлінських рішень, що досягається завдяки оптимізації інформації, що використовується в управлінському процесі. Система KeySRM містить безліч управлінських звітів, що представляють дані в обробленому для прийняття рішень вигляді. З одержуваними звітами керуючий готелем може більш точно визначити позиціонування готелю, динаміку зміни попиту та особливості переваг гостей, виявити найважливіших клієнтів та підготувати їм персоналізовані пропозиції [33].

Максимальне використання наявних ресурсів. Оскільки основним ресурсом готелю є його номерний фонд, і правильне управління процесом бронювання дозволить використовувати його найбільш ефективно.

Насамперед, CRM система дозволяє відкрити готель для бронювання через власний інтернет-сайт та безліч як українських, так і міжнародних туристичних інтернет-сайтів, глобальні системи бронювання, власний call-центр та call-центри туристичних операторів.

Необхідно пам'ятати, що найвигідніші бронювання надходять від індивідуальних клієнтів. Для готелів міста Вінниця важливу роль у залученні цієї категорії гостей відіграють міжнародні турагенства, що працюють у

глобальних системах бронювання GDS і не мають прямих договорів із готелями. Тому для роботи з такими турфірмами, а їх у світі кілька сотень тисяч, необхідно налагодити процес розрахунку та виплати комісійних винагород (7–12 відсотків вартості заброньованих послуг). Система KeySRM автоматизує цей процес, розраховуючи належні з кожної броні комісійні та готуючи спеціальні звіти та файли вивантаження даних для туристичних компаній [30, с. 31].

Не можна ігнорувати і можливості бронювання з власного інтернет-сайту готелю, адже це найекономічніший канал бронювання. При роботі у зовнішніх системах бронювання постає питання синхронізації наявності номерного фонду готелю з базами даних «зовнішніх» систем. За відсутності інтеграції системи управління із системами інтернет-бронювання або центрального резервування туроператорів виникає потреба виділяти певну квоту номерів для продажу у зовнішніх системах [34, с. 269].

На сьогоднішній день туроператор оплачує кожен номер виділеної квоти незалежно від того, чи буде цей номер реалізований гостеві чи ні, то за ризик можливого непродажу частини номерів готель Софія змушений надавати оператору суттєві знижки (20 і більше відсотків). Якщо ж номери виділяються для продажу туроператором або через інтернет-сайт готелю без оплати за непродані номери, то за відсутності інтеграції між системою управління та системою бронювання готель змушений вручну підтримувати квоту наявності номерів у зовнішніх системах, а в дні високого завантаження взагалі закривати продаж номери через зовнішні канали. Таким чином, якщо в наявності залишається лише один номер, він швидше за все залишиться непроданим, хоча він і міг би бути реалізований через інтернет та інші зовнішні канали, що залишилися закритими через страх перебронювання. Пропонована система KeySRM та її можливості інтеграції із зовнішніми каналами продажів, насамперед інтернет-сайтом готелю, цю проблему вирішує [12].

Далі виникає завдання продажу номерного фонду в першу чергу за найбільш високими цінами та надання знижкових тарифів лише після

прийняття найвигідніших для готелю бронювань. Для цього треба правильним чином побудувати стратегію продажів, і система управління KeySRM допомагає це робити, дозволяючи встановлювати квоти продажу номерів за тими чи іншими тарифними групами. Для кожного дня в майбутньому визначається, виходячи з історичних даних, очікувана можлива кількість продажу номерів за найвищими тарифами (для корпоративних та індивідуальних клієнтів) і відповідно виставляються квоти продажу тарифів з урахуванням очікуваного «дорогого» попиту, дозволяючи продавати за низькими тарифами лише частину, що залишилася. номерний фонд. Постійне відстеження динаміки надходження бронювань з урахуванням показника «період бронювання» (“lead time” – період між розміщенням заявки на бронь і датою заїзду гостя) дозволяє гнучко змінювати співвідношення квот продажу тарифів [15, с. 8].

Для досягнення оптимального завантаження номерного фонду необхідно забронювати не конкретні кімнати, а лише одиниці номерного фонду певного типу. Сучасні системи управління дозволяють це робити, ведучи облік наявності номерного фонду за типами номерів, а не за конкретними кімнатами. Зокрема, практика бронювання типів номерів, а не кімнат, дозволяє уникнути ситуацій, коли доводиться відмовляти в бронюванні чи поселенні гостю, що приїхав на дві ночі, а в готелі не виявляється жодного номера, вільного обидві ночі, а є лише номер, вільний тільки в першу ніч, та інший номер, вільний у другу, але зайнятий у першу.

Максимізація віддачі від номерного фонду досягається завдяки можливостям KeySRM оцінювати очікуваний відсоток незаїздів по кожній категорії гостей або сегменту ринку і встановлювати відповідний допустимий відсоток перебронювання, а також вести листи очікування. На сьогодні готель Софія регулярно втрачає 3–5% броні від незаїзду, то за допомогою впровадження KeySRM цей показник можна якщо не звести до нуля, то значно зменшити [3, с. 128].

Затребуваність, наведених вище можливостей системи автоматизації KeySRM, дозволяє досягти підвищення продажів, прихильності гостей та ефективності роботи персоналу. Готель Софія перетвориться на кероване підприємство, здатне гнучко реагувати на зміни в ринковій ситуації, що робить вкладення коштів у технології повністю рентабельним.

Таким чином, використання CRM системи KeySRM – одна з найбільш виграних стратегій виживання готелю Софія у готельній індустрії. Розробка стратегії впровадження CRM дозволяє керівництву готелю створити гостьові програми та послуги, ґрунтуючись на основних уподобаннях. Готель зможе використати інформацію, зібрану CRM, щоб персоналізувати послуги та загалом проживання гостей.

Виділимо основні переваги, які отримає готель Софія після впровадження KeySRM в систему управління (рис. 2.4).

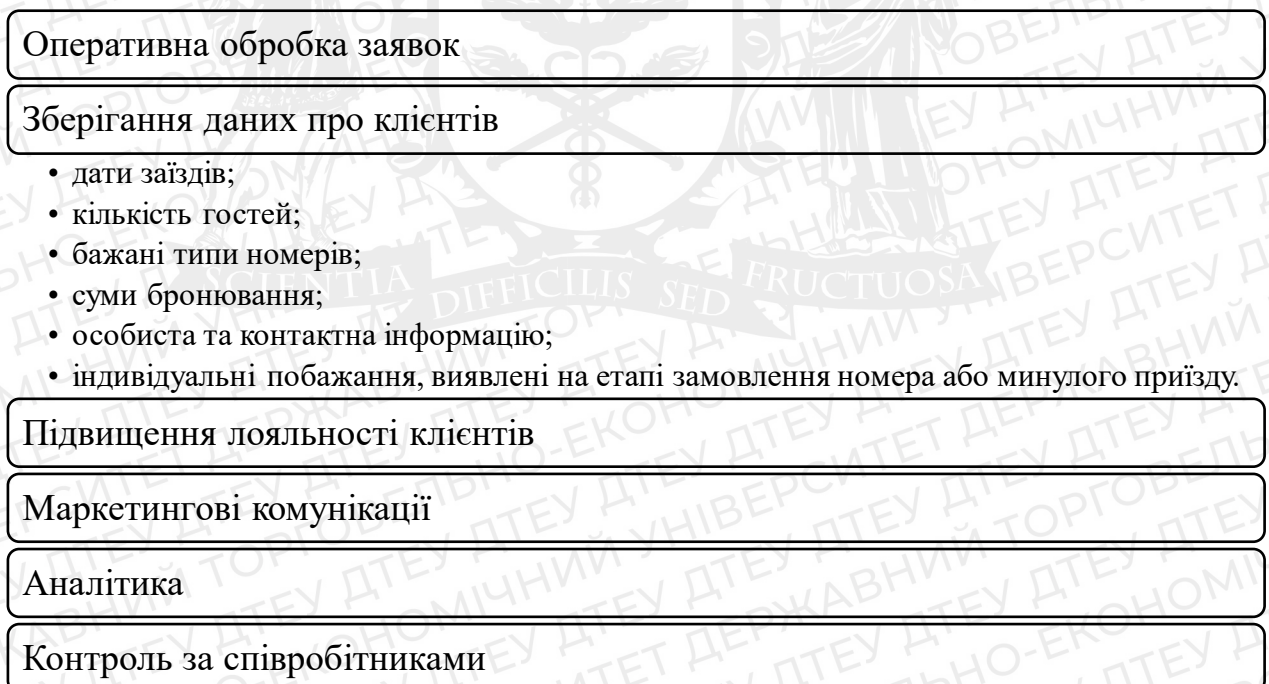


Рис. 2.4. Ключові переваги, отримані готелем Софія після впровадження KeySRM

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що сучасна та продумана CRM-система KeySRM для готелю Софія допоможе вирішувати такі завдання:

Оперативне опрацювання заявок. KeySRM дозволяє автоматизувати обробку заявок, завдяки чому термін виконання кожної операції від заселення до виїзду постояльца істотно скоротяться, а відвідувачі залишаться задоволені обслуговуванням.

Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів. По-перше, впровадження KeySRM для готелю Софія дозволяє мінімізувати збої в обробці звернень та оформленні заявок на проживання, завдяки чому клієнти стають лояльнішими. По-друге, в KeySRM можна фіксувати будь-які побажання клієнтів (прохання розбудити у певний час, подати на обід вегетаріанську їжу, не проводити прибирання в номері або, навпаки, повісити нові рушники раніше за чергову зміну), ця інформація не загубиться і буде використана в потрібний момент. Відповідність індивідуальним вимогам постояльців у поєднанні із загальною високою якістю сервісу визначають лояльність клієнтів, їхнє бажання повертатися до готелю знову та знову, рекомендувати його своїм друзям та знайомим [19, с. 23].

Маркетингові комунікації. Клієнти, які дали згоду на отримання розсилок, можуть бути сегментовані за достатком (багаті клієнти і, навпаки, ті, які віддають перевагу номерам економ-класу), за типом (мандрівники, відряджені працівники), за соціальним статусом (що подорожують поодинокі, з сім'єю або великою дружною компанією). Для кожного сегменту маркетолог може вигадати свої акції та пропозиції, які будуть мотивувати клієнтів зупинитися в готелі. Для одних це буде безкоштовне розміщення дітей, для інших – знижка на велику компанію, для третіх – номери люксів за ціною стандартних. При цьому йдеться не лише про тих, хто зупинявся в готелі, а й про всі контакти, які компанія збирала за період своєї роботи.

Аналітика не тільки одна із найважливіших складових бізнес-планування, а й дозволяє оперативно оцінити поточний стан справ у готелі. Дані в KeySRM про клієнтів готелю – це чудова база для проведення аналізу та прийняття наступних управлінських рішень. Завдяки KeySRM можна проаналізувати динаміку клієнтських запитів, зробити відповідні висновки та

скласти прогнози. Наприклад, можна простежити чисельність гостей за кожен місяць і виявити «високий сезон» для готелю або визначити, які типи номерів найбільш популярні. Ці дані можуть бути використані для формування цінової політики готелю [25, с. 75].

Контроль за працівниками. KeySRM для готелю Софія дозволить керівникам будь-якого рівня оперативно отримувати доступ до потрібної йому інформації про клієнтів та відстежувати статус виконання поставленого завдання з обслуговування: чи опрацьовано заявку потенційного клієнта, чи виконано вимогу кондиціонера, що проживає про ремонт.

Що стосується очікуваної економічної ефективності готелю Софія після впровадження CRM системи, то тут однозначно передбачити не можна через багато факторів та індивідуальність організації та роботи її співробітників. Однак, можна орієнтуватися на приклади та результати впровадження системи в інші готелі (рис. 2.5):

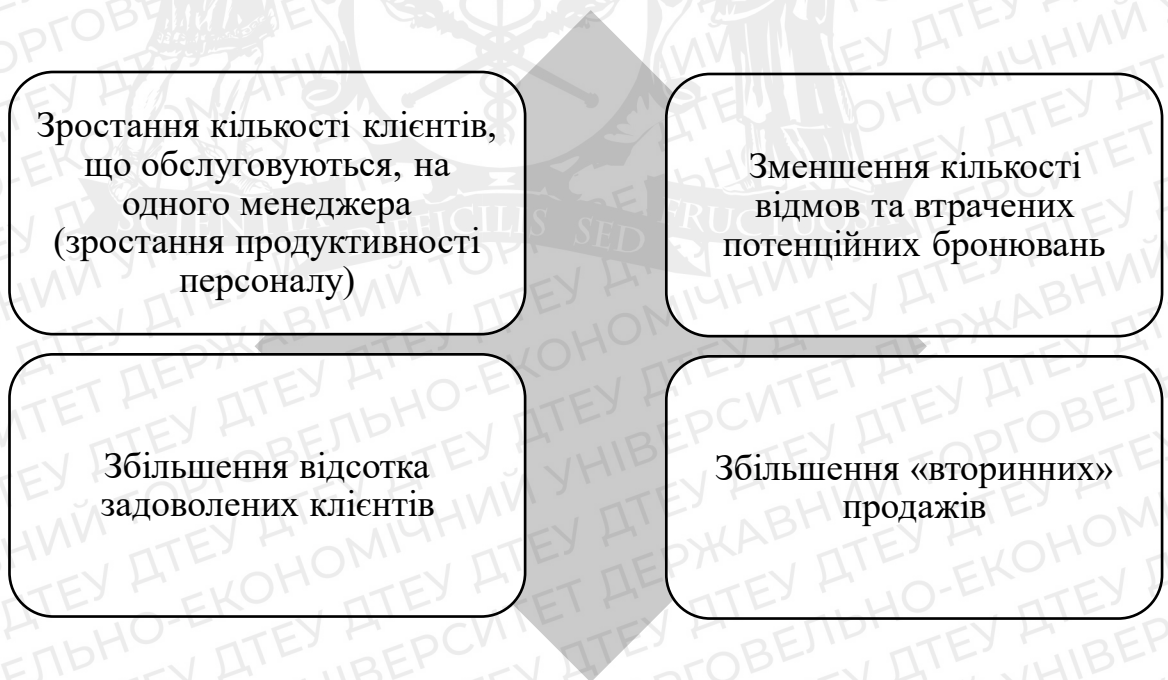


Рис. 2.5. Передбачуваний ефект від впровадження KeySRM в управління готелем Софія

Джерело: складено автором

Зростання кількості клієнтів, що обслуговуються, на одного менеджера (зростання продуктивності персоналу). Завдяки оптимізації бізнес-процесів та прискоренню процесу обробки одного бронювання. Приріст продажів очікується в середньому на 10% протягом трьох років після впровадження;

Зменшення кількості відмов та втрачених потенційних бронювань. Завдяки зберіганню в системі всіх заявок, дзвінків та листів клієнтів вони не залишаються не поміченими і отримують відповідь на всі прохання та заявки на бронювання;

Збільшення відсотка задоволених клієнтів. Зростання становить до 3% протягом перших трьох років після впровадження. Це відбувається завдяки тому, що готелі стають більш клієнт орієнтованими та враховують усі побажання гостей, що також підвищує їхню лояльність;

Збільшення «вторинних» продажів завдяки персоналізованому підходу та клієнтоорієнтованості менеджери пропонують придбати додаткові послуги та товари, які необхідні конкретному гостю.

Таким чином, можемо констатувати ефективність впровадження KeySRM в управління готелем Софія.

ВИСНОВКИ

На підставі проаналізованої літератури, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелю Софія в дипломній роботі запропоновано кілька рекомендацій для готелю Софія щодо впровадження Digital-технологій, а зокрема CRM-системи KeySRM.

1. Ще перед використанням дуже важливо підготувати співробітників до впровадження нової системи. Це можна здійснити за допомогою організованого збору всіх співробітників, менеджерів та керівника, на якому буде висвітлено ідею впровадження системи, для чого дана технологія необхідна готелю, а також основні плюси та можливості CRM системи. Дані збори мають велике значення, оскільки коли співробітники знають справжню причину змін у компанії і що від цього може поліпшитися, вони сприймуть це нововведення більш позитивно і з інтересом.

2. Повномасштабне вторгнення росії в Україну – період занепаду майже всім сфер бізнесу, зокрема й у готельній промисловості. Показники готелю Софія різко знизилися у 2022 році, проте у 2021 році результати діяльності були досить високі. Внаслідок цього, рекомендацією буде взяти за орієнтир показники за 2021 рік, яких готель буде прагнути після впровадження CRM системи. У позитивному сценарії, після того, як впроваджена технологія допоможе повернутися до довоєнних показників, організація зможе й надалі зростати і вже перевершити високі показники 2021 року.

3. Завдяки інструменту оцінки керування взаємовідносинами стало помітно слабке місце готелю Софія — це процеси керування взаємовідносинами. Організація знаходиться на самому початку розвитку в даній галузі, що є ще одним приводом впровадити систему CRM, вказуючи на необхідність підвищення ефективності роботи процесів управління взаємовідносинами як з клієнтами, так і всередині організації між співробітниками, що можна забезпечити, впровадивши та правильно використовуючи систему CRM.

4. Основна рекомендація стосується безпосередньо вибору CRM системи. В результаті порівняння цін на впровадження, а також зіставлення функціональностей системи та вимог готелю Софія було визначено найоптимальніший варіант – це KeySRM, який має необхідні організації функції, а також має порівняно низьку вартість впровадження та подальшої підтримки.

5. Після впровадження системи співробітникам буде необхідно пройти навчання по роботі з цією системою, яке на початкових етапах займатиме достатній обсяг часу, проте потім значно спростить та прискорить повсякденну робочу рутину. Навчання необхідно, щоб зрозуміти, як працювати з KeySRM і які функції має ця система.

6. У ході оцінки стану та зрілості компанії для технологічної трансформації було виявлено, що готель значно процвітає в галузі персоналізації, що є однією з ключових областей у готельній індустрії. Оскільки клієнтоорієнтованість в готелі вже присутня, залишається тільки додати IT-покращення, в даному випадку це CRM для покращення показників готелю. Крім цього, завдяки інструменту оцінки управління взаємини стало помітно слабке місце готелю Софія – це процеси управління взаєминами. Організація знаходиться на самому початку розвитку в цій галузі, що вказує на необхідність підвищення ефективності роботи процесів управління взаємовідносинами як з клієнтами, так і всередині організації між співробітниками, що можна забезпечити, впровадивши та правильно використовуючи систему CRM.

7. Було виявлено, що використання CRM системи KeySRM – одна з найбільш виграшних стратегій виживання готелю Софія у готельній індустрії. Розробка стратегії впровадження CRM дозволяє керівництву готелю створити гостьові програми та послуги, ґрунтуючись на основних уподобаннях. Готель зможе використати інформацію, зібрану CRM, щоб персоналізувати послуги та загалом проживання гостей.

8. Ефективність впровадження KeySRM у готелі Софія полягатиме у зростанні кількості клієнтів, що обслуговуються, на одного менеджера (зростання продуктивності персоналу), зменшенні кількості відмов та втрачених потенційних бронювань, збільшенні відсотка задоволених клієнтів, а також збільшенні «вторинних» продажів завдяки персоналізованому підходу та клієнтоорієнтованості.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Карягін Ю. О. Маркетинг тур продукту / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. – К. : Кондор, 2019. – 394 с.
2. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні [Текст] / Н.О. Коваленко // Європейські перспективи. — 2019. — № 7. — С. 174—179.
3. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства [Текст] / Т.Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2019. — Вип. 23, Ч. 1. — С. 126—130.
4. Офіційний сайт Готель «Софія» м. Вінниця: [сайт]. — Режим доступу: <https://sofia-otel.com/>
5. Прогнози розвитку digital-ринку України і світу на 2019-2021 роки / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.udac.org.ua/news/Digital_market_prognosis_2019_2021
6. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг / С. В. Скибінський, Л. О. Іванова, О. Ф. Моргун. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2020. – 246 с.
7. ТОП-10 готельних брендів в digital-маркетингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2015/02/hotel-digital-iqindex/>
8. Федосова К.С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі [Текст]: монографія / К.С. Федосова, Л.М. Тележенко. — Одеса: ТЕС, 2020. — 264 с.
9. Халілова-Чуваєва Ю.А. Сучасні тенденції розвитку ІТ-технологій у сфері готельного господарства [Текст] / Ю.А. Халілова-Чуваєва, Н.С. Сорокіна // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання": 21—22 березня 2019 р. — Черкаси: ЧДТУ, 2019. — Т. 1. — 195 с.

10. Шаповалова О.М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства [Текст] / О.М. Шаповалова, С.С. Козьякова // Інвестиції: практика та досвід. — 2021. — № 17. — С. 70—74.
11. Шикіна О.В. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація [Текст] / О.В. Шикіна, Г.І. Фадєєва // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2019. — Вип. 6 (11). — С. 212—219.
12. About WTTC [Електронний ресурс] / World Travel & Tourism Council: [сайт]. — Режим доступу: http://www.wttc.org/research/economic_impact_research/country_reports/
13. Buhalis D. (2019), "eTourism: information technology for strategic tourism management", Pearson, London, UK. pp. 15—16.
14. Chatbots for hotels: How can you best use them today? [Електронний ресурс] / Media Concepts: [сайт]. — Режим доступу: https://www.mediaconcepts.com/resources/chatbots_for_hotels.html
15. Abdul alem Mohammad Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance / Abdul alem Mohammad, Basri bin Rashid and Shaharuddin bin Tahir // Emerald insight. — 2013. — P. 1-20.
16. Akroush, M.N. Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context / M.N. Akroush, S.E. Dahiyat, H.S. Gharaibeh and B.N. Abu-Lail, 2021. — 158-191 pp.
17. Applegate L.M. Hilton Hotel: Brand Differentiation through Customer Relationship Management / L.M. Applegate, Gabriele Piccoli, Dev Chekitan // Harvard Business Review. — 2018. — P. 1-18.
18. Chang, T.M. An empirical study of the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan / T.M. Chang, L.L. Liao and W.F. Hsiao, 2015. — 240-245 pp.

19. Cruz-Jesus F. Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework / Frederico Cruz-Jesus, Andreia Pinheiro, Tiago Oliveira // *Computers in Industry*. – 2019. – P. 13-58.
20. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies // Сайт ResearchGate, 2015. – URL: https://www.researchgate.net/publication/290447911_Customer_Relationship_Management_Concepts_and_Technologies
21. Dutu, C. The effect of organizational readiness on CRM and business performance / C. Dutu and H. Halmajan, 2021. – 106-114 pp.
22. Herz G. Overcoming resistance to innovation in the hotel industry // Сайт HotelTechReport, 2020. – URL: <https://hoteltechreport.com/news/overcoming-resistance-to-innovation-in-the-hotel-industry>
23. Hotel Technology Trends: 14 Upcoming Innovations You Must Know // Сайт Revfine, 2020. – URL: <https://www.revfine.com/hotel-technology>
24. Hotels & Restaurants Unlock ROI by Measuring Customer Experience & Business Enhancement // Сайт Hospitality Technology, 2019. – URL: <https://hospitalitytech.com/2019-customer-engagement-technology-study?from=gate>
25. Kaplan, R.S. The balanced scorecard: measures that drive performance / R.S. Kaplan and D.P. Norton, 2012. – 71-79 pp.
26. Kasim, A. Linking CRM strategy, customer performance measure and performance in hotel industry / A. Kasim and B. Minai, 2019. – 207-316 pp.
27. Kim, J. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard Vol. 17 No. 2, 2021. – 5-19 pp.
28. Lingreen, A. A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships / A. Lindgreen, R. Palmer, J. Vanhamme, J. Wouters // *Industrial Marketing Management*. – 2015. – P. 57-71.

29. Questions to assess your business model design // Business model Alchemist. – 2021. – URL: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2011/09/7-questions-to-assess-your-business-model-design.html>
30. Ramani, G. Interaction orientation and firm performance Vol. 72 No. 1, 2018. – 27-45 pp.
31. Randolph, W.A. The congruence of perspective of organizational design: a conceptual model and multivariate research approach / W.A. Randolph and G.G. Dess, 1984. – 114-127 pp.
32. Sin, L.Y. CRM: conceptualization and scale development / L.Y. Sin, C.B. Alan, and F.H. Yim, Vol. 39 Nos 11/12, 2015. – 1264-1290 pp.
33. The 2020 ACA Survey: Achieving Customer Amazement, 2020 // Сайт Hyken, 2020. – URL: <https://hyken.com/wp-content/uploads/2020-ACA-Survey-1.pdf>
34. Wu, S.I. The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences Vol. 30, 2021. – 262-271 pp.