

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра
Рівень вищої освіти

Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка
Тур Вояж», м. Хмельницький

Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм і рекреація
Освітня програма Туризм

Шифр 22269

Виконав: студент 2 курсу
група ТУРМ-22-1

Підпис

А. Іващук

Ініціали, прізвище

Керівник:
кандидат економ наук, доц.

Підпис, дата

Л. Гризовська

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис, дата

О.Гриндій

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму
та готельно-ресторанної
справи
доктор економ наук, проф

Підпис, дата

І. Журба

Ініціали, прізвище

_____ 2023 р.

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

І. Журба

_____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Івашук Андрій Богданович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж», м. Хмельницький

керівник роботи Лілія Гризовська

затверджена Наказом по університету від «__» _____ 2023 р. № _____

2 Строк подання студентом роботи на кафедрі _____ 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, звітність підприємства, Інтернет джерела

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління бізнес-процесами туристичного підприємства. У другому розділі проаналізовано та оцінено управління бізнес-процесами туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж». У третьому розділі досліджено шляхи удосконалення та перспективи управління бізнес-процесами туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж».

5 Перелік графічного матеріалу: основні бізнес-процеси туристичного підприємства, структуризація бізнес-процесу, опис основних бізнес - процесів ТА «Ніка Тур Вояж», сильні та слабкі сторони, загрози та можливості туристичної компанії «Ніка Тур Вояж», сутність базових запитань для визначення бізнес-процесу туристичного підприємства, запропоновані напрямки удосконалення управління бізнес-процесами продажу ТА «Ніка Тур Вояж», вартість підключення до професійної версії системи, пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства (на прикладі ТА «Ніка Тур Вояж»).

6 Дата видачі завдання _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Назва етапу виконання КР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Вибір теми і складання бібліографії	08.09.2023	
2. Вивчення стану проблеми за темою «Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж», м. Хмельницький», висвітлення її в науковій літературі, нормативних документах, мережі Інтернет	22.09.2023	
3. Збір фактичного матеріалу	06.10.2023	
4. Уточнення мети, завдань і обґрунтування концепції роботи	13.10.2023	
5. Вибір методів аналізу матеріалів. Попереднє формулювання гіпотез, припущень тощо	28.10.2023	
6. Обробка зібраного матеріалу	10.11.2023	
7. Виявлення тенденцій, схем розвитку проблемної ситуації, прогнозування та формулювання підходів до розв'язання проблеми	20.12.2023	
8. Підготовка тексту Основної частини роботи. Формулювання висновків за розділами	30.11.2023	
9. Підготовка тексту виступу та загальних висновків, проходження попереднього захисту	15.12.2023	
10. Здача роботи на кафедрі	20.12.2023	

Студент-дипломник _____

Підпис

А. Іващук

Прізвище, ініціали

Керівник роботи _____

Підпис

Л. Гризовська

Прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

на дипломну роботу Івашук Андрій Богданович

Тема роботи: Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства

ТА «Ніка Тур Вояж», м. Хмельницький

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник к.е.н., доцент Л. Гризовська

м. Хмельницький, 2023 р.

Дипломна робота виконана на 64 с., містить 15 таблиць, 11 рисунків, з перелік джерел посилань складається із 46 найменування.

Актуальність роботи. Управління бізнес-процесами здатне забезпечити швидке та повне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, сприяючи взаємодії між підрозділами та підвищенню рівня координації діяльності, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування для споживачів турпродукту. Необхідним є дослідження методів і прийомів управління бізнес-процесами суб'єктів туристичного бізнесу, виходячи з яких можна розробити напрямки вдосконалення бізнес-процесів для задоволення потреб суб'єктів туристичного бізнесу та попиту ринку туристичних послуг.

Перший розділ роботи присвячений визначенню сутності та класифікації бізнес-процесів туристичного підприємства; характеристиці основних елементів управління бізнес-процесами; особливості управління і моделювання бізнес-процесів продажу туристичного підприємства.

У другому розділі охарактеризовано організаційну діяльність туристичної агенції «Ніка Тур Вояж»; проаналізовано та оцінено бізнес-процеси ТА «Ніка Тур Вояж»; здійснено дослідження управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж».

У третьому розділі досліджено основні недоліки та вдосконалення методів управління бізнес-процесами туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж», запропоновано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж», які дозволять покращити діяльність фірми і фінансові показники.

Ключові слова: туризм, бізнес-процес, програмні продукти, туристична діяльність, перспективи.

SUMMARY

for the thesis for the master's thesis Andriy Bohdanovych Ivashchuk

The topic of the work: Management of the business processes of the sale of the tourist enterprise "Nika Tour Voyage" TA, Khmelnytskyi

Specialty 242 "Tourism and recreation"

Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business

Scientific supervisor, candidate of economic sciences, associate professor

L. Hryzovska

Khmelnytsky, 2023

The qualification work was completed on 64 pages, contains 15 tables, 11 figures, the list of reference sources consists of 46 names.

Relevance of work. Business process management is able to provide a quick and complete response to changes in the external environment and internal state of tourism enterprises, promoting interaction between departments and increasing the level of coordination of activities, reducing costs, increasing labor productivity and quality of service for consumers of tourism products. It is necessary to study the methods and techniques of managing business processes of tourism business entities, based on which it is possible to develop directions for improving business processes to meet the needs of tourism business entities and the demand of the tourist services market.

The first section of the work is devoted to defining the essence and classification of business processes of a tourist enterprise; characteristics of the main elements of business process management; peculiarities of management and modeling of business processes of the sale of a tourist enterprise.

The second chapter describes the organizational activities of the tourist agency "Nika Tour Voyage"; business processes of "Nika Tour Voyage" TA were analyzed and evaluated; a study of management of the business processes of the sale of the tourist enterprise TA "Nika Tour Voyage" was carried out.

In the third section, the main shortcomings and improvement of methods of managing the business processes of the tourism enterprise "Nika Tour Voyage" are investigated, recommendations and suggestions for improving the management of the business processes of sales of the tourism enterprise "Nika Tour Voyage" are proposed, which will allow improving the company's activities and financial indicators.

Keywords: tourism, business process, software products, tourist activity, prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Бізнес-процеси туристичного підприємства: сутність та класифікація	10
1.2 Характеристика основних елементів управління бізнес-процесами.....	15
1.3 Особливості управління і моделювання бізнес-процесів продажу туристичного підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НІКА ТУР ВОЯЖ».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства «Ніка Тур Вояж».....	24
2.2 Аналіз та оцінка бізнес-процесів ТА «Ніка Тур Вояж».....	27
2.3 Дослідження управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж».....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА «НІКА ТУР ВОЯЖ».....	39
3.1 Основні недоліки та вдосконалення методів управління бізнес-процесами туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж».....	39
3.2 Обґрунтування рекомендацій та пропозицій з удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж»....	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та несприятливими ринковими умовами серед вітчизняних туристичних підприємств є необхідність пошуку інноваційних методів управління. Об'єктивна реакція туристичних підприємств на соціально-економічні зміни полягає у застосуванні процесного підходу до управління, основною детермінантою яких є орієнтація на бізнес-процеси як на серію взаємоузгоджених операцій, спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності.

Управління бізнес-процесами здатне забезпечити швидке та повне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, сприяючи взаємодії між підрозділами та підвищенню рівня координації діяльності, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування для споживачів турпродукту.

Необхідність впровадження ефективного управління бізнес-процесами зумовлена середнім зменшенням чистого прибутку туристичних підприємств на 12 % у період з 2017 по 2022 роки та збільшенням витрат на 15,3 %.

У зв'язку з цим необхідним є дослідження методів і прийомів управління бізнес-процесами суб'єктів туристичного бізнесу, виходячи з яких можна розробити напрямки вдосконалення бізнес-процесів для задоволення потреб суб'єктів туристичного бізнесу та попиту ринку туристичних послуг.

Теоретичні основи, методологія та концептуальний підхід до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, особливо туристичних підприємств, представлені у працях вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Й. Беккер, В. Демінг, М. Робсон, К. Саймон, Дж. Чампі, Л. Шейн, В. Андрієнко, В. Бабушкіна, Л. Балабанов, М. Бойко, М. Босовська, В. Василенко, О. Виноградова, В. Горчаков, О. Громова, О. Євтушенко, А. Керімов, С.

Колеснікова, Т. Луцько, А. Мазаракі, С. Мельниченко, С. Мінухіна, Г. Михайліченко, Н. Москаленко, І. Мельник, Т. Мізерна, А. Наливайко, Е. Попова, Т. Пуліна, Н. Свірідова, Л. Таранюк, Т. Ткаченко, Ю. Тельнов, Е. Уткін, М. Шапота, С. Чалийта ін.

Разом з тим, питання управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства потребують детальнішого розгляду.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж».

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

Метою написання дипломної роботи є удосконалення теоретичних засад і методичних положень, а також розробка практичних рекомендацій управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж».

Під час написання дипломної роботи необхідно виконані такі завдання:

- розкрити сутність та класифікаційні риси бізнес-процесів туристичного підприємства;
- вивчити основні елементи управління бізнес-процесами;
- дослідити особливості побудови і моделювання бізнес-процесів продажу туристичного підприємства;
- надати характеристику діяльності підприємства «Ніка Тур Вояж»;
- проаналізувати та оцінити бізнес-процеси ТА «Ніка Тур Вояж»;
- виявити особливості управління бізнес-процесу продажу туристичного підприємства;
- розглянути напрямки для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесу продажу підприємства «Ніка Тур Вояж».

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), а також аналіз і

синтез.

Практичне значення одержаних результатів складається з розробки шляхів удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичної фірми, можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства «Ніка Тур Вояж» або на інших туристичних підприємствах.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та схвалені на засіданні круглого столу «Актуальні питання розвитку туризму в Україні» (м. Хмельницький, Україна, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань) та 1 додатку. Робота містить 15 таблиць та 11 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Основний зміст викладено на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Бізнес-процеси туристичного підприємства: сутність та класифікація

В умовах ринкових відносин забезпечити конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів можна на основі раціонального управління бізнес-процесами.

Діяльність окремих туристичних підприємств – це сукупність різних рівнів бізнес-процесів. Але формування понятійного апарату цього питання для туристичного сектора необхідно вивчення походження поняття "бізнес-процес".

Поняття "бізнес-процес" складається з наступних 2 термінів: – бізнес і процес. Поняття "процес" супроводжувалося появою загальної теорії процесів для вивчення процесу будь-якої природи. Вона вважалася новим якісним етапом розвитку системної теорії та виникла наприкінці 60-х років [16].

Термін "процес" перекладається як спосіб, процедура, метод, порядок, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього концепція процесу багатогранна і неоднозначна. Для підприємства процес - це послідовний набір дій для отримання кінцевого результату. Процес – це набір пов'язаних повторюваних дій (функцій), він перетворює вихідний матеріал та/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до заздалегідь встановлених правил [18]. Процес потребує часу, щоб викликати безперервну зміну проміжного стану системи, в якій відбувається цей процес, шляхом перетворення вхідних ресурсів у кінцевий (вихідний) результат [11]. Процес – являє собою логічний, послідовний і взаємозалежний набір заходів, які споживають ресурси постачальників, створюють цінність і доставляють результати споживачам [17].

Термін "бізнес" в перекладі з англійської мови (business) означає

підприємництво, комерційну діяльність, справу, ділову активність і т.д. В економічній літературі цей термін розглядається як будь-який вид діяльності, спрямований на отримання прибутку, й передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення грошових коштів.

Злиття термінів «бізнес» і «процес» призвело до створення терміну, який визначає сутність «бізнес-процесів» як послідовність економічної, комерційної, біржової або підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку[5].

Існує кілька визначень бізнес-процесів, кожне з яких має своє визначення (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Ключові характеристики сутності “бізнес-процесів”

Автор	Опис визначення
Б. Андерсен	Під бізнес-процесом розуміється послідовність повторюваних, логічно пов'язаних дій, які використовують ресурси підприємства для обробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення вимірних результатів або продуктів для внутрішніх або зовнішніх клієнтів. Для цього необхідно формальне розрізнення ключових елементів бізнес-процесу, включаючи такі поняття, як «вхід», «процес» і «вихід», а також управління, постачальник процесів і клієнт. [2].
В. Горлачук, І. Яненко	Бізнес-процес-це систематичне і послідовне виконання всіх актуальних і взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що підтримують виробничу діяльність зі створення продуктів, що мають споживчу цінність для клієнта [3].
Еріксон	Бізнес-процеси як ланцюжок ітеративних дій, пов'язаних з однорідністю, в результаті яких ресурси підприємства використовуються для обробки об'єктів (фізично або віртуально) для досягнення певних вимірних результатів або продуктів для визначення внутрішніх і зовнішніх компонентів [4].
М. Хаммер, Дж. Чампі	Бізнес-процес має початок (вхід), певну кількість етапів діяльності та результати роботи, отримані на виході. Вхід-це початок процесу, відповідно, а вихід - результат виконаної роботи[5].
О. Виноградова	Бізнес-процес – це циклічний набір взаємопов'язаних завдань (дій) з конкретними входними даними (необхідними ресурсами) і вихідними даними (результатом), що представляють цінність для споживача[16].
Е. Демінг	Завдяки ефективному розподілу ресурсів, орієнтації на раціональну і корисну роботу, правильній структурі процесів підприємство може стати краще, тому бізнес-процес компанії як джерело якості продукції та управління дуже важливий. Використання можливостей для пошуку шляхів підвищення цінності для клієнтів. [6].
М. Портер	Бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, на вході використовується 1 або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюються продукти, що представляють цінність для споживачів [11].

Всі визначення уніфіковані, в основному фокусуючись на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні вхідні та вихідні дані.

Таким чином, основною ознакою бізнес-процесу визнається спрямованість на створення доданої цінності для клієнтів (споживачів) (рис. 1.1.).

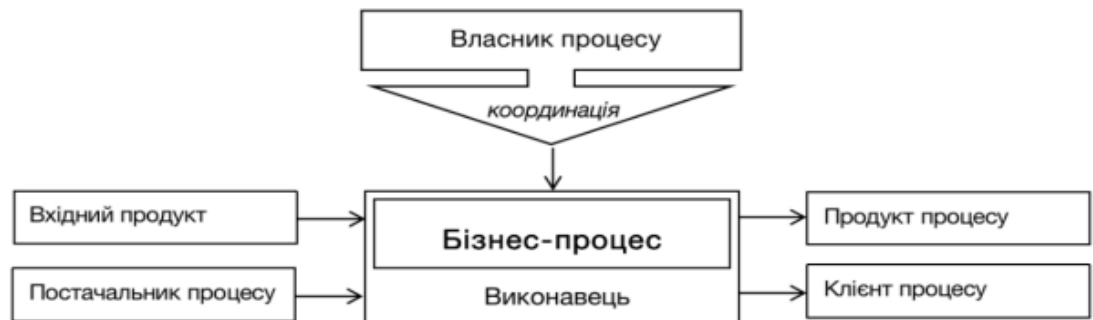


Рисунок 1.1 - Загальна характеристика бізнес-процесу

Основною метою діяльності туристичних підприємств, як туроператорів, так і туристичних агентств, є задоволення потреб споживачів туристичних, рекреаційних та екскурсійних (освітніх) послуг. Тому бізнес-процес туристичного підприємства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), які трансформують вхідні ресурси у туристичну пропозицію для задоволення туристичного попиту.

Сутність бізнес-процесу туристичного підприємства характеризується властивими йому характеристиками. Ці характеристики розкривають природу бізнес-процесів туристичних підприємств і складають основні функції (рис.1.2.).

Існують три основні види бізнес-процесів підприємства:

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

2. Операційні – бізнес-процеси, що становлять основну діяльність підприємства та спрямовані на основний потік прибутків підприємства. Такими бізнес-процесами можуть бути виробництво, забезпечення ресурсами і реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо. Саме операційні бізнес-процеси

безпосередньо підпорядковані керуючим, тому що перші крок за кроком реалізують стратегічні цілі підприємства.

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



Рисунок 1.2 - Основні сутнісні властивості бізнес-процесу туристичного підприємства

Також систематизують різні типи бізнес-процесів в залежності від ступеня складності, спрямованості і факторів прояву, в залежності від їх взаємозв'язку з організацією. Дана класифікація дуже структурована, послідовна, обширна і може бути адаптована до бізнес-процесів підприємства без істотних змін.

Доцільно застосувати таку класифікаційну ознаку – за функціональним призначенням. Класифікація бізнес-процесів наведена в таблиці 1.2.

Оскільки обраний тип бізнес-процесу безпосередньо притаманний туристичному підприємству, необхідно адаптувати його до туристичного підприємства і згрупувати бізнес-процес в даній сфері підприємництва.

Стратегічний бізнес-процес визначає, в яких туристичних напрямках працює туристична компанія, а аналітичний бізнес-процес спрямований на вибір типових туристичних продуктів, що відповідають потребам споживачів.

Таблиця 1.2 - 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 забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Моніторинг ринку, аналіз ефективності 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

У той час як виробничий бізнес-процес формує сам туристичний продукт від початку до кінця, група підтримки бізнес-процесів надасть всі необхідні ресурси для створення і підготовки до впровадження туристичних продуктів.

Підбір, навчання, підготовка персоналу до конкретних умов роботи в туристичній компанії об'єднує команду управління бізнес-процесами. Ця група безпосередньо займається управлінням фінансовими ресурсами компанії, їх розподілом та оптимізацією для забезпечення ефективності господарської діяльності.

Натомість контроль бізнес-процесів гарантує дотримання стандартів якості туристичних продуктів та обслуговування клієнтів туристичних компаній.

1.2 Характеристика основних елементів управління бізнес-процесами

Ефективне управління бізнес-процесами може забезпечити швидкі, навіть радикальні дії щодо змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі туристичного підприємства, сприяючи координації взаємодії між підрозділами та підвищенню рівня координації діяльності, зниженню витрат і підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування споживачів турпродукту [1; 2].

Для того, щоб підкреслити деталі бізнес-процесів туристичного підприємства і специфічні особливості його управління, необхідно враховувати особливості даного виду діяльності.

Розглянемо порядок реалізації основних бізнес-процесів туристичних підприємств (рисунок 1. 3).



Рисунок 1.3 - Послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичного підприємства

Основний бізнес-процес туристичних підприємств спрямований на створення туристичних продуктів. Процес проектування і підготовки до впровадження вимагає залучення значної кількості ресурсів (матеріальних, людських і фінансових, інформаційних і т.д.).

Процес розробки туристичних продуктів починається з моніторингу потреб споживачів і пошуку способів їх задоволення. Розробка туристичних продуктів охоплює значну кількість бізнес-процесів і підпроцесів в рамках окремого бізнес-процесу. Значна частина бізнес-процесу туристичних підприємств зосереджена на пошуку постачальників туристичних послуг (розміщення, транспортні компанії) і процеси формування туристичних продуктів (розробка турів).

Специфіка бізнес-процесу реалізації туристичного продукту відображена в розмежуванні суб'єктів туристичного бізнесу на туристичних операторів і турагентів. Перші можуть формувати безпосередній туристичний продукт і реалізовувати його самостійно. Туристичні агентства, згідно з деталями їх діяльності, займаються тільки продажем туристичних продуктів різних туроператорів заздалегідь укладеними договорами.

Розглядаючи визначення сутності бізнес-процесів туристичного підприємства та виявлення його характеристик, можна підтвердити, що управління бізнес-процесами туристичного підприємства є управлінським впливом на формування туристичної пропозиції шляхом реалізації комплексу методів і заходів, що забезпечують ефективне та надійне функціонування комерційних процесів для повного задоволення потреб туристів.

На основі певних особливостей реалізації бізнес-процесу туристичного підприємства він формує перелік бізнес-процесів, специфічних для туристичного підприємства, відображає його особливості та надає інформацію за іншими напрямками.

У таблиці 1.3 перераховані основні бізнес-процеси туристичної галузі; при цьому виділені тільки найбільш важливі речі, що забезпечують діяльність підприємства.

Таблиця 1.3 - Основні бізнес-процеси туристичного підприємства [12].

Бізнес-процеси		Підпроцеси (операції, дії)
Розробка стратегії	1. Аналіз зовнішнього середовища	1. Дослідження економічної ситуації 2. Моніторинг нормативно-правової бази 3. Оцінювання сильних і слабких сторін
	2. Визначення пріоритетів розвитку	1. Вибір сегменту ринку 2. Формування стратегічних цілей 3. Визначення концепції розвитку
Аналіз ринку і потреб споживачів	1. Визначення потреб споживачів	1. Анкетування споживачів 2. Аналіз фокус-груп
	2. Дослідження ринку	1. Моніторинг цінової політики на ринку 2. Моніторинг існуючої пропозиції туристичних послуг 3. Моніторинг переваг конкурентів
Формування туристичного продукту	1. Укладання договорів з постачальниками послуг	1. Ведення переговорів щодо можливості постачання послуг 2. Узгодження проектів договору щодо постачання послуг
	2. Формування туристичних напрямів	1. Розробка туристичних маршрутів 2. Розробка екскурсійних програм
	3. Визначення пакету послуг	1. Розробка переліку послуг 2. Розробка класів обслуговування
	4. Формування вартості туристичного продукту	1. Визначення собівартості продукту 2. Формування кінцевої вартості туристичного продукту 3. Планування знижок та цінових акційних пропозицій
Управління персоналом	1. Підбір персоналу	1. Визначення вимог щодо кваліфікації персоналу 2. Визначення джерел набору персоналу
	2. Навчання персоналу	1. Підвищення кваліфікації персоналу 2. Організація проведення, тренінгів, семінарів
	3. Розвиток персоналу	1. Службове підвищення 2. Ротація персоналу
Управління фінансовою діяльністю	1. Управління фінансовими ресурсами	1. Планування витрат 2. Планування джерел прибутку 3. Управління фінансовими ризиками
	2. Ведення бухгалтерського обліку	1. Забезпечення зовнішньою фінансовою інформацією 2. Забезпечення внутрішньою фінансовою інформацією 3. Здійснення фінансових й облікових операцій 4. Формування фінансової звітності
Забезпечення ресурсам	1. Планування ресурсів	1. Пошук можливих постачальників 2. Оцінка вартості необхідних ресурсів 3. Укладання договорів із постачальниками туристичних послуг
	2. Управління ресурсами	1. Розподіл ресурсів 2. Оптимізація ресурсів
Контроль за ефективністю діяльності	1. Проведення внутрішнього аудиту	1. Виявлення причин відхилень від встановлених оптимальних параметрів 2. Розробка заходів усунення відхилень
	2. Управління якістю туристичних послуг	1. Оцінювання якості розроблених турів та якості обслуговування туристів 2. Розробка заходів підвищення якості

При необхідності список бізнес-процесів може бути змінений, видалений

або доданий, детальна інформація про діяльність та масштаб туристичного підприємства.

Розглянемо основні відмінності у формуванні туристичних продуктів для туристичних агентств, як показано на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Реалізація основних бізнес процесів туристичних агентств

Таким чином, з рисунка 1.4 видно, що туроператор буде постачальником туристичних продуктів для туристичних агентств, а останні будуть виступати посередником між туроператором і потенційними споживачами туристичних продуктів. У той же час турагентство - це повноцінне підприємство, що складається із сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують злагоджену роботу цього виду бізнесу.

Беручи до уваги визначення сутності туристичного бізнес-процесу, можна стверджувати, що виділення підприємств та їх характеристик, управління бізнес-процесом туристичних підприємств є адміністративним внеском у процес формування туристичних пропозицій шляхом впровадження комплексу технологій і заходів, що забезпечують ефективне і розумне функціонування бізнес-процесу для повного задоволення попиту туристів.

1.3 Особливості управління і моделювання бізнес-процесів продажу туристичного підприємства

У сучасній теорії і практиці значна увага приділяється процесам і методам моделювання (опису) бізнес-процесів як частина технології управління підприємством.

Моделювання бізнес-процесів є ключовим компонентом проєктів з реінжинірингу бізнес-процесів та створення великих програмних систем [37]. Основна мета моделювання бізнес - процесів-перетворити модель "as-is" (як є) у модель "as to be" (як це має бути) та допомогти компаніям досягти своїх цілей.

Для моделювання бізнес-процесів використовується декілька методів, основою яких є структурований і цільово-орієнтований підхід до моделювання [29].

Розглянемо деякі методи моделювання бізнес-процесів, які найкраще підходять до специфіки роботи турфірми.

Класикою процесного підходу до управління вважається метод SADT (Structured Analysis and Design Techniques), розроблений Д. Россом [17].

Основний принцип цього методу полягає в структуруванні діяльності компанії з урахуванням бізнес-процесів, а не з урахуванням організаційної структури.

Метод SADT — це набір параметрів, призначених для опису функціональної моделі бізнес-процесу, тобто для опису основних видів діяльності та їх зв'язків (Додаток А).

Згідно з цим принципом бізнес-модель поділяється на 4 основні рівні:

Рівень 1 - відображає взаємодію бізнесу з процесами зовнішнього середовища;

Рівень 2 - описує основні види діяльності компанії та відносини між ними;

Рівень 3 - деталізує бізнес-процеси, розділяючи їх на основні види

діяльності, згруповані за певними характеристиками;

Рівень 4 - описує алгоритми, які дозволяють виконувати основні функції.

Результатом застосування методу SADT є модель, що складається зі списку діаграм, представлених окремими блоками та абзацами тексту з взаємопов'язаними посиланнями [22].

Можливість використання цього методу для побудови бізнес-моделі туристичного підприємства розкривається в можливості деталізації окремих бізнес-функцій, оскільки цей принцип забезпечує порядок в окремих видах діяльності та запобігає їх хаотичності.

На даному етапі спостерігається тенденція до інтеграції різних підходів до моделювання бізнес-процесів, у тому числі підходу ARIS (Architecture of Integrated Information Systems).

Система ARIS – це набір інструментів для аналізу та моделювання діяльності компанії. Його методологічною основою є набір різних методів моделювання, які відображають різні аспекти досліджуваної системи [29]. Процес моделювання бізнес-процесів охоплює всі аспекти діяльності компанії, оскільки кожен процес розглядається окремо, потім створюється інтегрована модель, яка відображає взаємозв'язки між усіма бізнес-процесами.

Як і попередній метод, метод ARIS складається з набору діаграм, елементами яких є певні блоки, що описують конкретні об'єкти. Кожен об'єкт у системі ARIS має атрибути, які дають можливість деталізувати окремі процеси. Перелік об'єктів наведено в таблиці 1.4.

Отже, цей метод дозволяє створити бізнес-економічну модель, яка з'єднує ланки, не примикаючі один до одного в звичайному описі.

Застосування наведених методів моделювання бізнес-процесів до діяльності туристичних підприємств дасть наступні переваги: - порядок бізнес-процесів туристичних підприємств; - чіткий розподіл окремих бізнес-процесів на підпроцеси з встановленням зв'язків між ними; - виявити слабкі ланки в бізнес-процесі та усунути їх; - встановлює логічну послідовність між видами діяльності

(діями, процедурами, функціями) бізнес-процесу; - побудова процесно-орієнтованої діяльності компанії.

Таблиця 1.4 - Об'єкти 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)
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
7	Зв'язок	Описує тип відносин між об'єктами
8	Логічний оператор	Оператор одного із трьох типів («I», «АБО», той, що виключає «АБО»), що визначає зв'язок між подіями та функціями у межах процесу, дозволяє описати розгалуження процесу

Розподіл відповідальності між виконавцями та узгодженість їх діяльності особливо важливі для забезпечення ефективності бізнес-процесу при його моделюванні, оскільки від його якості залежить кінцевий результат. Такий процес розподілу завдань можна охарактеризувати як структурний, або назвати структурізацією.

Процес структурування бізнес-процесів є декомпозицією або деталізацією, тобто представленням елементів від початкового рівня моделі до наступних етапів шляхом опису їхніх характеристик [16]. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності структури є розподіл відповідальності між тими, хто виконує процес. Кожен вид роботи в конкретному бізнес-процесі має певний рівень складності, і рівень виконання одного виду роботи безпосередньо впливає на інший вид роботи, оскільки всі процеси залежать один від одного.

Для виявлення переваг і недоліків бізнес-процесу створюється бізнес-модель, яка є формальним описом (графічним, табличним, текстовим, символічним) бізнес-процесу, що відображає фактичний або ймовірний кінцевий результат.

На практиці складні моделі будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення, яке використовується для аналізу бізнес-процесів. Саме тому доцільно розробити підхід, який дозволить управлінському персоналу описати та проаналізувати бізнес-процеси, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків у реалізації окремих бізнес-процесів (рис.1.5).



Рисунок 1.5 - Структуризація бізнес-процесу

Отже, розглянемо таку послідовність опису бізнес-процесу:

1. Визначити основні цілі та завдання реалізації бізнес-процесів. Це може включати задоволення попиту споживачів на туристичні послуги, отримання економічної вигоди, підвищення конкурентоспроможності бізнесу тощо.

2. Розкладання бізнес-процесу на окремі операції і полягає в описі переліку видів діяльності та процедур, які складають окремий бізнес-процес.

Цей опис дає можливість визначити ресурси, необхідні для здійснення бізнес-процесу, що дозволяє мінімізувати додаткові витрати в майбутньому.

3. Виявлення можливих недоліків і пошук альтернатив для їх усунення є процесом виявлення та прогнозування негативних результатів або недосконалого впровадження окремих підпроцесів, що вплине на кінцевий показник. Тому своєчасне виявлення негативних змін операцій і створення передумов для їх усунення збільшить вірогідність повного задоволення результатами бізнес-процесу.

4. Структура бізнес-процесів базується на побудові графічних зображень, оскільки графічне представлення інформації є зручним для сприйняття і відображення всієї структури операцій, а також можливих наслідків.

5. Аналіз кожної окремої операції, визначення допоміжних дій і пріоритетів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси за рахунок усунення повторюваних і зайвих процедур.

6. Формування очікуваного кінцевого результату – це встановлення та визначення необхідного рівня ефективності, що стимулюватиме пошук відповідних шляхів реалізації діяльності в рамках процесу окремого бізнесу [32].

Такий опис бізнес-процесу дозволяє детально вивчити набір взаємопов'язаних підпроцесів і виявити й запобігти можливості негативного результату окремого підпроцесу, який вплине на якість і тривалість бізнес-процесів у загальному.

Описані вище методи структурування бізнес-процесів допомагають аналізувати та усувати негативні наслідки, сприяють створенню необхідних передумов для раціонального і ефективного функціонування бізнес-процесів туристичного бізнесу.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НІКА ТУР ВОЯЖ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства «Ніка Тур Вояж»

Туристичне підприємство «Ніка Тур Вояж» було створене 2008 року у м. Хмельницький і вже 15 років добре працює і задовольняє побажання клієнтів.

«Ніка Тур Вояж» є ФОП, за організаційно-правовою формою компанія «Ніка Тур Вояж» приватне підприємство, свідоцтво про державну реєстрацію № 265805 від 31.10.2008 року.

Більшість туристичних продуктів ТА «Ніка Тур Вояж» знаходяться на стадії зрілості. За допомогою грамотної маркетингової політики вони отримують стабільний прибуток. Турфірма проводить постійну роботу по розширенню спектру послуг, що надаються, за рахунок чого збільшується кількість додаткових послуг. Тепер обсяг можна вважати достатнім для цього етапу розвитку та життєвого циклу компанії.

ТА «Ніка Тур Вояж» є комерційною організацією, відповідно метою його діяльності є отримання прибутку від туристичного виду діяльності. Має хороше місце розташування і забезпечує високу кількість клієнтів. Основний офіс знаходиться за адресою: м. Хмельницький, каб. 14, вул. Володимирська, 79 (Банківська гарантія № 369/ЮГ-14), тел./факс: +380672086053 (Хмельницький), а також дод.офіси: +380963042284 (Кам'янець-Подільський), +380955406504 (Чернівці) (рис.2.1) [46].

Величини надбавок на тури визначаються турагентами, які працюють на комісійній винагороді 10 %.

Володіючи 15-річним професійним досвідом в сфері виїзного та внутрішнього туризму, туристичне агенство «Ніка Тур Вояж» пропонує на

українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

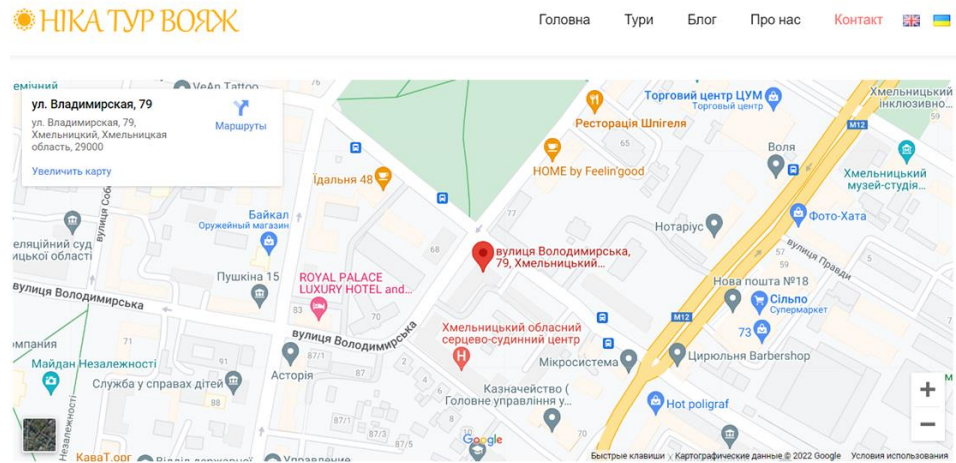


Рисунок 2.1 – Місце розташування ТА «Ніка Тур Вояж»

Секрети успіху туристичної компанії «Ніка Тур Вояж» на ринку:

1. професіоналізм та злагоджена робота команди однодумців;
2. розуміння того, що клієнт та його бажання завжди на першому місці;
3. репутація: фірма не хоче втрачати впевненість у собі.

ТА «Ніка Тур Вояж» складається з директора і двох менеджерів-екскурсоводів (рис.2.2).

Аналіз структури управління (рис.2.2) в «Ніка Тур Вояж» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури і визначається як лінійно-організаційна.

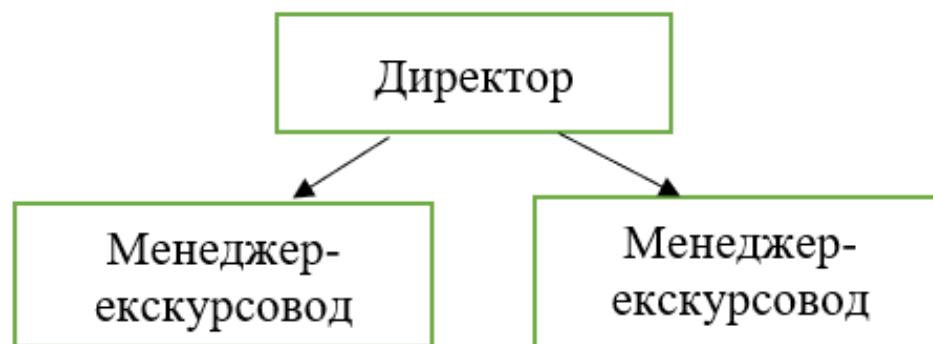


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТА «Ніка Тур Вояж»

Основними напрямками діяльності туристичного агенства є організація та забезпечення створення туристичних продуктів, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність з надання додаткових

послуг, зокрема:

- організовує туристичну діяльність та туристичні послуги для виїзду за межі України;
- організовує тури по Україні;
- надає послуги з тимчасового розміщення туристів;
- посередницькі послуги з продажу авіаційних, залізничних квитків та інших пасажирських перевезень;
- візові послуги та послуги страхування.

Основне місія агенства — не тільки продавати тури, а й надавати клієнтам усі необхідні документи, квитки та детальну інформацію, щоб відвідувач почувався впевнено на етапі підготовки та протягом усієї подорожі.

Основними завданнями діяльності «Ніка Тур Вояж» є:

- отримувати прибуток;
- збільшення частки компанії на ринку;
- продаж турів корпоративним та індивідуальним клієнтам;
- розробляти та продавати нові тури;
- здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку;
- розробляти та реалізовувати програми просування турів.

Виконання поставлених тактичних завдань вимагає колективної роботи та чіткого розподілу функцій та бізнес-процесів.

ТА «Ніка Тур Вояж» пропонує найкращі курорти та готелі в різних країнах світу - до Єгипту, Туреччини, Болгарії, Греції, Італії, Франції, Іспанії, Хорватії, Польщі, австрійські тури до Румунії [46].

Кінцевою метою діяльності компанії є зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Основою ТА «Ніка Тур Вояж» є подальше підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку, включаючи цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління ринком очікувань клієнтів шляхом зміцнення лояльності до

продукту компанії та впровадження ефективних заходів для подальшого посилення впізнаваності бренду «Ніка Тур Вояж»;

- покращення показників діяльності компанії за рахунок підвищення продажів та диференціації туристичних продуктів, постійного моніторингу поточної ситуації на ринку та своєчасного коригування планів;

- підвищити якість управління бізнесом шляхом ефективного планування та підвищити точність прогнозування результатів бізнесу;

- діяльність за найвищими світовими стандартами, впроваджуємо інноваційні туристичні технології, без яких прогрес неможливий.

Але найголовніше в роботі ТА «Ніка Тур Вояж» завжди не кількість пропозицій, а їх якість. «Або відмінно, або зовсім ніяк» - під таким девізом агентство розвивається.

На сьогодні, «Ніка Тур Вояж», не дивлячись на військові дії в Україні, далі надає свої послуги і своїх клієнтів не втратили.

2.2 Аналіз та оцінка бізнес-процесів ТА «Ніка Тур Вояж»

Туристична агенція «Ніка Тур Вояж» має намір сприяти підвищенню репутації української туристичної галузі, налагодженню чесної конкуренції та цивілізованих відносин між учасниками ринку.

Підтримуючи створення цивілізованого туристичного ринку в Україні, керівництво «Ніка Тур Вояж» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку держави. Агенція бере активну участь в економічному та соціальному житті міста, області, країни.

Основною формою організації туристичного продукту «Ніка Тур Вояж» є комплексні тури, екскурсії та транспортні перевезення.

Основними видами туристичного продукту компанії є автобусні тури, гірськолижні тури, круїзний відпочинок, тури в країни далекого зарубіжжя та

тури в Україну. Серед пропозицій також включені екскурсії для студентів та учнів, а саме: екскурсії в музеї, парки, заводи, майстерні, тури вихідного дня (одноденні).

На рисунку 2.3 представлена структура потенційного попиту на турпослуги туристичної компанії «Ніка Тур Вояж».

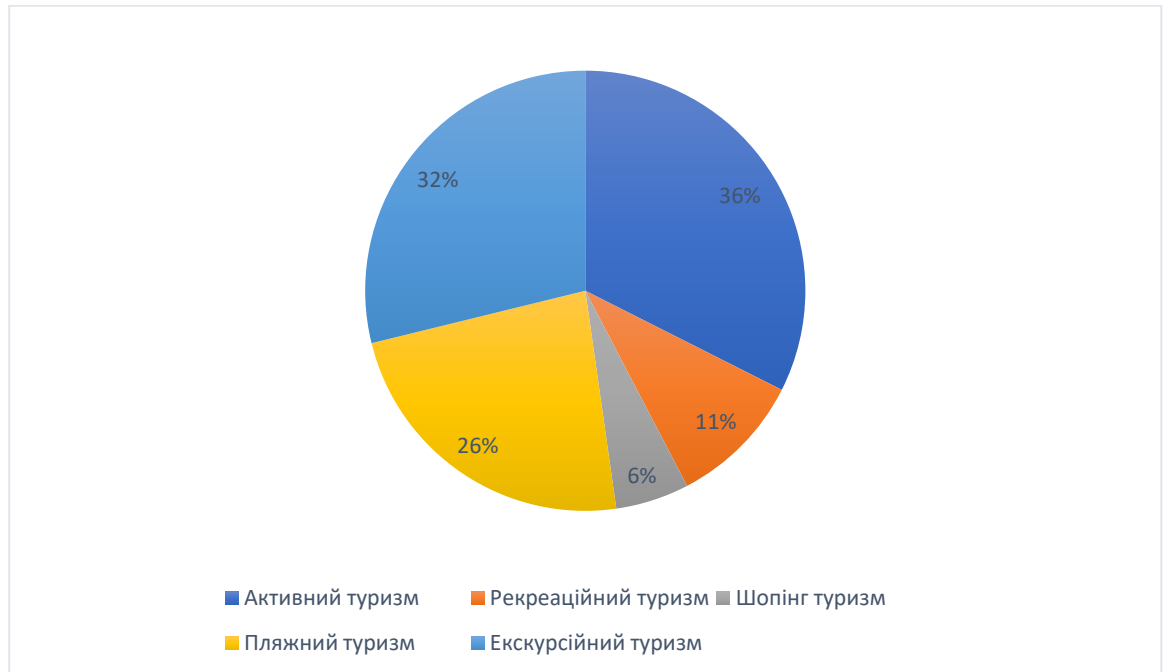


Рисунок 2.3 - Структура потенційного попиту на турпослуги (внутрішній туризм)

Основними туристичними напрямками, які пропонує туристична агенція «Ніка Тур Вояж» є Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Хорватія, Франція, Румунія та багато інших.

У 2023 році найбільш популярними стали щотижневі одноденні поїздки авторського розроблення до Румунії.

Проаналізуємо динаміку проданих путівок і кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками (табл. 2.1.).

ТА «Ніка Тур Вояж» щорічно входить до ТОП-3 туристичних компаній за версією конкурсу «Народний бренд».

Таблиця 2.1 - Кількість проданих путівок і туроднів за путівками туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість туристичних путівок, одиниць	1078	1461	1923	462	31,6
Кількість туроднів	10075	11375	15122	3747	32,9
Середня кількість туроднів на 1-у путівку, дні	9,3	7,8	7,86	0,06	0,77

Кількість проданих туристичних путівок зросла на 31,6 %, еквівалентно 462 путівки, що вплинуло на зростання загальної кількості робочих днів, виданих туристам (збільшення на 32,9 % еквівалентно 3747 робочим дням до 15 122 у 2023 році). Середня тривалість поїздки не змінилася і склала в середньому 7,8 днів.

Причиною таких коливань у динаміці кількості туристських днів і туристів, обслуговуваних туристичною компанією, можна вважати значний вплив факторів зовнішнього середовища на компанію та маркетингову політику, особливо рекламної діяльності та системи збуту.

Крім того, ріст продажів характеризує ефективність управління та організаційної структури підприємства.

З 2022 року почалася війна в нашій країні, звичайно це завдало значної шкоди по туристичних об'єктах та зменшило попит. Проте ТА «Ніка Тур Вояж» не припиняє свою діяльність, а навпаки почала більш активно надавати послуги в Західних регіонах України, і поза межами країни [13].

Грамотно побудована організаційна структура туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» дозволяє компанії працювати ефективно, керує всіма підрозділами компанії.

Зрештою, це визначає фінансові результати, адже грамотно побудований менеджмент неминуче призведе до зниження витрат і збільшення показників

ефективності.

Динаміку основних фінансових показників діяльності ТА «Ніка Тур Вояж» розглянемо у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників діяльності туристичної агенції «Ніка Тур Вояж»

Показники	Роки				Темп змін, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2023
Обсяг доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1406	1662	1782	1928	118,21	107,22	108,19
Кількість клієнтів, що отримали послугу од.	814	1078	1461	1923	132,43	135,55	131,62
Кількість працівників, осіб	3	3	3	3	100,00	100,00	100,00
Продуктивність праці одного працівника: - у вартісному вираженні, тис. грн/особу	0,47	0,55	0,59	0,64	118,21	107,22	108,47
- у натуральному вираженні, клієнтів/особу	271	359	487	641	132,43	135,55	131,62
Середня ціна послуги для одного клієнта, грн	1727,27	1541,74	1219,71	1002,6	89,26	79,11	82,19

Кількість клієнтів агенції в 2023 році зросла на 31,6 %. Продуктивність праці персоналу у вартісному виразі збільшилась на 31,6 %, в натуральному вираженні на 8,47 %. Отже, в 2023 році ефективність зросла у зв'язку зі збільшенням кількості клієнтів і доходу від реалізації послуг.

Структура операційних витрат у 2022 і 2023 рр. майже не змінилася: найбільша частка припадає на інші операційні витрати, а найменша – витрати на амортизацію (рис. 2.4).

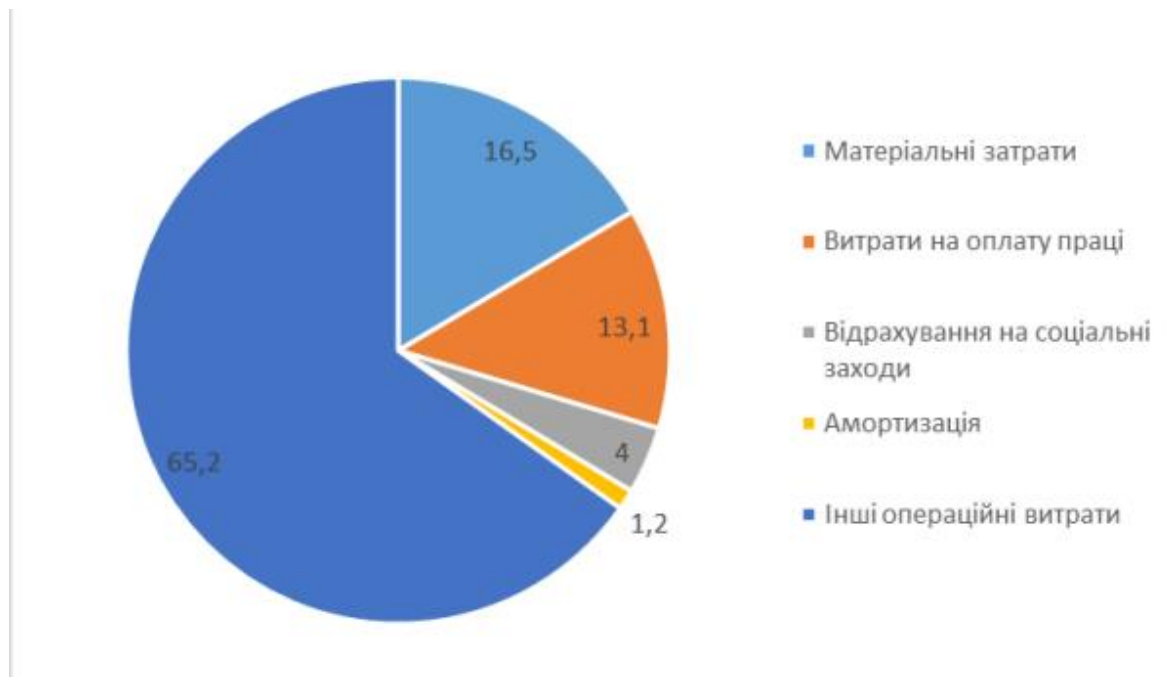


Рисунок 2.4. - Структура операційних витрат туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж» у 2023 році, %

Тому головною умовою ефективної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в ринковому середовищі є стабільність економіки.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичної фірми «Ніка Тур Вояж», можна сказати, що фірма є фінансово стабільною, але все ще залишаються боргові ризики через економічну та політичну ситуацію в країні.

Звичайно, наслідком цього стало повільне зростання чистого прибутку, але завдяки злагодженості керівництва вдалося компенсувати негативні показники за рахунок зниження витрат у періоді.

Таким чином, туристична компанія «Ніка Тур Вояж» успішно працює на ринку туризму, тому що працює тривалий час, має постійних клієнтів і багаторічний професійний досвід, що допомагає компанії зберегти і не втратити свої позиції.

2.3 Дослідження управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж»

Процес роботи «Ніка Тур Вояж» з клієнтами включає дослідження, визначення їх потреб, а також прямі продажі турпродуктів. Кожну складову можна вважати окремим бізнес-процесом.

Усі проаналізовані бізнес-процеси туристичного підприємства можна розділити на 2 частини (табл. 2.3.):

- основні бізнес-процеси (процес надання туристичних послуг);
- допоміжні бізнес-процеси (навчання персоналу, ІТ-підтримка, адміністрування, господарське забезпечення, технічне обслуговування, фінансово-бухгалтерське забезпечення компанії, охорона тощо).

Таблиця 2.3 - Опис основних бізнес - процесів ТА «Ніка Тур Вояж» [31].

№ п/п	Найменування бізнес-процесу	Опис бізнес-процесу
<i>Основні бізнес-процеси</i>		
1	Просування і продаж	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам
2	Післяпродажна діяльність	Діяльність, пов'язана з інформаційним і іншим супроводом клієнтів
3	Фінансування діяльності і розрахунки за зобов'язаннями	Необхідна фінансовий супровід діяльності турфірми
<i>Допоміжні бізнес-процеси</i>		
1	Вироблення узгоджених умов діяльності	Координація зусиль всіх співробітників турфірми для поліпшення роботи турфірми
2	Адміністрування	Управління діяльність турфірми
3	Маркетинг і вивчення ринку	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності
4	Підготовка кадрів	Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми
5	Технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів

З урахуванням виділених бізнес-процесів необхідно розглянути і запропонувати проект процесів, що відбуваються в туристичній фірмі в рамках основних функцій співробітників турфірми (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Проект процесів в туристичній фірмі

Функції	Процеси	Служби і виконавці
Реалізація турів	- залучення клієнтів; - підготовка необхідної документації; - бронювання засобів розміщення; - грошові операції	Менеджери з продажу
Транспортне обслуговування туристів	- надання транспортних засобів; - надання екскурсійних автобусів; - надання послуг гідів та екскурсководів	Менеджери з продажу
Рекламне обслуговування	- вивчення і аналіз попиту і пропозиції на туристичному ринку; - розробка рекламних турів; - розробка рекламних буклетів, брошур тощо	Менеджери з продажу

У дослідженнях, проведених у ТА «Ніка Тур Вояж», на даному етапі життєвого циклу відзначено дефіцит працівників, що не є критичним, але може перешкодити подальшій діяльності. Відповідно виникає пропозиція розширити робочу силу та поділити її на відділи.

Найголовніше правило для залучення клієнтів - привертати увагу до себе будь-яким способом. Однак перш ніж рекламувати свою туристичну агенцію, потрібно подумати про те, що можна зробити, щоб залучити до себе клієнтів, а це означає, що потрібно переконатися, щоб саме у «Ніка Тур Вояж», можна було отримати все те, що бажає клієнт і чого немає у конкурентів.

Якщо клієнти задоволені, вони будуть рекомендувати компанію своїм друзям, тому що всі користуються однією туристичною компанією протягом багатьох років. І так формується група постійних клієнтів.

ТА «Ніка Тур Вояж» пропонує своїм клієнтам велику кількість туристичних послуг, але особливим попитом користуються тури по Європі, зокрема в Румунію. Так само клієнти мають у своєму розпорядженні велику кількість додаткових послуг. Ці послуги надаються турфірмою своїм клієнтам, відповідають стандартам якості, мають усі необхідні документи, сервісні програми надають всю необхідну інформацію клієнтському ряду.

Особливо актуальним є розвиток інформаційних зв'язків, яка є причиною та наслідком ринкових відносин та взаєморегулювання. На даний момент

комерційні служби для виконання своїх функцій потребують системи безперебійного інформаційного зв'язку між постачальниками та споживачами товарів, постійного накопичення інформації про пропозиції та вимоги щодо інших об'єктів ринку, на яких є ресурси та товар, оперативна інформація відділів підприємства, пов'язана з комерційними послугами.

Інформатизація комерційної діяльності сприяє розвитку економічних інновацій та вдосконалення ділового духу, керуючи взаємодією всіх об'єктів комерційної роботи в режимі реального часу.

Технічною складовою є бізнес-сервіс, розроблений на основі сучасних технічних досягнень у сфері управління (з автоматизацією та комп'ютеризацією управління), що забезпечує визначальний успіх на ринку товарів і послуг [12].

У свою чергу, ділова ініціатива та товарно-валютні відносини стимулюватимуть впровадження нової технології в процес товароруху, що потребує ефективного управління в сучасних умовах.

Для визначення потенціалу управління бізнес-процесами дослідимо потенціал туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж», тобто фактично наявні ресурси та бажання підприємства ефективно використовувати їх для досягнення цілей. Вивчимо основні складові, що створюють потенціал діяльності туристичного бізнесу «Ніка Тур Вояж»:

1) Кадровий потенціал. Розвиток технічної бази «Ніка Тур Вояж», вдосконалення існуючих туристичних послуг, розробка та впровадження нових видів тощо, залежить від стану та рівня використання трудового потенціалу. Категорія «трудова потенціал» синтезує характеристики трудових ресурсів, праці та людського капіталу. Штат складається з 3 осіб. Персонал туристичної компанії має високу професійну кваліфікацію, ініціативний.

2) Організаційний потенціал. Рівень інноваційності організаційної структури «Ніка Тур Вояж» - високий. Управління усвідомлює важливість та корисність інноваційної спрямованості підприємства у впровадженні моделі розвитку інноваційного туристичного бізнесу, підвищення інноваційного

потенціалу персоналу та формування у нього інноваційного мислення. Спроможність керівництва в інноваційному розвитку знаходиться на високому рівні. Організаційна культура відповідає інноваційному розвитку компанії, колектив злагоджений та згуртований.

3) Інформаційний потенціал. Представлено такими елементами, як бази знань, моделі, алгоритми, програми, проекти тощо. Збір, аналіз, обробка, класифікація інформації та прийняття рішень на основі обробленої інформації відбувається поетапно. Інформаційні технології є важливою складовою, яка створює інформаційний потенціал. Інформаційна технологія «Ніка Тур Вояж» представлена внутрішньою мережею компанії, сайтом та системою Contact ABS-online для онлайн-бронювання. Інтернет дуже активно використовується для просування та продажу туристичних продуктів. Це дає можливість здійснювати інформаційно-довідкову діяльність; провести дослідження потенційного споживчого попиту, область незадоволеної потреби; очолювати іміджеву та рекламну політику туристичних послуг; здійснювати моніторинг компаній-конкурентів, їх цінової політики, комерційних і рекламних стратегій; дослідити туристичний ринок і знайти нові споживчі ринки для своєї продукції; розгортання інноваційних туристичних продуктів і послуг; моніторинг, аналіз та планування туристичної діяльності.

4) Мотиваційний потенціал. Система мотивації персоналу турфірми не отримала широкого розвитку і працює не надто успішно. Основними методами матеріального стимулювання працівників за інноваційну діяльність є щорічне преміювання працівників до свята та преміювання у разі значного збільшення обсягів реалізації турпродукту. Тому керівництво має враховувати цей фактор інноваційного потенціалу. Крім того, цей фактор включає мотиваційну систему всіх суб'єктів інноваційного процесу, в якій важливу роль відіграє здатність формувати стимули до створення та впровадження нових інноваційних розробок.

5) Фінансовий потенціал. Фінансовий стан підприємства є стабільним,

часто має коливання, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми факторами, але придатність фінансового стану, інвестиційна привабливість та система управління фінансами - саме ефективність компанії забезпечує сталу інноваційну роботу на всіх етапах інноваційного циклу, реалізованого керівництвом.

б) Матеріально-технічний потенціал. Включає матеріально-технічних ресурсів для розвитку інноваційної діяльності - кількість комп'ютерів, що працюють на робочому місці осіб, які беруть участь в інноваційній діяльності на підприємстві. Рівень комп'ютеризації та технічної оснащеності для забезпечення потреб інноваційної діяльності досить високий – 100%.

7) Ринковий потенціал. Здатність підприємства розвивати інновації, які відповідають зовнішньому ринковому попиту. Більшість ідей щодо нових продуктів створюються на основі ринкового попиту, але більшість інноваційних прорахунків спричинені ринковими факторами. ТА «Ніка Тур Вояж» швидко відреагувала на потреби ринку, є прикладом реалізації VIP туризму, коли цей вид туризму тільки почав розвиватися, компанія змогла запропонувати кращі умови для цих видів дозвілля, тим самим посилюючи конкуренцію на ринку.

8) Інтелектуальний потенціал. У штаті компанії працюють креативні професіонали, які не тільки мають високий рівень профільної освіти, але й здатні застосовувати свої знання та вміння для створення нових знань, орієнтованих на практику, перетворюючи їх на інновації [36].

Таким чином, на підприємстві «Ніка Тур Вояж» існують об'єктивні передумови для розвитку бізнес-потенціалу на основі ефективного управління бізнес-процесами.

Для оцінки бізнес-можливостей компанії та вивчення процесу розвитку туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» наведемо SWOT-аналіз.

У таблицях 2.5 і 2.6 представлені параметри, які визначають сильні і слабкі сторони агенції, її можливості і загрози.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони туристичної компанії «Ніка Тур

Вояж»

Параметри внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Конкурентні переваги. Цінова політика відповідає середньозваженій по ринку. Наявність необхідних фінансових ресурсів. Довгострокові договори з партнерами. Інтерфейс сайту у мережі Інтернет. Досвід роботи на ринку. Вдале місце розташування офісів. Розробка нових турів.
Слабкі сторони	Недостатня реклама в Інтернеті та соц.мережах. Стратегія охоплення масового ринку. Нечітко сформований імідж. Відсутність диверсифікації. Вплив чинника сезонності на попит.

Як бачимо, у компанії більше сильних сторін, ніж слабких сторін. А отже, це свідчить про досить сильну та послідовну організаційну структуру самої компанії.

Туристична компанія «Ніка Тур Вояж» має значний досвід і репутацію на ринку.

Загрози, які сьогодні тяжіють над діяльністю компанії, пов'язані з економічними, політичними та епідеміологічними умовами в країнах світу, які визначають дохід туристів, їхній потенціал і мотивацію до нових подорожей.

Кількість загроз постійно зростає, що змушує учасників ринку оцінювати та вивчати умови зовнішнього середовища.

Тому необхідно зміцнювати свої позиції на ринку туристичних послуг, ставлячи короткострокові та довгострокові цілі, що враховують зміни попиту.

Таблиця 2.6 - Можливості та загрози туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж»

Параметри зовнішнього середовища	
Можливості	Збільшення обсягу продажу турів. Обслуговування додаткових груп споживачів. Вихід на нові сегменти ринку. Розробка та просування нових турів. Посилення іміджу на регіональному ринку. Збільшення темпів зростання ринку туристичних послуг. Ослаблення позицій конкурентів.
Загрози	Зменшення доходів населення. Несприятлива епідеміологічна ситуація. Несприятлива економічна ситуація. Несприятлива політична ситуація. Підсилення конкуренції на ринку.

Туристична компанія «Ніка Тур Вояж» займає досить хороші позиції на туристичному ринку, має багато переваг і пропонує різноманітні туристичні послуги.

Оскільки працює вже багато років, має великий досвід і кількість постійних клієнтів.

Проте в умовах сучасної глобалізації на висококонкурентному ринку збереження своїх позицій вимагає розширення діяльності, диверсифікації послуг, зміцнення усталених позицій туристичних компаній і розробки ефективних маркетингових заходів для зміцнення та посилення є неминучим.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА «НІКА ТУР ВОЯЖ»

3.1 Основні недоліки та вдосконалення методів управління бізнес-процесами туристичного підприємства «Ніка Тур Вояж»

Наявність ефективних бізнес-процесів в економічній системі туристичного підприємства забезпечує раціональність і прибутковість господарської діяльності, задоволення туристичного споживання та розвиток добробуту підприємців і працівників. Туристичний бізнес належить до відкритої, нелінійної та складної економічної системи. Тому їхня діяльність протягом усієї фази життєвого циклу туристичної пропозиції стикається з певними кризовими ситуаціями, які впливають на функціонування її складових.

Яскравою ознакою необхідності виявлення кризових ситуацій в економічній системі підприємства та вдосконалення бізнес-процесів, є погіршення здатності протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, зниження або недосягнення очікуваних економічних результатів. Ще однією причиною вдосконалення бізнес-процесу є зміни стратегічного напрямку туристичного бізнесу.

Унікальною характеристикою бізнес-моделі є схематичне представлення напряму діяльності компанії для створення вартості продукту чи послуги, представлене у вигляді взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід є гуманним у сфері моделювання бізнес-процесів. Він дозволяє приймати управлінські рішення на основі поєднання результатів економічних розрахунків з нейроекономічними знаннями [33].

Серед основних завдань, які пропонують бізнес-процеси туристичного

підприємства:

- розробити внутрішню концепцію та цілісну логіку організації підприємства та його діяльності і довести їх до відома всіх зацікавлених сторін;
- розробити презентаційні документи щодо економічної привабливості суб'єктів господарювання для залучення інвестиційного капіталу та інших ресурсів;
- визначити основні показники розвитку підприємства, які стануть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів у систему управління підприємством;
- цінювати та контролювати стратегічні та тактичні рішення відповідно до цілей компанії;
- оптимізувати бізнес-операції відповідно до стратегії з позиції збереження та максимізації вартості пропозиції;
- виявити управлінські зміни в залежності від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінити інвестиційну привабливість бізнесу.

Високий рівень обізнаності про поточний стан розвитку компанії є відправною точкою для пошуку шляхів подальшого розвитку та підвищення ефективності бізнес-процесу. Такий аналіз корисний для компаній різного рівня та масштабу діяльності, зокрема ТА «Ніка Тур Вояж».

Управління бізнес-процесами базується на ідеї, що будь-яку господарську діяльність можна представити у вигляді балансу (рис.3.1) [18].

Зліва – активи та можливості розвитку. По суті, активи — це все, що дозволяє підприємству працювати та отримувати прибуток. Активи повинні включати все, що сприяє створенню цінності в туристичних послугах, зокрема: матеріальні активи, технології, людський капітал (знання, навички, здібності, досвід, ресурси мотивації), організаційні здібності (це сама компанія може робити особливо ефективно), заснування, репутація та бренд, стосунки зі споживачами, постачальниками та іншими учасниками мережі створення

цінності, ключові ресурси, доступ до ринку, бар'єри входу на територію конкурентів. Основні активи – це активи, які складаються з двох активів одночасно: вирішальна важливість для ділової діяльності та унікальність.



Рисунок 3.1 - Схематичне представлення загальної структури підприємницької діяльності [18]

Можливості зростання – це майбутні інвестиції, які розширяють діяльність компанії та підвищують ефективність, а також використовують нові шляхи для створення вартості. Можливості можуть бути засновані на інвестиціях попередніх періодів або зумовлені організаційними, технологічними, ринковими змінами, змінами потреб споживачів. Тому можливості можна розглядати як фактори внутрішнього середовища і зовнішнього.

Компетенції базуються на ключових активах і ключових видах діяльності, які вважаються найбільш ефективними. Тому при вдосконаленні бізнес-моделі слід звернути увагу на аспекти зростання бізнесу, що досягається за рахунок:

1) розвитку бізнесу на основі використання ключових активів у різних категоріях нової операційної моделі, виробництва та впровадження нових видів діяльності для забезпечення продукти/послуги, вихід на нові ринки;

- 2) інвестиції в розвиток важливих активів;
- 3) захистити важливі активи.

У правій частині рисунку представлені «стейкхолдери»: усі ті, хто інвестував ресурси в цю компанію, ті, хто володіє та контролює активи, тобто власники, які володіють капіталом компанії.

Розглянемо докладніше характеристики кожного окремого елемента:

1) Ціннісна пропозиція. Це набір товарів і послуг, які створюють цінність продукту для задоволення потреб споживачів. По суті, цінність пропозиції — це вартість самої компанії, сегмента споживачів, що характеризується певними вимогами, бажаннями та перевагами щодо певних товарів і послуг. Завдання компанії – за рахунок запропонованої вартості комерційної пропозиції спрямувати свою діяльність на задоволення потреб споживачів.

2) Ключові процеси (ключові види діяльності). Включає найважливіші бізнес-процеси, які лежать в основі бізнес-операцій, щоб виявити, розробити та реалізувати ціннісну пропозицію.

3) Основні партнери. Складаються з набору постачальників, посередників та інших сторін, зацікавлених в отриманні прибутку від реалізації цінності пропозиції.

4) Ключові ресурси. Матеріальні (фінансові) і нематеріальні (інтелектуальні, людські), щоб гарантувати, що бізнес-процеси формують основу діяльності компанії, пов'язаної зі створенням і реалізацією товарної вартості продукту, що пропонується для продажу.

5) Структура витрат. Це набір витрат, необхідних для впровадження всіх частин бізнес-моделі. Витрати визначаються ключовими ресурсами, ключовими бізнес-процесами та партнерами.

6) Відносини з клієнтами. Визначте найбільш ефективні характеристики взаємовідносин і каналів зв'язку між діловими та споживчими сегментами. Технологія взаємодії з клієнтами забезпечує виконання таких функцій, як залучення нових клієнтів і утримання існуючих клієнтів, збільшення повторного

споживання та обсягу продажів.

7) Сегментація споживачів. Визначає групи споживачів, в яких компанія зацікавлена, і на основі їх потреб розробити бізнес-модель компанії. Цей структурний елемент займає центральне місце в будь-якому бізнес-процесі.

8) Канал збуту. Включає інформацію на основі каналів збуту, через які компанія встановлює відносини з поточними та потенційними споживачами для усвідомлення цінності продукту. Спосіб взаємодії зі споживачами визначається на основі ефективних каналів збуту.

9) Джерело доходу. Містить інформацію про фінансові потоки, зокрема про те, які фінансові джерела беруть участь у формуванні сукупного доходу підприємства. Дохід бізнес-моделі можна розрахувати на основі загальної кількості споживачів і розуміння вартості, за яку компанія отримує плату.

Набір базових елементів, що становлять структурні елементи управління бізнес-процесів, визначається питаннями, що демонструють якісний стан діяльності туристичного підприємства [5]: що є споживчою цінністю підприємства туристичного бізнесу (визначити ключові напрямки діяльності); як компанія створює цінність для споживачів (опис матеріальних і нематеріальних активів, які беруть участь у створенні цінності для споживачів, визначення партнерів, постачальників і моделей відносин з ними, застосовувана технологія, а також структура і функціональність, необхідні для створення вибраного продукту цінність бізнесу для споживача); як компанія забезпечує споживчу цінність (описати цільові сегменти ринку, конкурентів, методи та канали збуту); яким чином підприємство здійснює управління своєю діяльністю (описує управлінські взаємовідносини, що забезпечують взаємодію всіх елементів у системі керованого підприємства); яким чином підприємство формує дохід і прибуток (визначати шляхи та методи формування кінцевого результату господарської діяльності у вигляді (фінансових) перетворень) [33].

У процесі оцінювання доцільно спиратися на низку основних запитань, відповіді на які визначатимуть відповідність фактичних результатів очікуваним

результатам (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Сутність базових запитань для визначення бізнес-процесу туристичного підприємства

Запитання	Сутність	Критерії оцінювання
Переваги пропозиції	- в чому цінність турпродукту / послуги для споживачів; - які проблеми ми допомагаємо вирішувати існуючим та потенційним споживачам; - які групи турпродуктів та послуг ми пропонуємо споживачам.	новизна, клієнторієнтованість, дизайн, бренд, ціна, зниження витрат, зниження ризиків, доступність та комфортність
Ключові партнери	- хто є ключовими партнерами; - хто є ключовими постачальниками; - які ключові ресурси отримуємо від партнерів; - ключові активності партнерів.	оптимізація та економія, зменшення ризиків та невизначеностей, отримання конкретних ресурсів та

		активностей
Ключові активності	- які необхідні активності для надання цінності турпропозиції; - для каналів постачання; - для будування відносин з клієнтами; - отримання прибутку.	виробництво турпродукту; планування та встановлення зв'язків з клієнтами та партнерами
Ключові ресурси	- необхідні ресурси для збільшення вагомості турпропозиції; - для каналів постачання; - для будування відносин з клієнтом; - отримання прибутку.	критерії аналізу за категоріями ресурсів: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові
Відносини зі споживачем (туристом)	- які взаємовідносини очікує отримати кожен представник обраного сегменту; - які вже встановлені; - як вони інтегруються з основною бізнес-моделлю; - наскільки вони витратні.	персональне обслуговування, віддалена підтримка, самообслуговування та інші типи комунікацій
Цільові сегменти споживачів-туристів	- для кого ми розробляємо та пропонуємо турпропозицію вагомою; - хто наш головний споживач.	масовий ринок, нішевий ринок, сегментований, багатоцільовий
Канали збуту	- основні канали збуту в споживчий сегмент; - як це відбувається зараз; - ступінь інтеграції каналів та який працює краще; - який найбільш ефективний; - як цими каналами користується споживач.	усвідомлення, оцінка, купівля, доставка, післяпродажний етап.
Структура витрат	- самі значні витрати в моделі; - найбільш дорогі ключові ресурси; - найдорожчі ключові активності; - залежність бізнесу від витрат (незначна структура витрат, низька оцінка значення прибутку, максимальна автоматизація); - залежність від продукту (націленість на створення якісної продукції, продукт на першому місці)	фіксовані витрати (зарплата, оренда, інші платежі), змінні витрати, економія на всіх рівнях.
Джерела доходів	- за що в турпродукті чи послугі платять споживачі; - за що вони платять зараз; - як вони сплачують за турпропозицію зараз; - як би вони хотіли сплачувати; - скільки приносить кожний із джерел в загальний дохід.	продаж активів, плата за користування, оренду, послуги, реклама, ліцензування; фіксований розрахунок цін: ціна залежить від сегменту, по преїскуранту та ін.

Удосконалюючи бізнес-модель, необхідно вивчити відповідність поточної моделі вимогам поточної ситуації. Бізнес-процеси слід оцінювати на основі таких факторів, як “as is” (як є) – “as to be” (як повинно бути) [41]:

1. Визначити початкові параметри

2. Деталізування бізнес-процесів на окремі види діяльності, це дає змогу визначити ресурси, необхідні для здійснення бізнес-процесу, це в подальшому дозволяє мінімізувати надлишкові витрати

3. Визначення можливих недоліків та шукати альтернативні рішення для їх усунення

4. Аналізування кожну окрему діяльність, визначити допоміжні заходи та розстановка пріоритетів

5. Формулювання кінцевого очікуваного результату.

Удосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства є системним процесом, заснованим на вивченні найбільш доступної інформації за різними критеріями оцінки. На рисунку 3.2 представлено алгоритм процесу вдосконалення, який включає сім основних кроків.

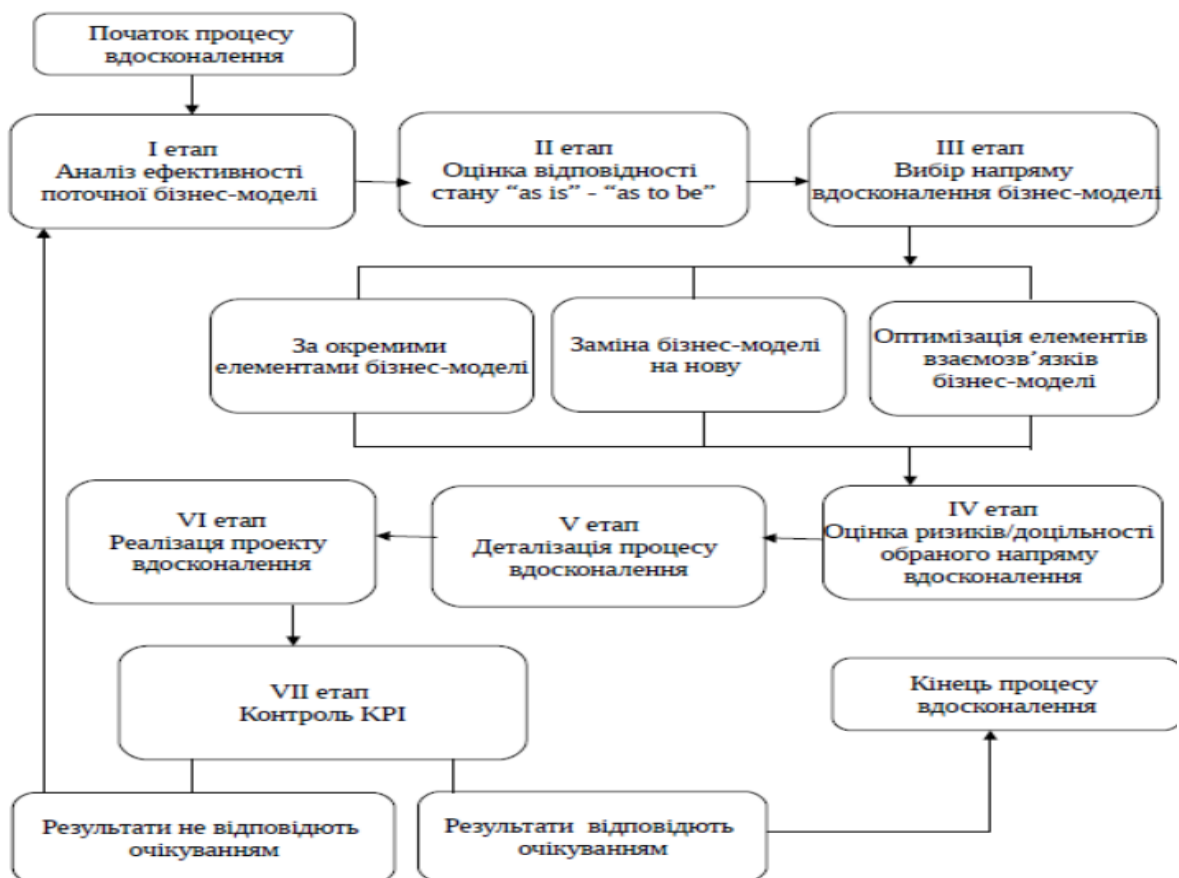


Рисунок 3.2 - Алгоритм процесу вдосконалення бізнес-моделі ТА «Ніка Тур Вояж»

Першим кроком є аналіз ефективності поточної бізнес-моделі компанії.

Критеріями оцінки повинні бути обрані показники КРІ, як основа для бізнес-моделі в процесі розробки. Крім того, розрахунки можна проводити за всіма показниками, що відображають господарську діяльність підприємства.

Другий етап присвячений оцінці поточного стану розвитку підприємства та його відповідності бажаному стану. На третьому етапі обирається напрямок удосконалення, який може здійснюватися в трьох напрямках: удосконалення окремих структурних елементів бізнес-моделі; інноваційність на основі розробки абсолютно нової економічної моделі; оптимізувати співвідношення між елементами бізнес-процесів. Четвертий крок передбачає оцінку ризиків і доцільності обраного напрямку. Оцінка туристичних підприємств має ґрунтуватися на індексі вартості змін, тобто сумі витрат і доходів, очікуваних від покращень.

На наступному п'ятому кроці слід звернути увагу на деталі процесу вдосконалення, а саме: термін, відповідальна особа, відділи тощо.

Впровадження процесу вдосконалення є основою шостого кроку. І останній сьомий етап має особливе значення, оскільки саме на цьому етапі відбувається контроль ключових показників та ефективності бізнес-моделі.

Якщо ключові показники відповідають очікуваним результатам, процес покращення можна вважати завершеним. Якщо ні, необхідно починати спочатку та шукати інші життєздатні шляхи доведення бізнес-моделі до рівня, коли вона стане життєздатною для туристичного підприємства.

3.2 Обґрунтування рекомендацій та пропозицій з удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТА «Ніка Тур Вояж»

Для ефективного управління бізнес-процесами необхідно розробити

модель мережі бізнес-процесів компанії (бронювання квитків на транспорт, замовлення екскурсій та оренда автомобілів).

Побудова моделі процесу дозволяє оцінити відповідність цілям і підвищити ефективність [22].

На даний час існує кілька методів і способів моделювання бізнес-процесів [14]:

- метод функціонального моделювання методології SADT (IDEF0);
- метод моделювання потоків робіт методології SADT (IDEF3);
- діаграма Гейне-Сарсона (діаграма даних);
- методи методології ARIS (EPC ERM, UML);
- нотація BPMN.

Для модерування була обрана нотація BPMN (Business process model and notation) [5]. Ця нотація дуже поширена для розуміння та використання інтуїтивно зрозумілого набору з елементів, комбінацію яких можна прочитати легко та чітко. Незважаючи на це, менеджери все ще погано розуміють оцінювання. Використовуючи BPMN, можна відобразити сценарій виконання бізнес-процесу, але одним із головних недоліків нотації є неможливість відобразити потік матеріалів.

Ринок програмного забезпечення пропонує широкий вибір програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів: - BPWin (розробник - Computer Association); - Rational Rose (розробник - IBM); - Visio (розробник - Microsoft); - інші.

Мережа бізнес-процесів — це набір взаємопов'язаних бізнес-процесів, що містить усі основні види діяльності (функції), що виконуються в підрозділі даного суб'єкта господарювання [5]. Після створення мережі бізнес-процесів підприємства можна оцінити всю операційну модель підприємства та зрозуміти, чи правильно розподілено окремі бізнес-процеси. На основі логіки побудови мережі також можна перевірити, наскільки точно описано середовище бізнес-процесу, тобто вхідні та вихідні дані та ресурси.

Мережі бізнес-процесів компанії для моделювання були обрані: - бронювання квитків; - прокат автомобілів/велосипедів/байків; - замовлення екскурсій. Такі бізнес-процеси вибрано тому, що ці послуги користуються найбільшим попитом, а також їх можна закуповувати оптом у постачальників, тобто авіакомпаній, які здійснюють перевезення [15].

Моделі процесів представляють операційні характеристики туристичної компанії, орієнтованої на підтримку індивідуальних туристів і невеликих груп туристів. Послуги компанії дозволяють туристам мінімізувати ризики та тимчасові витрати, пов'язані з організацією поїздок. Побудовані операційні моделі дозволяють оцінити можливість реалізації регламенту бізнес-процесу, найкращим чином побудувати організаційну структуру та розробити вимоги до АІС. Крім того, моделювання дозволяє попередньо оцінити вартість бізнес-процесів і кінцевих послуг, оптимізувати процеси перед початком бізнес-операцій.

Вдосконалення управління бізнес-процесами туристичної агенції «Ніка Тур Вояж», переважно за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу.

У таблиці 3.2 представлені основні напрями, запропоновані для вдосконалення цього процесу.

1. Індивідуальний (персональний) підхід залишається пріоритетом для всіх секторів туристичної галузі. Поточна вимога ринку полягає в накопиченні та максимальному використанні інформації про клієнтів з аналітичних даних. Все більше і більше мандрівників хочуть індивідуального обслуговування.

Компанії, які хочуть бути успішними, повинні передбачати потреби мандрівників, розуміти минулі проблеми та передбачати їх, використовуючи бізнес-аналітику та дані. Хоча деякі агенції намагалися покращити обслуговування клієнтів шляхом значних інвестицій у штучний інтелект і аналітику, «Ніка Тур Вояж» ще належить побачити їх застосування на кожному етапі подорожей.

Таблиця 3.2 - Запропоновані напрямки удосконалення управління бізнес-процесами продажу ТА «Ніка Тур Вояж»

Пропоновані напрямки	Методи реалізації
Індивідуальний підхід (персоналізація)	Клієнтоорієнтованість та використання баз даних клієнтів для максимального задоволення потреб клієнтів
Розвиток мультимедійного контенту	Впровадження нових підходів до просування і технологічних стандартів
Об'єднання контенту з бізнес-партнерами, розвиток співпраці по всій туристичній галузі	Створення єдиних баз з агентствами дозволить їм порівнювати і знаходити варіанти для забезпечення персоналізації
Розвиток ділового туризму	Створення та просування програм ділового туризму
Підвищення ефективності і мінімізації збоїв	Інвестування у бази даних, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології
Удосконаленню сайту	Розширення контенту для різних груп споживачів
Використання можливостей Інтернет	Розвиток продаж через соціальні мережі та месенджери

2. Постійний розвиток мультимедійного контенту, включаючи NDS. У міру того як індустрія запроваджує нові підходи до технологій і стандартів мовлення, таких як NDS, ми побачимо, як медіаконтент продовжує розвиватися.

З'являються низка нових рішень, які дозволять авіакомпаніям і постачальникам туристичних послуг надавати та використовувати вміст NDS.

З появою багатьох різних джерел, навіть бізнес моделей, для цього типу контенту, туристичні компанії повинні будуть знайти важелі, щоб керувати ним відповідно до своїх цілей. Завдяки широкому вибору мультимедійного контенту постачальники туристичних послуг застосують усі необхідні засоби для персоналізації послуг для кожного мандрівника.

3. Через зростання складності виникає необхідність комбінувати, шукати та порівнювати контенту. Сучасні мандрівники – це розумні, технічно підковані споживачі, які хочуть відкрити для себе унікальні враження одним натисканням кнопки. Їм потрібен високий рівень вибору, персоналізоване обслуговування та однакова надійність на всіх каналах і пристроях, щоб вони могли порівнювати

та вибирати правильні варіанти. Однак існує багато можливостей, які надають постачальникам послуг простір для покращення своїх послуг. Їм потрібні інструменти, які допоможуть їм залишатися конкурентоспроможними та надавати бажаний рівень послуг.

Таким чином, одним із найбільших викликів для туристичних постачальників безперервний збір і аналіз контенту, який дозволить їм порівнювати та знаходити варіанти для задоволення індивідуальних потреб своїх гостей.

4. Більш активна співпраця в туристичній галузі. За останнє десятиліття технологічний прогрес кардинально змінив те, як шукаються та бронюються туристичні послуги, а також те, як діляться своїм досвідом туристичні підприємства. Повсюдно з'являються нові технології та способи використання. Щоб йти в ногу з тенденціями та задовольняти потреби та очікування туристів, необхідно співпрацювати представникам туристичної галузі. Наразі побачимо більше відкритих API, гнучкі підходи до партнерства та приклади спільного створення переваг, які рухатимуть галузь вперед.

5. Зростаюча кількість корпоративних мандрівників покоління Y (покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 по 1999 роки, на момент настання нового тисячоліття вони були у юному віці). За прогнозами Boston Consulting Group, на міленіалів припадатиме майже 50% витрат на подорожі. Ці цифри підкреслюють, як бізнес-професіонали з туризму повинні навчитися задовольняти унікальні потреби міленіалів, щоб використовувати це потенційне джерело доходу. Оскільки міленіали стають основними споживачами туристичних послуг, галузь має адаптуватися до нових вимог. Ця тенденція є і повинна бути основою для рішень, пов'язаних з туристичним бізнесом [29].

6. Менеджери туризму приділятимуть більший пріоритет політиці ділових подорожей, яка включає поєднання ділових подорожей і подорожей для відпочинку, а також благополуччя відвідувачів. У процесі глобалізації бізнес-

моделей туристичний бізнес продовжуватиме вигравати, згідно з даними GBTA, якщо буде спонсорувати ділові подорожі співробітників по всьому світу.

Із зростанням ділових поїздок поєднання роботи та відпочинку відіграватиме все більшу роль, оскільки співробітники частіше користуватимуться цією можливістю у своїх ділових поїздках завдяки вдосконаленій політиці щодо ділових поїздок. Пріоритетним завданням тревел-менеджерів стає благополуччя ділових мандрівників – їхнє здоров'я, задоволення та продуктивність протягом усієї поїздки.

Згідно з дослідженнями, 44 % ділових мандрівників готові залишити роботу через незадовільну політику ділових поїздок, а 50 % вважають, що політика ділових поїздок їх компанії вплине на вибір місця роботи [35].

Оскільки все більше і більше компаній розуміють важливість використання корпоративної туристичної політики як інструменту для утримання та залучення співробітників, слід розвивати співпрацю між менеджерами з подорожей і професіоналами з підбору персоналу, приділяючи більше уваги добробуту туристів.

7. Використання все більшої кількості технологій для боротьби з потенційними збоями. «Ніка Тур Вояж» планує продовжувати використовувати різноманітні технології для підвищення ефективності та мінімізації збоїв.

Розширення технологічних можливостей дозволить аеропортам, авіакомпаніям, готелям, туристичним компаніям та іншим задовольнити зростаючі потреби мандрівників. Прагнучи забезпечити відмінне обслуговування пасажирів як на суші, так і в повітрі, підприємства туристичної індустрії активно інвестуватимуть у великі дані, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію та передові технології.

Потрібно звернути більше уваги на вдосконалення сайту ТА «Ніка Тур Вояж».

У процесі залучення клієнтів і продажу послуг, важливу роль відіграє сайт туристичної компанії, який на даний момент є одним з незамінних

інструментів для залучення клієнтів і просування туристичних послуг. Якщо кілька років тому достатньо було просто сайту-візитки з інформацією про туристичні компанії з маршрутами та контактами, то сьогодні технології пішли далеко вперед.

Сайти з візитними картками, а тим більше їх відсутністю вже не приваблюють масових споживачів, тоді як усілякі онлайн-сервіси для пошуку та бронювання турів, квитків, готелів тощо.

Власне, основне завдання сайту – брати активну участь у пошуковій системі, максимально детально показувати майбутнім туристам усілякі пропозиції від компаній та створювати можливість зробити замовлення або забронювати тур. Важливо, щоб сам сайт був зручним для клієнтів, інформативним і простим у навігації. Кожна з туристичних пам'яток, з якими працює турфірма, повинна бути барвисто оформлена фотографіями, маршрутами, описами готелів, додаткових послуг і, звичайно, реальними цінами.

Яскраві святкові акції та спеціальні пропозиції на головній сторінці сайту завжди будуть актуальними і відвідувачам варто ознайомитися з ними.

Необхідність формування бажаного сприйняття туристичної послуги породжує необхідність організації заходів, що проводяться компанією з метою залучення уваги до самої фірми, її діяльності та продуктів. Так звані спеціальні події покликані порушити рутинний і звичний хід життя в самій компанії і навколишнього її середовищі, стати подією для цільових груп громадськості. Основними спецподіями є: - рекламні акції, - презентації, - церемонії відкриття, - прийоми, - конференції, - дні відкритих дверей, - круглі столи, - виставки. Найбільш популярними і дієвими такого роду заходи стають в умовах жорсткої конкуренції, так як фірма знаходить ті межі своєї діяльності і способів позиціонування, які відрізняють і роблять її унікальною на тлі інших компаній.

Від якості її послуг залежить успіх співпраці з туристами. І важливим показником якості є оперативне та повне надання інформації. У цьому випадку

пошукова система є ідеальним вибором для співробітників туристичної агенції.

Система пошуку може не тільки підібрати схему за параметрами, що цікавлять агентство, але й отримати актуальне та повне бачення ринку.

У пошукових системах можна проаналізувати інформацію про готелі, чартерні рейси, спеціальні пропозиції, дані про туроператорів і можливість бронювання турів безпосередньо в операторських компаніях [23].

Працюючи з пошуковою системою, туристична агенція отримує безцінний досвід роботи з усіма учасниками ринку та додаткові можливості обслуговування своїх клієнтів.

Пошукова система передбачає такі можливості:

- містить понад 250 мільйонів пропозицій від понад 200 туристичних агентств із 48 країн світу; туроператора, розміщені в пошуковій системі, відображають всі свої напрямки, що дозволяє агентству отримати повну та об'єктивну картину ринку;

- крім пошуку за 15 параметрами, в системі також є можливість аналізувати інформацію про туроператорів, чартерні програми, переглядати їх спеціальні пропозиції;

- можна переглянути повні й оновлені описи готелів, переглянути відгуки мандрівників, професійні огляди, а також фотогалереї. Інтеграція з найвідомішим готельним проектом в Інтернеті TorHotels дозволяє пошуковій системі мати найповнішу базу даних готелів на туристичному ринку;

- в пошуковій системі реалізовано можливість пошуку за віком дітей. Дуже зручна функція для туристичних агенцій, які беруть на відпочинок туристів з дітьми;

- пошукова система представляє унікальну функцію на туристичному ринку: «комбіновані ціни на готелі». Використовуючи цю функцію, туристична агенція може проаналізувати всі пропозиції для конкретного готелю з найближчою датою вильоту до поточної дати, з типами розміщення, різними датами подорожі, типами харчування;

- в пошуковій системі є можливість перевірити своєчасність цін на путівки та можливість бронювання поїздки онлайн у туроператора. Щоб забронювати тур, не потрібно заходити на сайт туркомпанії;

- у пошуковій системі є можливість зберігати улюблені та вести записну книжку, що дозволяє зберігати улюблені схеми, якщо в деяких країнах зроблено вибір;

- в пошуковій системі профіль можна використовувати для фільтрації окремих груп туроператорів. Крім того, турагенство може самостійно створювати профілі і вказувати там лише певних туроператорів [25].

Таким чином, пошукова система дозволяє: - здійснювати швидкий пошук (кілька секунд) за різними параметрами, наприклад: за курортом, датою вильоту, групою туроператорів і готелів, сортувати за ціною або будь-яким іншим критерієм; - сортувати отримані результати за ціною, датою виїзду, кількістю ночей, курортом, готелем, туроператором; - оформити запит у будь-який момент пошуку - отримати зведений прайс-лист для окремого готелю; - відправка запитів на бронювання туроператорам; - перевірка релевантності звернень; - використання на необмеженій кількості комп'ютерів в одному офісі.

Загальні параметри пошукових систем представлені в табл. 3.3

Таблиця 3.3 - Загальні параметри пошукової системи

Кількість представлених напрямків (країн) 78	78
Кількість актуальних пропозицій по турах в базі даних «Корал+»	більше 650 мільйонів
Кількість щодня розміщуються ЄБП	500-600
Кількість щодня розміщуються пропозицій по турам	> 300 000
міст вильоту	53
Кількість туроператорів, що публікуються в базі	більше 350
Кількість туроператорів, що публікуються в online	більше 80
Кількість параметрів пошуку турів	більше 20

Підключення туристичного агентства до пошукової системи з метою розширення можливостей їхнього бізнесу.

Середня вартість підключення до системи представлена в таблиці 3.4.

Модуль «Вітрина турів» дозволяє з легкістю розміщувати найкращі (на думку менеджерів турфірми) пропозиції пошукової системи на сайті турфірми.

Легко і просто, не вдаючись до послуг веб-сайту, зможуть швидко змінити найбільш підходящі пропозиції, які агентству вигідно пропонувати і відповідність прибутку до пропозицій (пакетні поїздки від доброзичливих, надійних туроператорів, за запитом, з хорошими цінами та високими комісіями).

Таблиця 3.4 - Вартість підключення до професійної версії системи

Варіант підключення	Вартість передплати за 1 місяць в гривнях при одноразовій оплаті		
	За 3 місяці	За 6 місяців	За рік
Підписка, включаючи: - Електронний каталог готелів - Щоденні оновлення щодо цінкових пропозицій Технічну підтримку online версія	7700	12300	15700

Веб-сайт агенції надасть клієнтам всю інформацію, необхідну для успішного продажу, 24 години на добу.

Описані вище послуги є ефективним інструментом для залучення клієнтів, особливо для агентств, що інвестують в інтернет-рекламу та в «просування» власного сайту. Потік заявок від відомого туристичного порталу гарантується відвідуваністю більше двадцяти тисяч із туристів на день і «якістю» аудиторії.

Розробимо чітко структуровану та ефективну програму лояльності для туристичної фірми «Ніка Тур вояж», як показано на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 3%

Одним із основних його елементів є умови надання накопичувальної знижки на всі тури, які діятимуть у всіх офісах туристичної агенції «Ніка Тур Вояж».

Таблиця 3.5 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства (на прикладі ТА «Ніка Тур «Вояж»)

№ з/п	Проектна пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	вдосконалення бізнес-моделі	Модель “as is” (як є) – “as to be” (як повинно бути)	модель бізнес-процесу при виведенні нових послуг на туристичний ринок	Покращення діяльності фірми
2	моделювання бізнес-процесів	Мережі бізнес-процесів	впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу	Покращення фін.показників
3	підключення туристичного агентства до професійної версії пошукової системи	Інтернет-маркетинг	Розробка ефективної рекламної політики	Залучення споживачів Збільшення доходу

ВИСНОВКИ

Головною передумовою ефективного управління бізнес-процесами є використання синтезу управлінських рішень та ідей, сукупність яких забезпечує попередження небажаних наслідків у нормальному обсязі та слугує надійним інструментарієм підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств. Ефективне управління бізнес-процесами здатне забезпечити швидкі, навіть радикальні дії на зміни, що надходять із зовнішнього чи внутрішнього середовища туристичного підприємства, що дозволить скоординувати взаємодію сервісів і підвищити рівень узгодженості між сервісами діяльності, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування споживачів турпродукту.

Потенціал туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» слід розглядати як оцінку можливостей отримання доходу та прибутку, як інструмент вимірювання та оцінки ефективності, досягнутої у зовнішньому середовищі завдяки потенціалу внутрішнього середовища. Щоб завоювати нових клієнтів і продавати велику кількість турпродукту, керівник туристичної компанії повинен знати багато тонкощів продажів.

Щоб ефективно керувати цим процесом, необхідно знати характеристики та компоненти бізнес-процесу продажів і вдосконалювати кожен із його компонентів для досягнення синергічного ефекту.

У результаті дослідження було зроблено висновок, що бізнес-процеси складають основу процесно-орієнтованого управління – комплексного, але ефективного підходу до управління бізнесом. Це ідеальний інструмент управління, не тільки знижує невиробничі витрати, а й підвищує якість продукції, це інструмент, який дозволяє мати повну інформацію про поточні бізнес-процеси і приймати своєчасні та стратегічно правильні рішення.

Опис бізнес-процесів здійснюється з метою їх подальшого аналізу та

реорганізації. Метою реорганізації може бути впровадження інформаційних систем, скорочення витрат, підвищення якості послуг для клієнтів, створення робочих місць, а також сам детальний опис процесів, які не демонструють цінності. Від цього залежать результати роботи компанії, у тому числі фінансова.

Проаналізувавши фінансовий стан компанії, ми встановили, що в період прибутку компанії то зростає, то зменшується, причиною тому була нестабільність туристичного ринку через умови карантину, потім через військові події, які паралізують туристичну сферу країни.

Порівнявши сильні та слабкі сторони ТА «Ніка Тур Вояж», можна зробити висновок, що компанія має відносну конкурентоспроможність у ключових бізнес-аспектах, таких як якість обслуговування та публічний імідж компанії, рівень володіння сучасними технологіями, досконалість технічна оснащення, здатність до розробки та впровадження нових продуктів, професійний рівень персоналу.

Практична реалізація концепції управління бізнес-процесами в туристичному підприємстві дозволить більш ефективно диференціювати напрями та види пропонованих турів, шляхом формування бізнес-процесів за напрямком в залежності від цільової групи споживачів та відповідно до вибору сегменту ринку.

Це дозволяє реалізувати маркетинговий підхід у діяльності суб'єкта туристичного бізнесу, а також оптимізувати витрати на розробку та реалізацію турів. На нашу думку, перспективи дослідження в даному напрямку полягають у розробці інформаційних компонентів в управлінні бізнес-процесами туристичного підприємства, особливо використання програмних засобів при виборі каналів контакту, сповіщення клієнтів, формування потреб і переваг покупців турпродукту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батьковець Н. О., Кордек Е. І., Стецюк Л. Р. Віртуалізація бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій в туризмі. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали IV міжнародної науково-технічної конференції. м. Тернопіль, 25-26 листопада 2015 р. С.175-176. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/batkovec2.htm
2. Безуглий І. В. Перспективні моделі організації туристичного бізнесу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021 Вип. 3 (149). С. 3-8. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20213\(149\)/sep20213\(149\)_003_-BezuhlyyI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20213(149)/sep20213(149)_003_-BezuhlyyI.pdf)
3. Благун І.С., Лещук Г.В., Кифор М.В. Економічне моделювання попиту на туристичні послуги в регіонах. Регіональна економіка. 2019. №4. С. 87-93. URL: https://re.gov.ua/re201904/re201904_087_BlahunIS,LeshchukHV,KyforMV.pdf
4. Бондаренко Л. А. Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. №13 С. 167-173. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-1782>
5. Бондаренко М.П. Проблеми розвитку туристичних ринків. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 2. С. 87–91
6. Ганкіна М.С. Соціально-комунікативна функція туристичних підприємств на основі розвитку програм міжнародного освітнього туризму. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 10. С. 64–66
7. Ганущак-Єфименко Л.М. Методи управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11(113). С. 83–95.

8. Головкова Л. С., Дяченко Л. А. Реінжиніринг бізнес-процесів у розвитку залізничного туризму в Україні. Проблеми економіки транспорту. Дніпро. 2016. № 12. С. 67-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2016_12_10
9. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. 2013. № 10. С. 78-82.
10. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Причорноморські економічні студії, 2018. Том 26. Частина 1, с. 115-118.
11. Гризовська Л. О., Іващук А.Б., Лещенко Р. І. Особливості розвитку туристичної діяльності в сучасних українській реаліях. Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України. ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ», Хмельницький. 2023. с.
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> 83
13. Діяльність Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://unwto.org/>
14. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2014. № 1144. - С. 166–170.
15. Іванова З.О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. Вісник КНУТД. 2015. № 6 (93). С. 65–68.
16. Івченко Л.О., Кужиль С.В., Петренко М.В. Особливості організації дитячого туризму в Україні. Економіка та держава. 2019. № 1. С. 83–88.
17. Камушков О.С., Ткач В.О., Захарова С.Г. Розвиток підприємництва у сфері туризму: державний та економічний механізми. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_20.

18. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами підприємств: Монографія / Перекл. з японського під ред. проф. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010. 160 с.;

19. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. Економічний аналіз. 2017. № 4. С. 219–224.

20. Кожухівська Р. Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 185–190. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-185-190>

21. Кожухівська Р. Б. Організація безпеки підприємницької діяльності в туризмі. Економіка та суспільство. 2022. Випуск №36. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c53ae76f-8752-4d58-9ba2-01b8b93673b5/content> 84

22. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>

23. Косар Н., Кузьо Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2 (176), С. 115-125.

24. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. К.: Знання, 2017. 351 с.

25. Лихопад С.М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2015. № 15. С. 265-267.

26. Лип'яніна Х. В. Розробка інформаційної технології кореляційного аналізу туристичного попиту. Аудит технологій та виробничі резерви. 2018. Вип. 44. С. 16-21.

27. Мальська М.П. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України.

Економічний часопис-XXI. 2015. № 155. С. 78–81;

28. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

29. Мешко Н.П., Гвоздева А.Є. Особливості забезпечення ефективності управління попитом в туристичному бізнесі. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6645>

30. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Аналітика та статистика. URL: <http://www.me.gov.ua/> 85

31. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7103>

32. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. Урядовий портал: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>

33. Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. № 1. С. 115–126.

34. Редько В.Є., Оката Я.Г. Потенціал розвитку та організації MICE туризму. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7498>

35. Сагалакова Н.О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 15. С. 102-105.

36. Сазонець І.Л. Інноваційні методи управління діяльністю підприємств в умовах інформаційної економіки. Економіка та держава. 2018. №5. С. 10-13.

37. Сайт компанії. Booking.com. Електронний ресурс. URL: <http://www.booking.com>

38. Самойлова І.І. Державна політика щодо регулювання розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1356>
39. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємництва: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. 2016. № 7. С. 490-487.
40. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська.-Хмельницький : ХНУ, 2020.-355 с.
41. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Ефективна економіка. Київ, 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_42.
42. Стрижак О. О., Алдошина М. В. Проектування бізнес-процесів туристичного підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. №3. С. 170-175.
43. Табенська О.І. Передумови та особливості інтеграційної взаємодії у сфері туризму. Science and practice: implementation to modern society. Збірник наукових праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції. 26-28 грудн. 2020. Манчестер Британія. С. 165-173.
44. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf
45. Цвілій С. М., Бублей Г. А. Діджиталізація бізнес-процесів компаній з надання міжнародних туристичних послуг. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 21 листопада 2020р. Київ. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3765
46. <http://nika-tour.net.ua/uk/%d1%82%d1%83%d1%80%d0%b8/>

