

10
23.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЦИЦИК Андрій Ігорович
(студент групи ЗМО-22-2М)



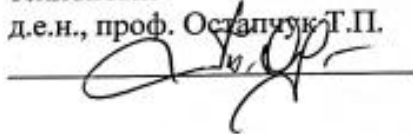
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



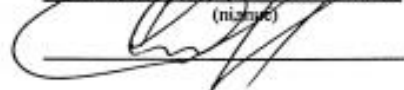
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Цицик А. І. Управління бізнес-процесами в організації. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління бізнес-процесами в організації. Досліджено теоретичні основи управління бізнес-процесами в організації. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами в організації підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, бізнес-модель, розвиток підприємства, управління бізнесом, готельний бізнес.

Annotation

Tsitsik A. I. Management of business processes in the organization. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work considered the features of justification and optimization of the business process management system in the organization. The theoretical foundations of business process management in the organization have been studied. An analytical assessment of the functioning of the enterprise's business process management system is presented. The areas of improvement of the business process management system in the organization of the enterprise are substantiated.

Keywords: business process, management, business model, enterprise development, business management, hotel business.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутнісні характеристики та види бізнес-процесів на підприємстві	8
1.2. Технології управління бізнес-процесами підприємства	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві	36
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ».....	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	54
2.3. Оцінка сучасного стану управління бізнес-процесами підприємства.....	62
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»	74
3.1. Обґрунтування інноваційних напрямів покращення бізнес-процесів на підприємстві.....	74
3.2. Впровадження інформаційних технологій розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації на підприємстві.....	79
3.3. Розробка проекту розвитку сервісних бізнес-процесів та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливість орієнтації підприємства на бізнес-процеси продиктована умовами часу. У сучасному економічному середовищі актуальності набуває не тільки налагодження бізнес-процесів як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища. Сьогодні наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі і взаємозв'язків не є єдиними. Це ускладнює подальші дослідження в означеному напрямку. Тому проблема формування методології управління бізнес-процесами та досягнення практичних результатів є актуальною і потребує ретельного дослідження.

В останні роки індустрія готельно-ресторанного і туристичного бізнесу зростає швидкими темпами. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції серед вітчизняних туристичних підприємств все більш очевидним стає необхідність пошуку інноваційних методів управління. Розвиток готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в сучасних умовах функціонування ринку послуг має певні особливості, які зумовлюють потребу у оновлених підходах до визначення бізнес-процесів, впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності в туристичних компаніях. Управління бізнес-процесами в туристичних компаніях на сьогодні є актуальною темою. Саме тому спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів у цій сфері.

Питанням щодо обґрунтування сутності бізнес-процесів, їх класифікації, методам удосконалення бізнес-процесів присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців: Андерсена Б., Брімсона Д., Виноградової О., Горлачука В., Демінга Е., Друккера П., Єліферова В.Г., Зіндера Є., Криворучко О., Масаловича О., Мельніченко С., Ойхмана Є., Попова Е., Портера М., Репіна

В., Робсона М., Тельнова Ю., Хаммера М., Харрінгтона Д., Чампі Д., Шеєра А., Уллаха Ф. та інших. Теоретико-методологічні основи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанних та туристичних підприємств, представлені у працях Бойко М., Босовської М., Гончар О., Євтушенко О., Есипової Е., Луцької Т., Мазаракі А., Мельника І., Мельниченко С., Михайліченко Г., Мізерної Г., Наливайко А., Пуліної Т., Сагалакової Н., Свірідової Н., Ткаченко Т., Тофа-нюка А., Шеєнкова К. та ін.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад функціонування системи управління бізнес-процесами у ТОВ «Готельний комплекс Русь».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити сутнісні характеристики та види бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідити технології управління бізнес-процесами підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану управління бізнес-процесами підприємства
- провести обґрунтування інноваційних напрямів покращення бізнес-процесів на підприємстві;
- представити впровадження інформаційних технологій розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації на підприємстві;

- здійснити розробку проекту розвитку сервісних бізнес-процесів та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління бізнес-процесами в організації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації системи управління бізнес-процесами в організації.

Методи дослідження. Для вирішення визначених у ході дослідження завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Застосування системного підходу, методів індукції та дедукції, аналізу й синтезу дало можливість комплексно і всебічно розглянути теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства, визначити особливості формування основних його елементів. Історико-логічний метод було обрано для дослідження основних параметрів розвитку системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. При систематизації результатів з метою визначення напрямів розвитку управління бізнес-процесами підприємства готельно-ресторанного і туристичного бізнесу обрано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що було розширено існуючі підходи до поняття системи управління бізнес-процесами, набули подальшого розвитку методичні аспекти оцінювання ефективності сервісних бізнес-процесів підприємств сфери готельного бізнесу, а також здійснено обґрунтування інноваційних напрямів покращення бізнес-процесів на підприємстві.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані готелем для поліпшення його

бізнес-процесів та покращення його позицій на ринку готельних послуг України. Основні результати роботи обговорювались з керівництвом готелю ТОВ «Готельний комплекс Русь», та були схвалені для впровадження в систему управління бізнес-процесами.

За результатами дослідження опубліковано: Цицик А. І. Технології управління бізнес-процесами підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісні характеристики та види бізнес-процесів на підприємстві

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений Ф. Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, розподіляються керівниками і спеціалізуються на конкретній простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур [2, с.34].

Хоча функціональне управління широко використовується, вже давно визнано, що воно породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не

певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця [14, с.45].

Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи.

Кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду. Це призводить до необхідності використання певних підходів в процесі управління операційною системою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін.

Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування [22, с.54].

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах.

Процеси взагалі - це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат, це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату [35, с.54].

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Формалізовано можна вважати, що це якийсь обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». Далі наведено кілька поширених трактувань бізнес-процесу, які у сукупності описують це поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Андерсен Б. [2, с.114]	Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.
Гончар О.І. [12, с.26]	Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).
Доронін А.В. [18, с.19]	Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.
Костіна О.М. [31, с.288]	Бізнес-процес - це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів - від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець.
Крамар М.С. [32, с.90]	Бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.
Лепейко Т.І. [35, с.17]	Бізнес-процес – це система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Марченко В.М. [39, с.125]	Бізнес-процес – це структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів».
Пустовіт О.Г. [58, с.116]	Бізнес-процес – це система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства ISO 9001.
Урба С.О. [73, с.216]	Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід.

Усі визначення об'єднують насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху донизу.

На основі даних підходів до визначення поняття можна зробити висновок, що бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [74, с.220].

Бізнес-процес без розгляду його внутрішньої структури можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 1.1.

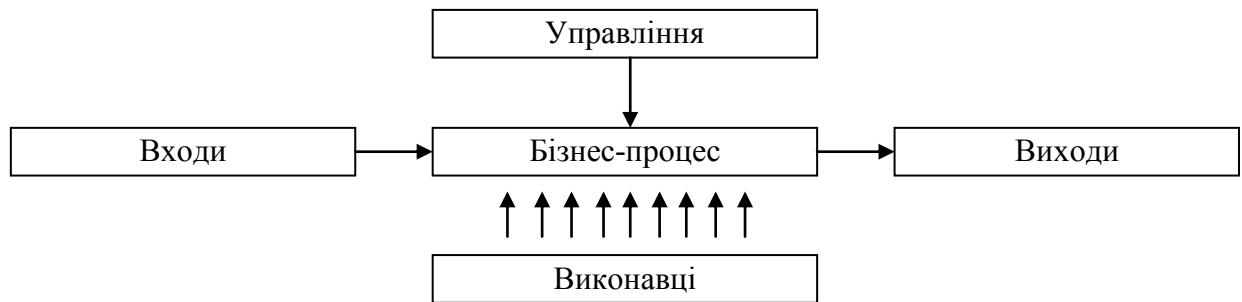


Рис. 1.1. Змістовна характеристика поняття «бізнес-процесів»
на підприємстві [66]

Оскільки бізнес-процеси - це потоки роботи і в них є свої межі, іншими словами початок і кінець, для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути замовлення, отримане відділом збуту, а первинним виходом цього процесу - пред'явлення чеків у банку до оплати. Первинним виходом процесу може

бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання послуги [33, с.154].

Після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях. Таким чином, входи процесу можуть бути первинні і вторинні. Первинні входи виникають на початку процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу на його під-процесах. Так само як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи, що виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Первинний вихід - це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід - це побічний продукт процесу, що не є його головною метою [43, с.100].

Бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою). У бізнес-процесі задіяна низка учасників (окремих фахівців або груп). На вході процесу учасником є постачальник процесу, тобто той, хто надає вхідні ресурси (вхідні ресурси можуть бути результатом попереднього процесу). Приклад: для обробки деталі (процес) на вхід має надійти заготівка, постачальником процесу є склад матеріалів, а постачання заготівок - складським процесом.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип - це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип - непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів - зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, - дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці

категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації. Бізнес процеси мають наступні важливі риси [18; 30]:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями;
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє [7; 25]:

- основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку;
- допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
- бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;
- процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Таким чином на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнеспроцесів відсутня. Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не

існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Узагальнену класифікацію бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві наведено на рис. 1.2.

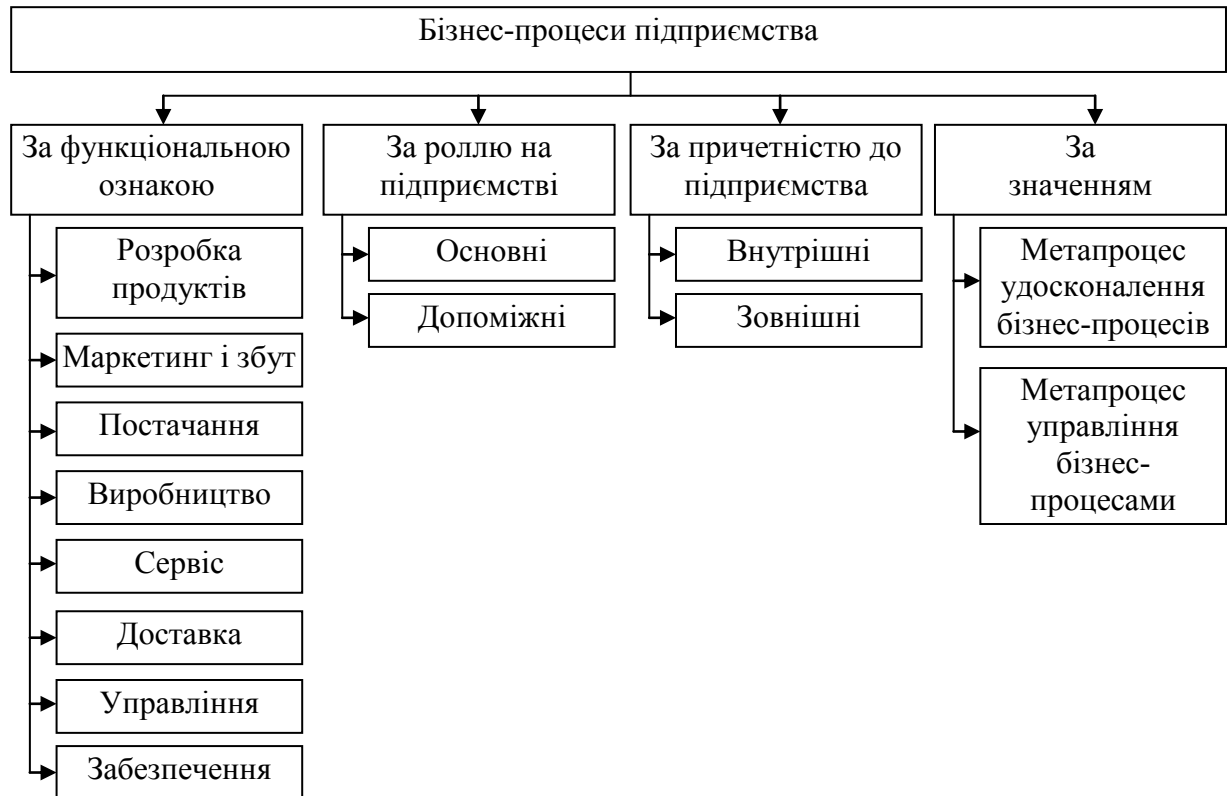


Рис. 1.2. Класифікація «бізнес-процесів» на підприємстві [4; 25; 49]

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше трапляються в організаціях, такі [26, с.258]:

Розробка продуктів - охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам.

Маркетинг і збут - реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів [37, с.316].

Постачання - полягає у придбанні матеріалів і послуг.

Виробництво - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги.

Сервіс - усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів.

Доставка - процеси з перевезення і доставляння продуктів до замовника.

Управління - процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю.

Забезпечення - процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси [8, с.126].

Процеси можуть бути основними і допоміжними. Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних.

Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, що реалізується цілком у рамках однієї організації.

Також на кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси. По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, «як годинник» [21, с.225].

Під відмовостійкістю роботи організації розуміється її здатність виконувати свої функції в режимі 24 x 365 (по 24 години на добу протягом

365 днів у році) і бути несприйнятливою до можливих відмовлень одного або декількох елементів її структури. В основі концепції відмовостійкої роботи в режимі 24 х 365 лежить положення про те, що організація повинна виконувати існуючий набір функцій, що відповідає її цілям, за будь-яких обставин у будь-який час доби (року) - рахунки будуть прийматися, продукція відвантажуватися, сировина замовлятися тощо.

Ця концепція спирається на чітку, добре налагоджену і саморегульовану систему організації та управління бізнес-процесами. Незважаючи на те, що не в усіх організаціях є необхідність роботи в режимі 24 х 365, основні положення цієї концепції мають важливе практичне значення і за традиційного режиму роботи організації [1, с.78].

По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі [35, с.16].

Таким чином, управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність. До кількісних параметрів бізнес-процесу відносяться продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів.

1.2. Технології управління бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це система управління діяльністю організації, яка передбачає створення, вдосконалення та контроль за виконанням бізнес-процесів [58, с.116].

Управління бізнес процесами (Business Process Management) - це систематичний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання [49, с.60].

BPM (англ. Business Process Management, управління бізнеспроцесами) – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Покладається дана концепція на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації, що досягається за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

Управління бізнес-процесами використовує такі підходи [71]:

- комплексна, зрозуміла і документована стандартизація процесів, що включає в себе створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови;

- постійне поліпшення процесів, що включає в себе щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів;

- застосування інформаційних технологій та програмного забезпечення, що включають в себе моделювання бізнес-процесів, застосування CASE засобів, автоматизацію бізнес-процесів та їх оптимізацію на основі інформаційних технологій.

Управління бізнес-процесами є динамічною галуззю, яка постійно

розвивається та змінюється. Ось деякі з новітніх тенденцій в управлінні бізнес-процесами [76, с.114]:

1. Автоматизація процесів: використання інформаційних технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та зменшити витрати на їх виконання. Це також дозволяє підвищити ефективність та якість процесів.

2. Розширення сприйняття бізнес-процесів: нові технології дозволяють розширювати сприйняття бізнес-процесів, включаючи взаємодію зі стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами.

3. Аналітика даних: використання аналітики даних дозволяє відслідковувати та аналізувати ефективність бізнес-процесів, що дозволяє підвищити їх якість та ефективність.

4. Гнучкість та адаптивність: Гнучкість та адаптивність є ключовими для успіху в управлінні бізнес-процесами. Компанії повинні бути готові до змін та швидко реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі.

5. Цифрові технології: цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, можуть використовуватися для покращення ефективності та якості бізнес-процесів.

6. Стратегічне управління процесами: компанії все частіше віддають перевагу стратегічному управлінню процесами, що дозволяє їм досягти довгострокових цілей та виконувати стратегію організації за допомогою бізнес-процесів.

Реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати на їх виробництво, покращувати взаємодію між різними відділами та підрозділами, збільшувати ефективність роботи та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

Управління бізнес процесами на підприємстві складається з наступних фаз (рис. 1.3).

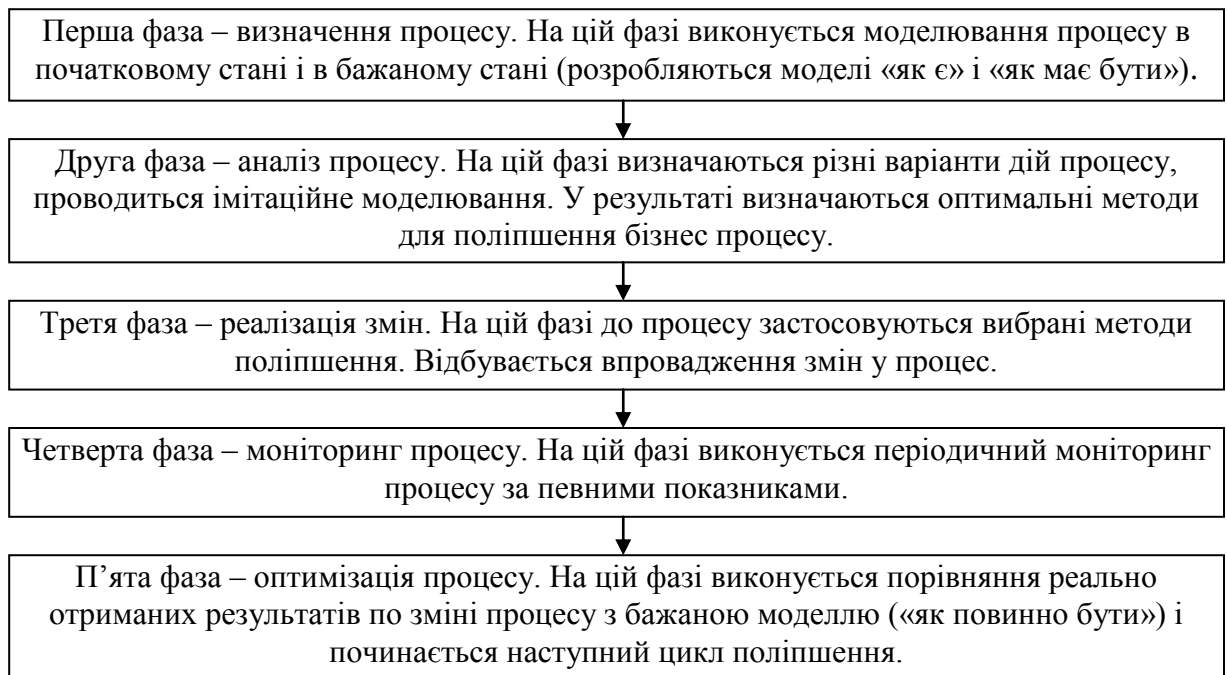


Рис. 1.3. Фази системи управління бізнес-процесами на підприємстві [30]

Управління бізнес процесами використовує такі підходи [30, с.65]:

- комплексна, зрозуміла і документована стандартизація процесів, що включає в себе створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови;
- постійне поліпшення процесів, що включає в себе щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів;
- застосування інформаційних технологій та програмного забезпечення, що включають в себе моделювання бізнес процесів, застосування CASE засобів, автоматизацію бізнес процесів та їх оптимізацію на основі інформаційних технологій.

Цикл управління бізнес процесами слідує принципам безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних етапів. Кожен етап включає в себе кілька фаз. У ході виконання кожної фази виконується певний набір дій.

Переваги використання організаціями систем та технологій управління бізнес-процесами наведені у табл. 1.2.

Переваги використання організаціями систем та технологій
управління бізнес-процесами [28]

Переваги	Характеристика
Здатність бізнесу до швидких змін	Бізнес-процеси компанії постійно підтримуються в актуальному стані, завдяки оперативному внесенню відповідних коригувань в систему при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.
Досягнення прозорості процесів	Система забезпечує високий ступінь доступності та достовірності даних про процес, що досягається за рахунок використання спеціалізованих аналітичних інструментів і безперервного збору всієї необхідної інформації.
Безперервне удосконалення процесів	Система постійно вдосконалює процес, забезпечуючи максимальну віддачу від наявних ресурсів. Значення ключових показників, що отримуються в ході виконання процесу, використовуються для подальшої оптимізації бізнес-процесу, що дозволяє виконати кожен новий цикл бізнес-процесу з поліпшеними характеристиками.
Ліквідація розриву між бізнесом та ІТ	Система забезпечує продуктивну спільну роботу програмістів-аналітиків і бізнесменеджерів компанії, що створює сприятливі умови для їх співпраці.
Масштабованість і інтегрованість рішення	При впровадженні системи створюється загальна корпоративна інформаційна інфраструктура, що базується на загальноприйнятих стандартах і методологіях, за рахунок чого досягається сумісність з існуючими додатками – як внутрішньо корпоративними, так і зовнішніми.
Підвищення ефективності бізнесу	Багатокрокова автоматизація скорочує час виробничого циклу, дозволяючи збільшити обсяг робіт, що виконується, без залучення додаткових ресурсів.

В останні роки великі підприємства впроваджують та використовують у своїй діяльності різноманітні технології, які підтримують комплексне управління бізнес-процесами [7].

Технології управління бізнес-процесами можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові технології (рис. 1.4).

Методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

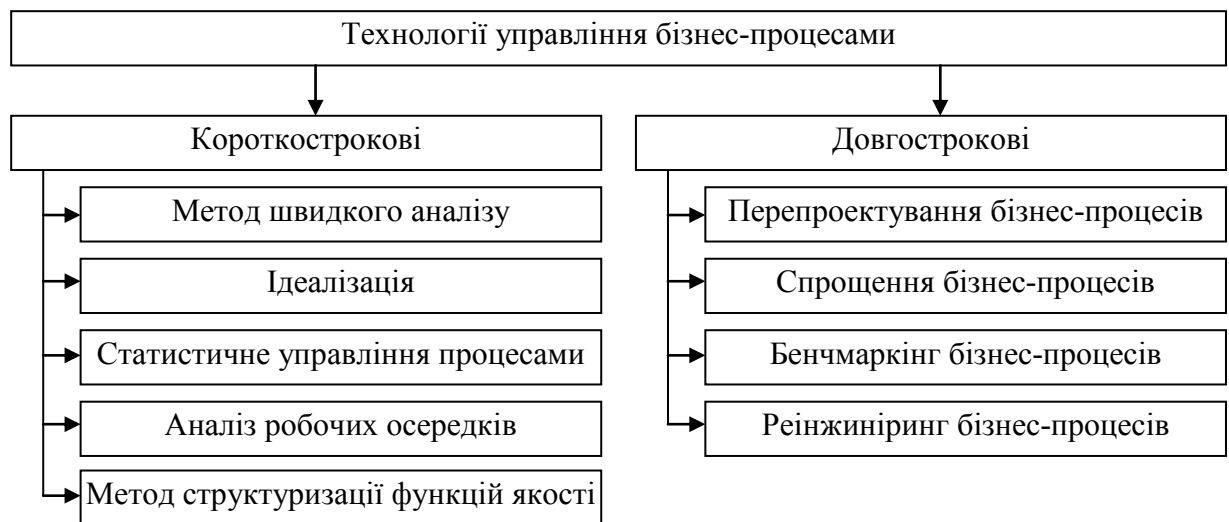


Рис. 1.4. Технології управління бізнес-процесами на підприємстві [19]

У основі методики ідеалізації бізнес-процесів лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці [2, с.209].

Головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Технологія структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу,

а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства [7].

Бенчмаркінг є вдосконаленням, направленим на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується.

Реінжинірінг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства [26, с.260].

При проведенні реінжинірінгу часто зустрічаються наступні характерні помилки [12; 26; 49].

1. Компанія пробує поліпшити наявний процес замість того щоб перепроєктувати його. Консерватизм роз'яснюється тим, що наявні процеси зрозумілі і підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому, здається, що часткове поліпшення старих дій - більш безболісний і безпечний шлях. Таким образом, для більшості компаній основною передумовою невдач реінжинірінгу є запопадливість до часткових поліпшень замість радикальної перебудови дій.

2. Несистемний підхід до відновлення. Компанії концентруються лише на перепроєктуванні дій, ігноруючи все інше. Реінжинірінг викликає значимі конфігурації в таких областях як проектування робіт, організаційні структури, системи управління та оцінок. Традиційно навіть менеджери, заінтересовані у радикальному перепроєктуванні дій, уникають проводити всі необхідні конфігурації [35, с.38].

3. Неправильна оцінка рівня корпоративної культури компанії. Для того щоб персонал вдало виконував перепроєктовані процеси, він зобов'язаний

мати спонукальні передумови, причому недостатньо просто знайти новий процес, потрібно, щоб менеджери сформували і провели в життя новітні системи цінностей і переконанні. Іншими словами, менеджери зобов'язані піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях виконавців, але і про те, що відбувається в їхніх головах.

4. Непослідовність освоєння новації. Полягає в ранньому завершенні реінжинірингу й обмеженій постановці задачі. Значимі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління компанії. Досвід указує, що зовсім частенько компанії відмовляються від реінжинірингу з появою перших проблем. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво до закріплення новітніх зразків поведінки службовців, забезпеченню умов зручної роботи персоналу в новітніх умовах. Реінжиніринг буде неефективний, якщо обмежена область його дії або задача поставлена дуже вузько [26, с.258].

5. Нераціональний розподіл задач по освоєнню інновації. Спроби виконати реінжиніринг не зверху вниз, а знизу нагору неефективні по двох причинах.

Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не володіють тією широтою поглядів на діяльність компанії, що потрібна для реінжинірингу. Їхній досвід в основному обмежується знанням функцій, що вони виконують у власному підрозділі. Вони, як правило, краще інших розуміють вузькі труднощі власного підрозділу, але їм важко побачити процес у цілому і розпізнати його слабкі сторони. Менеджери середнього і нижнього рівня вдало здійснюють часткові поліпшення, але не реінжиніринг.

Друга причина полягає в тім, що бізнес-процеси перетинають організаційні границі, тобто границі підрозділів, тому менеджери нижнього і середнього рівня не мають достатнього авторитету для того, щоб наполягати на трансформації дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до зменшення впливу й авторитету того або іншого менеджера середнього рівня [40, с.55].

6. Недостатнє ресурсне забезпечення інновації. Істотне підвищення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірінгу, нереально без значимих інвестицій у програму його проведення.

7. Планування моменту початку мотивації. Шанси на вдалий реінжинірінг помітно знижуються, якщо зрозуміло, що виконавчий директор компанії через рік або два іде у відставку. І справа тут не в тому, що він не буде піклуватися про майбутнє компанії або стане недостатньо старанний, а в тому, що реінжинірінг обов'язково спричинить за собою конфігурації в структурі компанії, її керуючих системах, і виконавчий директор може не захотіти взяти на себе зобов'язання, що будуть стискувати його спадкоємця.

8. Особистісні труднощі відновлення. Спроба провести реінжинірінг, не ущемивши нічийх прав, не може привести до позитивного результату. Тому що догодити всім нереально, приходится або відкладати реінжинірінг, або послідовно проводити тільки часткові конфігурації. Компанія відступає, коли зустрічає опір службовців, не задоволених наслідками реінжинірінгу [34, с.119].

Таким чином, із вищенаведеного матеріалу можна зробити висновок, що найбільш ефективним інструментом управління бізнес-процесами в компанії виступають системи класу BPM. Вони дозволяють компаніям швидко реагувати на зміну бізнес-вимог та гнучко підлаштовуватися під ці зміни. У сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Результатом дослідження є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування технологій їх функціонування та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві

Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій за допомогою ряду показників є досить актуальним та потребує проведення досліджень у цій площині з метою подальшого розвитку цих методів.

Найпоширенішим науковим підходом до класифікації та диференціації підходів до оцінювання процесів є підхід, запропонований Сагалаковою Н.О., в основу якого покладено поділ аналізу процесів на якісний та кількісний, що представлено на рис. 1.5.

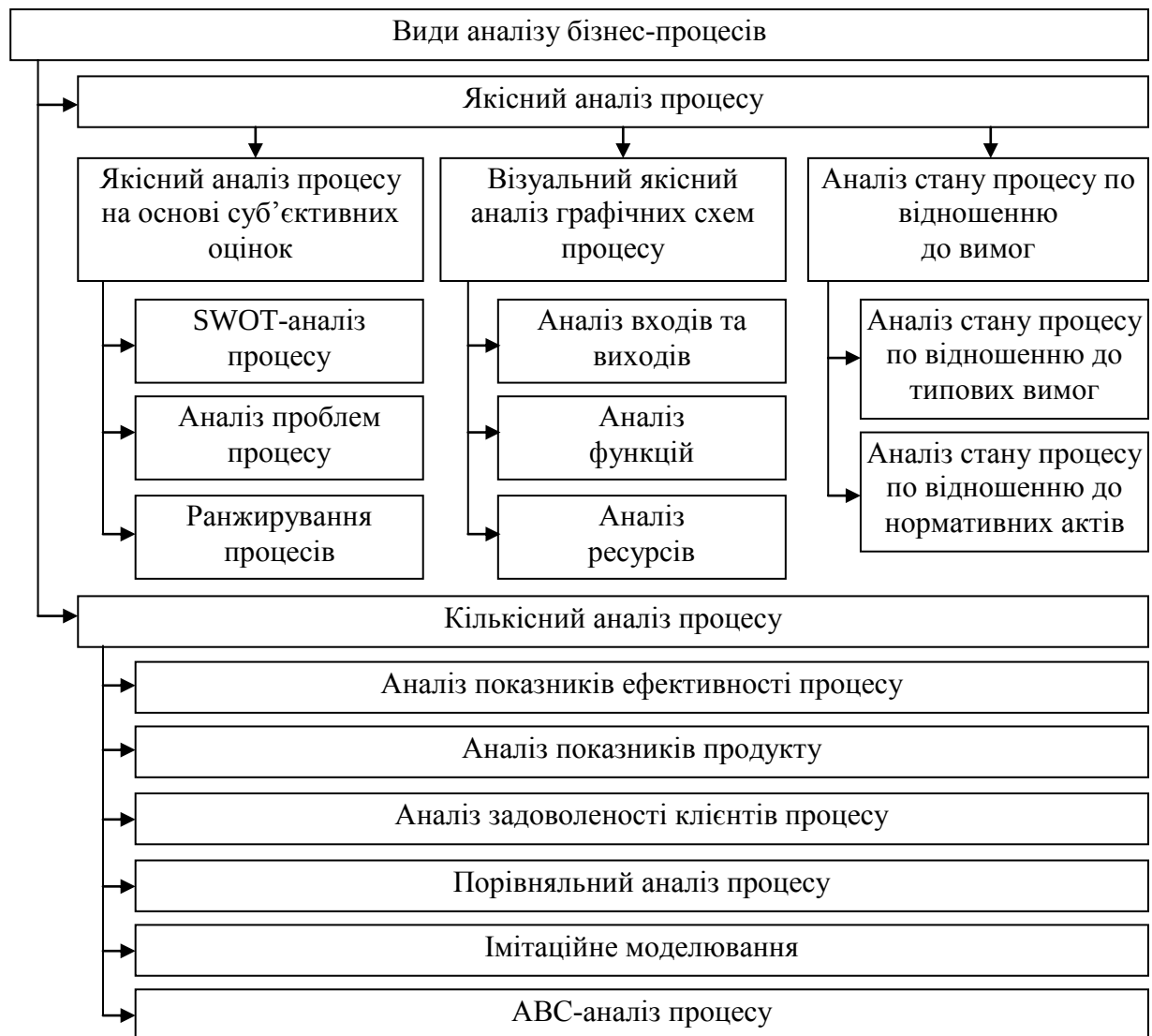


Рис. 1.5. Види аналізу бізнес-процесів [2; 14]

Зміст кожного із підходів до оцінювання процесів, як якісного, так і кількісного, представлено в роботі [43]. Узагальнення цих підходів дозволило нам визначити переваги та недоліки у їх застосуванні, що представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу
бізнес-процесів [1; 13; 35]

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	Переваги. Дозволяє систематизувати інформацію про фактури внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. Недоліки. SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	Переваги. У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів. Недоліки. Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.
Ранжирування процесів	
Аналіз входів та виходів	Переваги. Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси. Недоліки. Всі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінженерінгу та впровадження глибинних змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	Переваги. Метод дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. Недоліки. Складність та висока вартість використання методу.

Продовження таблиці 1.3

АВС-аналіз	Переваги. Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу. Недоліки. Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Переваги. Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту. Недоліки. Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкту в цілому. Джерело: складено авторами

Проведені узагальнення існуючих підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать про те, що якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Якісний аналіз представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації.

Що ж стосується показників, якими оперує кількісний аналіз процесу, то тут виділяються три групи показників [18; 29]:

- показники бізнес-процесу – числові величини, які характеризують перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;

- показники продукту (послуги) – числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу. Наприклад, абсолютний об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму,

кількість помилок або збоїв при надані послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг;

- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу. Важливо розрізняти задоволеність внутрішнього або зовнішнього споживача виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача продукцією або послугою.

Показники, що характеризують бізнес-процес можуть бути представлені наступним чином (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види показників бізнес-процесу [18; 29]

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові показники	вартість бізнес-процесу; витрати на сировину і матеріали; витрати на оплату праці виконавців; амортизація; витрати на тепло- та енергоносії; витрати на зв'язок і отримання інформації
Технічні показники	кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів
Часові показники	середній час виконання процесу в цілому; середній час простоїв; середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу

Одним із методів, які належать до кількісного підходу до оцінки бізнес-процесів, є імітаційне моделювання як інструмент експериментального дослідження складних систем. Цей метод охоплює методологію створення моделей систем, методи алгоритмізації та засоби програмних реалізацій імітаторів, планування, організацію і виконання за допомогою ЕОМ експериментів з імітаційними моделями, машинну обробку даних та аналіз результатів [7].

Умовно структуру імітаційної моделі можна представити у вигляді функціональних блоків [14, с.80]:

- блок імітації зовнішніх дій – імітує вплив дії зовнішнього середовища на об'єкт;

- блок обробки результатів – надає інформативні характеристики досліджуваного об'єкту;

- блок математичних моделей об'єкта – містить необхідну інформацію про об'єкт;
- блок управління моделями – реалізує спосіб дослідження імітаційної моделі.

Метод імітаційного моделювання варто використовувати у випадках [10]:

- коли реальний експеримент неможливо здійснити з етичних міркувань або у випадках, коли експеримент пов'язаний з небезпекою для життя, або має значну вартість, або внаслідок того, що експеримент не можна провести з минулим;
- вирішення завдань, для яких аналітичні методи непридатні;
- скорочення термінів і пошук проектних рішень, які є оптимальними за деякими критеріями оцінки ефективності.

Проте використання цього методу в практичному управлінні залишається на сьогодні не досить поширеним, перш за все, внаслідок складності відповідного математичного апарату і необхідності обробки значних масивів даних.

Один із найбільш відомих методів кількісного підходу до оцінювання бізнес-процесів, ABC-аналіз (система Activity-based costing), отримав широкий розвиток в роботах Р. Купера, Р. Каплана, А. Аткінсона [7]. Суть методу визначення собівартості продукції згідно методу ABC полягає у встановленні основних бізнес-процесів, які пов'язані із виробництвом певного продукту; визначенні витрат по кожному бізнес-процесу та виділенні так званих драйверів або носіїв витрат (показників виміру активності виду діяльності) по кожному виявленому бізнес-процесу і, нарешті, застосуванні ставки драйверів витрат до продуктів (одиниць витрат).

Складність впровадження ABC-аналізу в сучасних реаліях полягає у тому, що для переважної більшості підприємств та організацій не запроваджено систему обліку та калькулювання витрат за бізнеспроцесами.

Відповідно до проведених досліджень, не усі із перелічених підходів та

методів носять універсальний характер та застосовні до оцінювання бізнеспроцесів будь-яких підприємств чи організацій незалежно від їх сфери діяльності, що потребує створення узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів, які дозволятимуть оцінювати бізнеспроцеси як комплексно, так і деталізовано (виявляти де саме мають місце проблеми для кожного окремого процесу) та приймати управлінське рішення за результатами оцінки [2, с.115].

І.О. Ковшова та фахівці компанії iTeam, в рамках кількісного підходу пропонують класифікацію показників бізнес-процесів з виділенням чотирьох основних груп показників: результативності, ефективності, продуктивності, якості та трьох допоміжних груп показників: активності виконавців, витрат ресурсів, прибутку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники бізнес-процесу (за І. Ковшовою) [28]

Основні групи показників бізнес-процесів та їх сутність	Приклади показників
Результативність – показник є мірою результату корисного для клієнта процесу.	кількість клієнтів, які звернулись; об'єм продажів; кількість укладених договорів; об'єм виробництва; термін поставки.
Ефективність – показник характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів.	вартість залучення клієнта; конверсія продажів; середній чек; собівартість продукції; вартість доставки.
Продуктивність – показник характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів.	об'єм продажів на одного працівника; кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; об'єм виробництва на одного працівника; виручка на одного працівника; прибуток на одного працівника.
Показник якості – відображає ступінь задоволеності клієнта бізнеспроцесу результатом.	показники якості продукції (послуг): ступінь дефектності продукції процесу; кількість браку, некомплектних замовлень; витрати на усунення браку; показники якості обслуговування: кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу; кількість скарг та рекламаций на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів; кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва.

Недоліком цього підходу є відсутність єдиної узгодженої методологій вимірювання показників бізнес-процесів. Підприємствам пропонується

самостійно визначати необхідні показники з кожної групи та спосіб їх розрахунку.

Наведена класифікація показників бізнеспроцесу, на наш погляд, найбільше підходить для використання в організаціях сфери послуг та торгівлі, проте є не дуже вдалою для використання в організаціях виробничої сфери.

Запропонована в роботі [5] класифікація є більш широкою порівняно із класифікацією, представленою в роботах [6, 7], тому як використовує для кількісної оцінки як показники, що впливають на отримання результатів, так і самі результати діяльності підприємства (організації).

Експерти бізнес-школи MBA Start [12] пропонують використовувати поряд із вищезазначеними показниками також специфічні показники структури бізнес-процесів: показники інформаційної та організаційної фрагментарності та кількість виходів процесу.

Крім тих методів аналізу бізнес-процесів, які були систематизовані і розглянуті Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.В. [58], варто відзначити ще ряд методик, зокрема, відому у світі систему збалансованих показників (BSC), створену Р. Капланом та Д. Нортонем та менш відомі авторські методики, такі, як експресметод оцінки бізнес процесів К.К. Чупрова, методика оцінки бізнес-процесів за критичними факторами успіху С.М. Ковальова та В.М. Ковальова, методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів по вартості, часу та якості Л.А. Козерод.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) була розроблена на початку 90-их років XX століття Р. Капланом та Д. Нортонем [70]. Система збалансованих показників – це система управління, основна мета якої – підвищення стратегічної ефективності та отримання результатів шляхом перетворення стратегічних планів на реальні дії та використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками.

Автори системи збалансованих показників пропонують розглядати

організацію з точки зору чотирьох перспектив (точок зору, складових): перспективи навчання та розвитку персоналу, перспективи бізнес-процесів, перспективи клієнтів, фінансової перспективи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Організація з точки зору системи збалансованих показників [70]

Перспектива	Показники
Перспектива навчання та розвитку персоналу – навчання та розвиток організаційної культури на корпоративному та на індивідуальному рівнях.	Показники, які продемонструють, в які сфери необхідно направити кошти на навчання співробітників для того, щоб отримати максимальний ефект
Перспектива бізнес-процесів розглядає внутрішні бізнес-процеси, потребує дуже чіткого уявлення про їх функціонування.	Показники бізнес-процесів демонструють наскільки продукти та послуги організації відповідають вимогам споживачів. Ця група показників є суворо індивідуальною для кожного підприємства.
Перспектива клієнтів – індикатор задоволеності клієнтів, як запоруки подальшого фінансового успіху.	Розробка показників задоволеності клієнтів вимагає проведення аналізу типів клієнтів і процесів, які споживають певні продукт або послугу.
Фінансова перспектива – індикатор фінансової стійкості організації.	Показники окупності капіталовкладень та періоду окупності, показників рентабельності та оцінки ризику

Результатом використання збалансованої системи показників є інформація про наявність кваліфікованих і мотивованих співробітників (складова персоналу), ефективних бізнес-процесів (складова внутрішніх бізнес-процесів), задоволених споживачів (клієнтська складова). Але використання збалансованої системи показників потребує її адаптації до умов конкретного підприємства. Галузеві, культурні відмінності не дозволяють впроваджувати таку систему показників шляхом прямого переносу успішного досвіду іншого підприємства.

Для успішного функціонування системи збалансованих показників підприємство вимушено буде виділити значні кошти на проведення маркетингових досліджень для отримання інформації, яка необхідна для оцінки, зокрема, перспективи клієнтів. Значних зусиль та витрат потребуватимуть й аналітичні дослідження, необхідні для розробки

показників перспективи навчання та розвитку персоналу та перспективи внутрішніх бізнес-процесів [67, с.165].

Експрес-метод оцінки бізнес-процесів запропонував В.В. Стадник у роботі [66] у 2005 році. Відповідно до цього методу визначаються наступні складові системи оцінки ефективності управління бізнес-процесами: показники ефективності окремих процесів; якісні показники продукції підприємства; показники задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства; мікроекономічні та фінансові показники діяльності.

Експрес-метод оцінки бізнес-процесів В.В. Стадника заснований на принципах і методах структурного моделювання, об'єктно-орієнтованого моделювання, аналізу вартості по процесам та аналізу ключових показників.

Автор роботи [58] пропонує використовувати для побудови моделей процесів методи функціонального моделювання IDEF та DFD або методи моделювання інтегрованих інформаційних систем ARIS, ORACLE, SAP/R3, BAAN. На основі побудованих моделей процесів пропонується розраховувати такі показники ефективності бізнес-процесів, як складність, процесність, контрольованість, ресурсоємність, регульованість. Автором [58] розраховані нормативні значення цих показників.

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

- кількість рівнів системи бізнес-процесів (Прів);
- кількість екземплярів бізнес-процесів (Пекз);
- кількість «розривів» процесів в екземплярах процесів (Прозр);
- кількість класів бізнес-процесів (Пкп);
- число власників бізнес-процесів (ВП);
- кількість використовуваних для виконання процесу ресурсів (Р);
- кількість виходів в екземплярах бізнес-процесів (Пвих);
- кількість регламентуючих нормативних документів (Прег).

Принцип розрахунку показників згідно до експрес-методу оцінки бізнес-процесів В.В. Стадник представлено в табл. 1.7.

Розрахунок показників відповідно до експрес-методу оцінки
бізнес-процесів В.В. Стадник [66]

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Показник складності – це відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до загальної суми виділених процесів, визначає, наскільки складною є ієрархічна структура бізнес-процесів.	$K_{скл} = \Sigma \text{Прів} / \Sigma \text{Пекз}$	$K_{скл} \leq 0,66$.
Показник процесності – відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між субпроцесами процесу, що розглядається) в бізнес-процесах до суми класів бізнес-процесу, характеризує цілісність процесу, який може бути визначений як проблемний, або як процесний.	$K_{пр} = \Sigma \text{Проз} / \Sigma \text{Пкп}$	$K_{пр} < 1$
Показник контрольованості – відношення кількості власників процесу до кількості класів бізнес-процесу, характеризує ефективність управління власниками бізнес-процесами, які їм належать.	$K_{відп} = \text{ВП} / \Sigma \text{Пкп}$ $K_{відп}$	$K_{відп} < 1$
Ресурсоемність – відношення кількості використаних ресурсів до «виходів», результатів бізнес-процесу, демонструє ефективність використання ресурсів при реалізації конкретного бізнес-процесу.	$K_p = P / \Sigma \text{Пвих}$	$K_p < 1$
Регульованість – відношення кількості регламентної документації до кількості класів бізнес процесів, визначає рівень регламентації поточних процесів.	$K_{рег} = \Sigma \text{Прег} / \Sigma \text{Пкп}$	$K_{рег} \geq 1$

Після розрахунку п'яти зазначених показників ефективності розраховується інтегральний показник. Якщо його нормативне значення знаходиться в межах $1 \leq \Sigma K < 2$, то бізнес-процес вважається ефективним, а якщо значення $\Sigma K > 2$, то бізнес-процес визнають неефективним і таким, що потребує змін.

С.М. Ковальовим та В.М. Ковальовим у 2005 році запропонована методика аналізу бізнес-процесів за критичними факторами успіху.

Автори пропонують такі показники для вибору пріоритетних бізнес-процесів, як важливість бізнеспроцесу, проблемність бізнес-процесу та можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу. За цими критеріями

пропонується оцінювати критичні фактори успіху, які впливають із місії компанії після її декомпозиції на стратегічні цілі. Спираючись на правило Парето, С.М. Ковальов та В.М. Ковальов пропонують із множини стратегічних цілей обрати вісім, які і будуть виступати в ролі критичних факторів успіху (КФУ).

Критерій важливості бізнес-процесу характеризує вагомість внеску певного бізнес-процесу в досягнення стратегічних цілей компанії. Важливість бізнес-процесу пропонується визначати за допомогою матриці співставлення КФУ та бізнес-процесів. Кількісна оцінка важливості бізнес-процесів визначається як сума КФУ, які впливають на бізнес-процес і лежить в діапазоні від 1 до 8. Або кожному КФУ надається ваговий коефіцієнт, що характеризує його важливість, та розробляється шкала оцінки відповідності бізнес-процесу за критерієм важливості.

Для оцінки проблемності бізнес-процесів варто попередньо визначити основні проблеми бізнеспроцесів і оцінити силу цих проблем за шкалою від 1 до 5, співставити результати із запропонованою авторами шкалою проблемності бізнес-процесів, оцінивши їх від 1 до 5, або розробити власну шкалу оцінювання проблемності, з огляду на специфіку діяльності організації. Кінцевий коефіцієнт проблемності розраховується як сума сил проблем і ступеню проблемності бізнес-процесу.

Наступним кроком автори пропонують розробити матрицю ранжирування бізнес-процесів зі шкалами важливості і проблемності для визначення пріоритетності бізнес-процесів. Найбільш пріоритетними бізнес-процесами будуть ті, що характеризуються найбільшим рівнем важливості та проблемності [55].

Ступінь можливості проведення змін автори методики пропонують оцінювати в рамках трьох груп бар'єрів, які можуть завадити впровадженню змін, це – фінанси, персонал та законодавство. Після визначення основних бар'єрів по кожному бізнеспроцесу необхідно оцінити величину бар'єрів по шкалі від 1 до 5. Після цього розраховується сумарна величина всіх бар'єрів,

яка і буде шуканим коефіцієнтом можливості проведення змін.

Остаточна пріоритетність бізнес-процесів визначається як сума важливості, проблемності та ступеню можливості проведення змін. Найбільш пріоритетним є процес, для якого сума показників найбільша. В першу чергу проводиться реінженірінг процесів, робота яких є незадовільною в даний момент, після них приділяється увага процесам, які мають середній вплив на роботу підприємства, в останню чергу приділяють увагу процесам, які мають несуттєвий вплив або працюють достатньо добре [40, с.115].

Таким чином, показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для контролю досягнення цілей, для порівняння із нормативами, стандартами та досягненнями конкурентів, для контролю задоволеності споживачів. Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Система показників дозволить визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в саме тій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві

Враховуючи, що в подальшому об'єктом дослідження системи управління бізнес-процесами на підприємстві буде обрано суб'єкта господарювання галузі готельно-ресторанного бізнесу, тому вважаємо за доцільне здійснити аналіз нормативно-правового регулювання саме в цій сфері господарської діяльності.

Держава як гарант, зокрема, економічної безпеки та фінансової стабільності повинна усвідомлювати необхідність створення сприятливого клімату для розвитку бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У цьому випадку адміністративні важелі державного регулювання

виступають невід’ємною складовою системи технологій сфери гостинності, які ґрунтуються на методико-організаційних засадах, що формує цілісний інституціональний механізм функціонування підприємств сфери гостинності.

Проаналізувавши нормативно-правове поле діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, можемо згрупувати всю нормативно-законодавчу та регуляторну документацію за кількома напрямками (рис. 1.6).

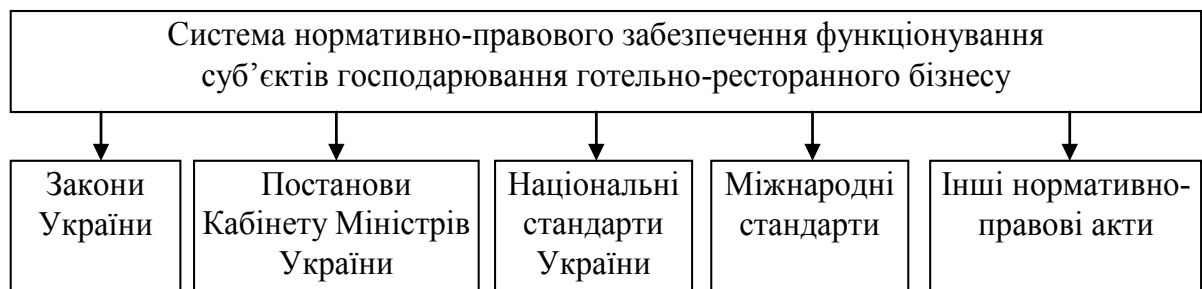


Рис. 1.6. Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу [40]

З огляду на представлену класифікацію нормативно-правового забезпечення подальший аналіз його проблемних аспектів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу зосереджено за визначеною градацією. Серед Законів України, що забезпечують регулювання основних аспектів господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу є Цивільний і Господарський кодекси України – кодифіковані нормативні акти (закони), які регулюють основні відносини учасників ринку готельноресторанних і туристичних послуг. Крім цього, ключові аспекти функціонування підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу визначають Закон України «Про туризм», Закон України «Про стандартизацію», Закон України «Про курорти», Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», Закон України «Про захист прав споживачів» (табл. 1.8).

Закони України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

Нормативно-правовий акт	Опис
Цивільний кодекс України [77]	Є кодифікованим нормативним актом (законом) яким регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), учасниками яких є фізичні та юридичні особи, Держава Україна, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права. В тому числі, даним Законом врегульовуються немайнові та майнові відносини під час надавання послуг підприємствами готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.
Господарський кодекс України [15]	Встановлює правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Закон забезпечує зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва, підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість, утворює суспільний господарський порядок в економічній системі України.
Про туризм [57]	Закон визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей.
Про стандартизацію [55]	Закон встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері.
Про курорти [53]	Закон визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування і оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони.
Про технічні регламенти та оцінку відповідності [56]	Закон визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності.
Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів [54]	Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться та/або вивозяться на митну територію України.
Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення [51]	Закон регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.

Про захист прав споживачів [52]	Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.
---------------------------------	--

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України – головний орган системи центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері гостинності. Відповідно, Мінекономрозвитку встановлює відповідні категорії об'єктам туристичної інфраструктури (готелям, іншим об'єктам, призначених для надання послуг з розміщення, закладам харчування, курортним закладам тощо), видає свідоцтва про встановлення об'єктам туристичної інфраструктури відповідної категорії та веде реєстр свідоцтв.

У Законі України «Про туризм» [57] визначено основні терміни, зокрема «готель», «готельна послуга», «аналогічні засоби розміщення». Відповідно до Закону, з метою підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки об'єктам туристичної інфраструктури присвоюються категорії якості та рівня обслуговування. У Законі визначаються види категорій об'єктів туристичної інфраструктури, порядок їх встановлення, зміни, доведення до споживачів інформації про вид та категорію об'єкта туристичної інфраструктури. Законом встановлюється заборона на надання послуг з розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії [57].

Серед постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність суб'єктів готельноресторанного і туристичного бізнесу базовими можна визначити «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», «Про затвердження Порядку доведення до

споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури» та «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)».

Вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу встановлюють національні стандарти України – ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Ключовими об'єктами нормативно-правового регулювання підприємств сфери гостинності виступають технології виробництва, організації та реалізації надання готельних, ресторанних і туристичних послуг за різними напрямками, що охоплюють широкий спектр питань (від термінологічної основи і часових нормативів до методологічної основи формування готельного, ресторанного чи туристичного продукту) [59].

Державна політика в контексті розвитку підприємств сфери гостинності, як складової сфери послуг, спрямована на поліпшення якісних критеріїв її функціонування. Виявлення проблем регулювання діяльності підприємств та оцінка їх значущості в соціально-економічних умовах України можуть надати змогу стверджувати, що одним з найважливіших способів реалізації державної політики в сучасних умовах розвитку бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності виступає державна підтримка цієї галузі.

Тобто можна стверджувати, що сфера гостинності виконує інституціональну з'єднувальну місію у системі економічно-соціальних відносин. Тому, у цьому контексті нормативно-правове забезпечення технологічної, організаційно-технічної та інституціональної основи процесу надання послуг виступає однією з основних передумов як для цілей укріплення ділових і партнерських взаємовідносин, так і для задоволення потреб населення у сфері обслуговування.

В умовах інформатизації суспільно-економічних відносин, посилення динамізму та невизначеності бізнес-середовища підприємства сфери

гостинності прагнуть задовольняти сучасні комунікаційні потреби споживачів, клієнтів, контрагентів, використовувати наявні власні можливості та створювати новітні форми вдосконалення продажу товарів і якості надання послуг [66, с.165].

За допомогою сучасних інформаційних технологій підприємства сфери гостинності мають можливість реалізувати власні бізнес інтереси, пришвидшують процеси обміну та співпраці. Від обсягу, швидкості, доступності, якості та вдосконалення методів оброблення інформації, отже, від удосконалення інформаційного забезпечення бізнес-процесів залежить ефективність управлінських рішень, управління соціально-економічними процесами, фінансовими й товарними потоками, рівнем конкуренції тощо. Отже, зростає потреба підприємств сфери гостинності в отриманні якісної, достовірної та оперативної внутрішньої та зовнішньої інформації.

Використання інформаційного забезпечення бізнес-процесів обумовлює зростання швидкості та адекватності процесу прийняття управлінських рішень відповідальними й споживачами бізнес-процесів, покращення показників ефективності підприємства сфери гостинності та укріплення його позиції на ринку, тому парадигму процесного підходу прийнято за базову під час удосконалення інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства сфери гостинності.

Інформаційне забезпечення підприємства можна визначити як єдність систем обліку, аналізу й аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами, тому виправданим є включення в систему обліково-аналітичного забезпечення підсистеми інформаційного забезпечення, яка забезпечує інтегроване використання інформаційних ресурсів різними функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу) [70].

Отже, ядром інформаційного забезпечення є інтегрований облік (оперативний, управлінський, фінансовий, облік задля оподаткування), який формує обліково-аналітичну інформацію, адекватну цілям управління, що

сприятиме досягненню та підтриманню необхідного для нормального функціонування та стійкого утримання бажаного рівня економічної безпеки підприємства сфери гостинності.

Головною метою інформаційного забезпечення бізнес-процесів підприємства є створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дають змогу одержувати всебічну адекватну кількісну і якісну характеристику стану (рівня) бізнес-процесів підприємства сфери гостинності [79, с.92].

Розроблення інформаційного забезпечення як бази прийняття управлінських рішень потребує врахування низки вимог, а саме параметрів економічного розвитку підприємства, розроблення критеріїв і нормативних (еталонних) показників, визначення рівнів надійності виконання процедур бізнес-процесів, вибору способів оброблення інформації щодо сервісних бізнес-процесів, визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів, що дасть змогу отримувати багатоаспектні результати.

Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємства – це сукупність форм документів, нормативної бази, систем показників, індикаторів і методів оцінювання управлінських рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі підприємства сфери гостинності.

Враховуючи специфіку сучасних загроз, вважаємо, що завданням інформаційного забезпечення є не лише інформаційна підтримка рівня забезпечення бізнес-процесів підприємства сфери гостинності, але й формування інформаційних потоків між відповідальними та споживачами бізнес-процесів, об'єктами безпеки, зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Усі типові бізнес-процеси можуть бути розбиті на окремі типи, наприклад закупівля товарів, реалізація товарів і послуг, задля їх закріплення за відповідальними або центрами відповідальності на підприємстві для підвищення рівня ефективності господарювання [50, с.33].

Для розроблення інформаційного забезпечення за процесного підходу в

управлінні економічним об'єктом необхідно визначити його основні бізнес-процеси, що враховують специфіку діяльності підприємства сфери гостинності. Серед інформаційного забезпечення бізнес-процесів підприємства можна виокремити універсальні бізнес-процеси та спеціалізовані бізнес-процеси.

Універсальними агрегованими бізнес-процесами є сплата податків і зборів, розрахунки з постачальниками, розрахунки з клієнтами, банківські операції, розрахунково-касові операції, бюджетування, управління договорами, управління рухом грошових коштів, складський облік, бухгалтерський облік, стратегічне планування тощо. Перелік спеціалізованих бізнес-процесів обумовлений особливостями підприємства. Інформаційне забезпечення таких бізнес-процесів потребує наявності відповідного корпоративного порталу [63, с.287].

В результаті формування масивів інформації, відбору методів її оброблення та моделювання отримуються певні показники (фінансові та нефінансові), які характеризують стан бізнес-процесів на підприємстві. Якщо показники (індикатори) мають негативні значення або низький рівень, то необхідно відкоригувати інформацію та прийняти управлінські рішення щодо забезпечення бажаних (еталонних) значень показників.

Таким чином, під час визначення типових і спеціалізованих бізнес-процесів для конкретного підприємства формується перелік його бізнес-процесів, що мають значення у процесі розроблення інформаційного забезпечення для підтримки економічної безпеки підприємства за процесного підходу до управління економічними об'єктами. Кожен із цих бізнес-процесів може бути декомпозований на складові частини: від складних бізнес-процесів до рівня елементарних управлінсько-облікових операцій (підоперацій, підпроцесів). Чим більше таких елементарних операцій або базових бізнес-процесів покрито інформаційним забезпеченням, тим воно ефективніше, отже, безпечніше.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління бізнес-процесами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів. Бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою).

2. Встановлено, що управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу.

3. Узагальнено, що управління бізнес-процесами – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Покладається дана концепція на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації, що досягається за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для моделювання, симуляції, моніторингу та аналізу бізнеспроцесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

4. Обґрунтовано, що реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати на їх виробництво, покращувати взаємодію між різними відділами та підрозділами, збільшувати ефективність роботи та покращувати рівень обслуговування клієнтів. Цикл управління бізнес

процесами слідує принципам безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних етапів. Кожен етап включає в себе кілька фаз. У ході виконання кожної фази виконується певний набір дій.

5. Визначено, що в останні роки великі підприємства впроваджують та використовують у своїй діяльності різноманітні технології, які підтримують комплексне управління бізнес-процесами. Технології управління бізнес-процесами можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові технології.

6. Обґрунтовано, що у сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Результатом дослідження є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування технологій їх функціонування та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища.

7. Доведено, що показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для контролю досягнення цілей, для порівняння із нормативами, стандартами та досягненнями конкурентів, для контролю задоволеності споживачів. Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Система показників дозволить визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в саме тій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

В контексті проблематики дослідження визначено, що тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» («Прем'єр Готель Русь») розташований в столиці України в центральній частині м. Київ в безпосередній близькості до бізнес-центрів та туристичних атракцій міста. Поруч з готельним підприємством розташована відома вулиця Києва - Хрещатик. Поруч розташована центральна станція метро «Палац Спорту», а з готелю можливо спостерігати Олімпійський стадіон - грандіозну спортивну зону м. Київ [48]. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» втілює у собі значну якість сервісу з прийнятною ціновою політикою. За роки, що функціонує готель, тисячі туристів обрали це місце, як готель для розташування на відпочинок, від мандрівників до бізнесменів.

Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути одним із найнадійніших і вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій і корпоративної культури [48].

Корпоративними цілями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є формування необхідного рівня поведінки співробітників готелю, їх відносин з клієнтами та керівництвом.

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має розгалужену організаційну структуру управління, яка представлена на рис. 2.1.

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є:

- значна компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання конкретних функцій;
- відповідність обраній стратегії розвитку корпоративної структури;



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

- поєднання з принципом єдності управління принципу спеціалізації управління.

Недоліками існуючої лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Готельний комплекс Русь» є:

- низька гнучкість у вирішенні нестандартних завдань;
- ускладнюється координація роботи функціональних напрямків при реалізації нових проектів;
- комплексне впровадження організаційно-конструкторських і технологічних інновацій без залучення топ-менеджерів;
- значний подальший розвиток вертикального зв'язку системи

управління.

При аналізі основних показників обсягу послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь» необхідно розрахувати показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка головних показників обсягу наданих послуг

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, –	%
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	25446	23125	12734	-12712	-49,96
іноземних туристів	8234	9912	3412	-4822	-58,56
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	17212	13213	9322	-7890	-45,84
Обсяг наданих готельних послуг (тис.грн.), у тому числі:	43457	115572	91248	47791	109,97
іноземним туристам (тис.грн.)	25667	67143	34178	8511	33,16
туристам, охоплених внутрішнім туризмом (тис.грн.)	17790	48429	57070	39280	220,80
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	231	201	-24	-10,67

Аналіз показав, що у 2022 р. готельним підприємством було обслуговано в більшій мірі внутрішні туристи, а саме 9322 особи, що на 7890 осіб або на 45,84% менше, ніж у 2020 р. Кількість обслугованих іноземних туристів становила 3412 осіб, що на 4822 осіб, або на 58,56 % менше, ніж у 2020 р. Загальний обсяг наданих готельних послуг у 2022 р. становив 91248 тис. грн., що на 47791 тис. грн., або 109,97 % більше, ніж у 2020 р.

Для того, щоб дослідити ринок послуг, вивчити зовнішнє середовище господарської одиниці та зробити висновки щодо стратегії розвитку ТОВ «Готельний комплекс Русь», необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища. Узагальнені результати наведені в табл. 2.2.

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Готельний комплекс Русь» проводиться спочатку на основі порівняння позицій за конкурентоспроможністю з іншими спеціалізованими закладами розміщення.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів макро- та мікросередовища ТОВ «Готельний Комплекс
Русь»

Сфера макро-середовища	Фактори
1. Міжнародна	1. Спрощення візового режиму з ЄС (+) 2. Укладення міжнародних державних договорів з розвитку галузі (-)
2. Політична	1. Повномасштабна війна з росією (-) 2. Зростання політичної нестабільності в країні (-)
3. Економічна	1. Зростання рівня ВВП в країні (+) 2. Низький рівень доходів населення (-)
4. Соціально-демографічна	1. Зростання рівня народжуваності в країні (+) 2. Зростання міграційний процесів (-)
5. Правова	1. Спрощення системи оподаткування бізнесу (+) 2. Лобіювання інтересів окремих бізнесменів на законодавчому рівні (-)
6. Екологічна	1. Загострення екологічної ситуації в країні (-) 2. Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії (-)
7. Культурна	1. Високий рівень культурної обізнаності населення (+) 2. Незначна державна підтримка галузей культури (-)
1. Споживачі	1. Соціальний статус (+) 2. Професія (+) 3. Платоспроможність населення (-)
2. Конкуренти	1. Наявність галузевих конкурентів(-) 2. Активний розвиток товарів - замінювачів (хостелів, бутік-готелів) (-) 3. Високий рівень конкурентоспроможності своєї ніші (+)
3. Постачальники	1. Право вибору постачальника через збільшення ринку (+) 2. Зміни цін через нестабільний курс валюти (-) 3. Швидке оновлення ринку робочої сили (нові кадри) (+)
4. Посередники	1. Збільшення масовості та можливостей зв'язку з громадськістю (рекламні агенства, маркетингові фірми) (+) 2. Можливе «неокуплення» вкладених коштів (-)

У цьому аспекті необхідно визначити конкурентну позицію ТОВ «Готельний комплекс Русь».

У разі великої кількості конкурентів необхідно застосовувати методику так званого стратегічного картування груп. Стратегічна група конкурентів на ринку складається з ряду готелів, які займають вузькі ринкові позиції і конкурують на основі однакових конкурентних переваг і однакових методів [22, с.53].

Складемо «Карту груп стратегічних конкурентів» ТОВ «Готельний

комплекс Русь». По-перше, ми відбираємо та оцінюємо найважливіші властивості готельних продуктів у галузі. Практика показує, що оцінка за допомогою показників є найбільш оптимальним варіантом:

- 1) співвідношення ціни та якості;
- 2) потужність компанії.

Розраховуємо вибрані характеристики для кожної компанії, що працює на локальному ринку готельних послуг Києва. Для цього створюємо розрахункову табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахункова таблиця конкурентної позиції відомих готелів
на локальному ринку готельних послуг м. Київ

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги надання послуг), тис.грн.	Частка на ринку, %
Готель «Прем'єр Готель Русь»	8	9	8,5	91248	34,40
Готель «Дніпро»	7	7	7,0	41910	15,80
Готель «Хрещатик»	8	8	8,0	101590	38,30
Готель «Братислава»	7	6	6,5	19357	7,30
Готель «Салют»	6	5	5,5	11139	4,20
Всього	X	X	X	265249	100,00

У нашому випадку своєчасна оцінка ціни та якості продукції була експертно визначена фахівцями ТОВ «Готельний комплекс Русь» на основі аналітичних досліджень. Сила компаній на ринку готельних послуг Києва визначена на основі маркетингових даних ТОВ «Готельний комплекс Русь». Створюємо карту груп стратегічних конкурентів на основі ідентифікованих показників (рис. 2.2).

Об'єднуємо готелі, розташовані поруч, в єдину стратегічну групу. У нашому випадку готель Хрещатик (3) доцільно включити в одну групу з Прем'єр Готелем Русь. Це означає, що Прем'єр Готель Русь повинен звернути увагу на конкуренцію з цим потужним готелем у своїй діяльності. Крім того,

необхідно звернути увагу на розвиток та зміни позиції готелю «Дніпро» (2) на ринку, оскільки він має високий рейтинг за параметрами «ціна-якість» і нижчий, ніж готель «Прем'єр Готель Русь» лише за параметром обсягу продажів послуг київського міського готельного ринку.

Наступним кроком в аналізі конкурентної позиції компанії на ринку є визначення її конкурентоспроможності щодо основних конкурентів. Абсолютна конкурентоспроможність корпоративного бренду оцінюється за такою методикою. Перш за все, виділено перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони розвитку «Прем'єр Готель Русь». Потім рейтинги цих факторів порівнюються з рейтингами найсильніших конкурентів і розраховується показник абсолютної конкурентоспроможності бренду як алгебраїчна сума різниць між рейтингами досліджуваної компанії та рейтингами компанії, що має найсильніший високий бал серед конкурентів. Розрахунки за наведеною формулою наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Бальна оцінка конкурентних позицій ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
на ринку

Показники	Готель «Прем'єр Готель Русь»	Готель «Хрещатик»	Готель «Дніпро»
Місце розташування	9	9	9
Середній рівень завантаженості	7	6	6
Популярність серед населення	8	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	7	7	5
Якість основних послуг	8	8	8
Асортимент додаткових послуг	7	9	8
Якість рекламних засобів	8	6	6
Цінова політика	7	6	7
Разом	61	59	55

Вищу позицію в оцінці конкурентного статусу займає «Прем'єр Готель Русь», рейтинг якого становить 61 з 80 можливих. Проте відставання від основних конкурентів незначне.

Необхідно оцінити загрози та можливості з точки зору факторів мікросередовища ТОВ «Готельний комплекс Русь». Аналіз можливостей і

загроз є частиною SWOT-аналізу компанії. Вона полягає в тому, що необхідно розділити всі фактори зовнішнього середовища на можливості та загрози. Дослідження сильних і слабких сторін здійснюється в сенсі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, інженерної, інформаційної, кадрової та управлінської структури, які визначають загальне положення ТОВ «Готельний комплекс Русь» на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сильні й слабкі сторони ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Можливість розширення потужностей готелю Високий рівень якості послуг	Велика енергоемність
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

З метою розроблення стратегії зростання на ринку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у зовнішньому середовищі формується матриця SWOT, що представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю ТОВ «Прем'єр Готель Русь»

Фактори	Можливості	Загрози
	Спрощення візового режиму з ЄС Зростання рівня ВВП в країні	Повномасштабна війна з росією Зростання міграційних процесів

Продовження таблиці 2.6

	Спрощення системи оподаткування бізнесу Підвищення рівня платоспроможного попиту населення Сприяння з боку держави розвитку готельного бізнесу	Незначна державна підтримка галузей культури Висока плинність працівників Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Недостатня кількість обігових коштів
Сильні сторони Можливість розширення потужностей готелю Висока кваліфікація персоналу Стимулювання інноваційної активності Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду Розроблена стратегія підприємства Можливість залучати власний капітал власників	Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на ринку готельних послуг Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку	Можливість залучати власний капітал власників сприятиме поповненню оборотних активів За рахунок збільшення інноваційної активності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску
Слабкі сторони Велика енергоємність Висока плинність працівників Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства	Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згортати діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.

Таким чином, було встановлено на першому етапі діагностики, що головну важливість для готельного підприємства являють заходи, пов'язані з використанням зовнішніх можливостей. Отже, стратегічні дії ТОВ «Готельний Комплекс Русь» мають відповідати заходам, що сформовані в лівій частині SWOT-матриці. Отже, значний професіоналізм керівництва та значний рівень якості сервісу дозволять підвищити обсяги надання послуг на ринку готельних послуг. Також, зростання ліквідності та платоспроможності компанії сприятиме збільшенню стійкості підприємства на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» виступає різнобічною характеристикою якості реалізації його операційної та фінансової діяльності, яка визначає особливості руху, основні складові та раціональне використання наявних фінансових ресурсів, ефективність фінансово-господарських взаємовідносин із використанням системи показників, як на визначений період часу, так і в динаміці.

Найбільш важливим завданням здійснення діагностики фінансово-економічного становища підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є проведення оцінки його ліквідності та платоспроможності, а також реалізації комплексного аналізу, що забезпечить задоволення його внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Діагностика фінансово-економічного стану, реалізована на підприємстві ТОВ «Готельний Комплекс Русь» покликана забезпечувати аналіз, комплексне виявлення, ліквідування та прогнозування проблем підприємств з метою забезпечення прийняття випереджуючих управлінських рішень, спрямованих на досягнення його стратегічних та тактичних цілей. Безпосередньо визначення принципів, методів, функцій та різновидів фінансової діагностики дозволяє точно поставити діагноз та визначати ключові причини будь-яких негативних або позитивних показників та тенденцій, а вміння здійснити аналіз фінансово-економічного стану дозволяє підприємству підтримувати стійкий його розвиток.

Під час визначення основних напрямків діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» та формування системи фінансових показників потрібно виходити з мети дослідження, тобто, для яких цілей виконується діагностика: чи для встановлення його конкурентоспроможності, чи для визначення кредитоспроможності підприємства або для діагностики ймовірності банкрутства.

Діагностику фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства, передусім, потрібно розпочати з визначення основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	43457	115572	91248	47791	109,97
Валовий прибуток, тис. грн.	12232	12621	12267	35	0,29
Чистий прибуток, тис. грн.	74	728	402	328	у 4,43 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	104757,5	109324,0	120521,5	15764,0	15,05
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	27670,5	22328,5	21728,5	-5942,0	-21,47
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	77087,0	86995,5	98793,0	21706,0	28,16
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	231	201	-24	-10,67
Фондовіддача, грн.	1,57	5,18	4,20	2,63	167,39
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,02	0,02	0,01	-0,01	-28,91
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	122,98	96,66	108,10	-14,88	-12,10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	45,60	115,46	90,98	45,37	99,51

Аналіз показав, що у 2020 р. підприємством було забезпечено формування чистого доходу від реалізації продукції в обсязі 43457 тис.грн. У 2022 р. значення чистого доходу становило вже 91248 тис.грн., що на 47792 тис.грн., або на 109,97 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, внаслідок повномасштабного вторгнення росії до України відбулося скорочення цього показника, порівняно з рівнем 2021 р. Валовий фінансовий результат діяльності підприємства практично був незмінним та у 2022 р. становив 12267 тис.грн., що на 35 тис.грн., або на 0,29 % більше, ніж у 2020 р. Слід відзначити, що підприємство відзначається низькою чистою прибутковістю господарської діяльності, що є характерним для сфери готельно-

ресторанного бізнесу. У 2022 р. обсяг чистого прибутку підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» становив лише 402 тис.грн., що на 328 тис.грн., або у 4,43 рази більше, ніж у 2020 р.

Основою для формування майнового стану підприємства є встановлений обсяг середньорічної вартості активів, який у 2022 р. становив 120521,5 тис.грн., що на 15764 тис.грн., або на 15,05 % більше, ніж у 2020 р. При цьому слід зазначити, що середньорічна вартість необоротних активів підприємства становила 21728,5 тис.грн., що на 5942,0 тис.грн., або на 21,47 % менше, ніж у 2020 р. Водночас, середньорічна вартість оборотних активів підприємства становила 98793,0 тис.грн., що на 21706 тис.грн., або на 28,16 % більше, ніж у 2020 р.

Враховуючи складний військово-економічний стан в державі у 2022 р. відбулося скорочення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Готельний Комплекс Русь», а саме на 24 особи, що становило на кінець звітного періоду 201 особу. При цьому продуктивність праці на підприємстві у 2020 р. становила 122,98 тис.грн. на одного працюючого. У 2022 р. відбулося скорочення значення показника продуктивності праці на 14,88 тис.грн., або на 12,10 %, що становило 108,10 тис.грн.

Показники фондовіддачі та фондоозброєності відображають якісний стан ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Отже, найбільш ефективно основні засоби підприємства використовувались у 2022 р., оскільки значення показника фондовіддачі становило 4,2 грн., що на 2,63 грн., або на 167,39 % більше, ніж у 2020 р.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни. Особлива увага при цьому приділяється вивченню причин, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

За даними балансу визначається вартість усього майна ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (підсумок активу балансу - валюта балансу) і сума джерел утворення (підсумок пасиву балансу) цього майна на певну звітну дату. Далі визначається відхилення за кожним видом майна і джерел його утворення порівнянням даних на кінець і на початок звітної періоду. Для вивчення структурних змін необхідно додатково визначити питому вагу кожного виду майна в загальній валюті балансу і вивчити причини змін структури майна і джерел його утворення.

Детальний аналіз цього питання дає можливість установити, якою мірою підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» може спиратися на власні кошти і скільки треба позичити, а також наскільки ефективно використовуються власні й позичені кошти. Отже, менеджер ТОВ «Готельний Комплекс Русь» матиме змогу вирішити, наскільки надійними є джерела засобів і що треба зробити в майбутньому для забезпечення грошових надходжень. Цей аналіз уможлиблює також визначення відповідності стратегії підприємства (фірми) напрямкам використання коштів з тим, щоб у разі необхідності вжити заходів для виправлення ситуації.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика майна підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	21527	19,49	23130	21,38	20327	15,30	-1200	-5,57	-4,19
в т.ч. основні засоби	15000	13,58	13855	12,80	15900	11,97	900	6,00	-1,61
2. Оборотні активи	88911	80,51	85080	78,62	112506	84,70	23595	26,54	4,19
в т.ч. запаси	37570	34,02	38907	35,96	50409	37,95	12839	34,17	3,93

Продовження таблиці 2.8

дебіторська заборгованість	31906	28,89	34822	32,18	38537	29,01	6631	20,78	0,12
грошові кошти	18038	16,33	11283	10,43	23410	17,62	5372	29,78	1,29
Пасиви									
1. Власний капітал	46742	42,32	47470	43,87	47872	36,04	1130	2,42	-6,28
в т.ч. зареєстрований капітал	6009	5,44	6009	5,55	6009	4,52	0	0,00	-0,92
нерозподілений прибуток	5644	5,11	6372	5,89	6774	5,10	1130	20,02	-0,01
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9849	8,92	14978	13,84	16966	12,77	7117	72,26	3,85
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	53847	48,76	45762	42,29	67995	51,19	14148	26,27	2,43
Баланс	110438	100,00	108210	100,00	132833	100,00	22395	20,28	x

В ході проведеного аналізу встановлено, що майновий стан підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» покращився. Загальна вартість активів підприємства у 2022 р. становила 132833 тис.грн., що на 22395 тис.грн., або на 20,28 % більше, ніж у 2020 р. Слід відзначити, що основою формування майна підприємства були оборотні активи в обсязі 112506 тис.грн. (або 84,70 % в загальній структурі активів), що на 23595 тис.грн., або на 26,54 % більше, ніж у 2020 р. Основні засоби становили лише 11,97 % структури активів, а запаси – 37,95 %. Також, слід зауважити на значний рівень дебіторської заборгованості, що була сформована на підприємстві у 2022 р. в сумі 38537 тис.грн. (або 29,01 % загальної структури активів).

Аналіз показав, що власний капітал посідає вагоме місце в структурі формування зобов'язань підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь», а саме 36,04 %. Загальна вартість власного капіталу підприємства становила 47872 тис.грн., що на 1130 тис.грн., або на 2,42 % більше, ніж у 2020 р. При цьому підприємство відрізняється певною позитивною величиною нерозподіленого прибутку. У 2022 р. значення цього показника становило

6774 тис.грн., що на 1130 тис.грн., або на 20,02 % більше, ніж у 2020 р. Зареєстрований капітал підприємства був незмінним протягом аналізованого періоду на рівні 6009 тис.грн.

В структурі сформованих зобов'язань найбільшу питому вагу посідали у 2022 р. поточні зобов'язання і забезпечення, а саме 51,19 %, що на 2,43 п.с. більше, ніж у 2020 р. Водночас, вартість сформованих довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» становила 16966 тис.грн., що на 7117 тис.грн., або на 72,26 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий результат – це категорія, що відображає результативність господарської діяльності у вигляді відповідного показника – прибутку або збитку. В сучасному розумінні економічної теорії прибуток є головною метою та основним стимулом розвитку підприємницької діяльності, адже саме він є показником, що характеризує винагороду підприємця за зазнаний ризик та здійснені нововведення й арифметично є позитивною різницею між сукупними доходами, отриманими від різних видів господарської діяльності, та витратами виробництва та обігу, яких було зазнано в процесі її здійснення.

Як основний фінансовий результат, прибуток є основною метою підприємницької організації, тому показник прибутку є найважливішим показником для аналізу її фінансово-господарської діяльності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43457	115572	91248	47791	109,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31225	102951	78981	47756	152,94

Продовження таблиці 2.9

Валовий прибуток	12232	12621	12267	35	0,29
Інші операційні доходи	56246	38134	50873	-5373	-9,55
Адміністративні витрати	2576	3255	3536	960	37,27
Витрати на збут	3027	2926	10088	7061	у 2,33 р.б.
Інші операційні витрати	56387	37479	45407	-10980	-19,47
Фінансовий результат від операційної діяльності	6488	7095	4109	-2379	-36,67
Фінансові витрати	619	1400	1768	1149	185,62
Інші витрати	6376	9782	3954	-2422	-37,99
Фінансовий результат до оподаткування	91	728	402	311	у 3,41 р.б.
Чистий фінансовий результат	74	728	402	328	у 4,43 р.б.

Аналіз показав, що протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 47791 тис.грн., або на 109,97 %, що становило 91248 тис.грн. Водночас, зросла собівартість реалізованої продукції на 47756 тис.грн., або на 152,94 %, що у 2022 р. становило 78981 тис.грн. Валова прибутковість підприємства, також, була позитивною в обсязі 12267 тис.грн., що на 35 тис.грн., або на 0,29 % більше, ніж у 2020 р.

Протягом аналізованого періоду підприємством ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було забезпечено формування значного обсягу інших операційних доходів та інших операційних витрат на рівні 50873 тис.грн. та 45407 тис.грн. відповідно. Отже, окрім основної діяльності підприємство здійснювало, також, іншу операційну діяльність у значних обсягах.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» становив 4109 тис.грн. у 2022 р., що на 2379 тис.грн., або на 36,67 % менше, ніж у 2020 р. Після відрахування відповідних коштів з податку на прибуток до бюджету у 2022 р. підприємством ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було забезпечено обсяг чистого прибутку в сумі 402 тис.грн., що на 328 тис.грн., або у 4,43 рази більше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської

діяльності підприємства, який складається з двох взаємозв'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Чим вище показники виробництва і реалізації продукції (робіт і послуг), нижче їхня собівартість, тим вище рентабельність і великий прибуток, і тем краще є фінансовий стан підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану виробництва і реалізації відбувається збільшення собівартості продукції (робіт, послуг), зменшення виручки і суми прибутку і, як наслідок – погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,65	1,86	1,65	0,00	0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,25	0,34	0,01	2,77
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	35064	39318	44511	9447	26,94
Коефіцієнт автономії	0,42	0,44	0,36	-0,06	-14,85
Коефіцієнт фінансової залежності	2,36	2,28	2,77	0,41	17,44
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,78	0,56	-0,17	-23,22
Коефіцієнт оборотності активів	0,41	1,06	0,76	0,34	82,51
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,93	2,45	1,91	0,98	105,72
Рентабельність господарської діяльності, %	0,10	0,50	0,29	0,19	x
Рентабельність власного капіталу, %	0,16	1,55	0,84	0,68	x
Рентабельність продукції, %	18,00	5,90	-1,47	-19,47	x

Таким чином, в процесі проведеного аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» характеризується достатньо високими значеннями показників ліквідності та платоспроможності. Так,

коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) при нормативному значенні більше 1 у 2022 р. мав значення 1,65 пунктів. Також, коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризувався достатньо високим значенням на рівні 0,34, що відображає позитивний рівень платоспроможності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. Чистий оборотний капітал мав значення на рівні 44511 тис.грн., що на 9447 тис.грн., або на 26,94 % більше, ніж у 2020 р. В цілому, фінансово-господарська діяльність ТОВ «Готельний Комплекс Русь» здійснювалась ефективно, про що свідчать значення показників рентабельності господарської діяльності власного капіталу.

2.3. Оцінка сучасного стану управління бізнес-процесами підприємства

Система управління бізнес-процесами ТОВ «Готельний Комплекс Русь» складається з відповідних підсистем, що наведено на рис. 2.2.

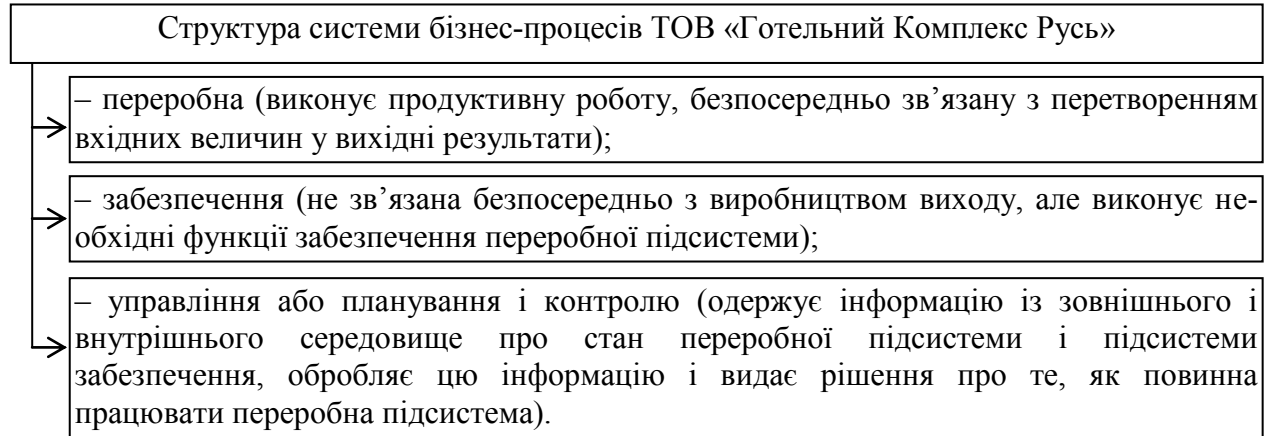


Рис. 2.2. Структура системи бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Переробна підсистема ТОВ «Готельний Комплекс Русь» здійснює виробничу роботу, напряду пов'язану із трансформацією вхідних ресурсів у вихідні результати. У ході роботи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» деякі матеріальні та енергетичні ресурси підлягають перетворенню, а певні споживаються в ході виробничого процесу. Робота переробної підсистеми

потребує певних капіталовкладень, постійного надходження інформації від управлінської підсистеми про трансформації технологій аналогічних виробництв на інших фірмах, про стан ринку ресурсів, енергетичного та кінцевих товарів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна підсистема ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не пов'язана з виготовленням товарів чи послуг, проте підтримує діяльність переробної. До такої підсистеми ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відноситься ремонтно-експлуатаційні, транспортні відділи, охорона, експедиція, будівельні служби, служби соціально-побутового призначення тощо; її побудова залежить від потреб і відмінностей операційного процесу, що здійснюється у переробній підсистемі [61, с.176].

Підсистема управління (планування і контролю) ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має призначення у забезпеченні роботи переробної й забезпечувальної підсистем. У ній формуються цілі, політика, головні напрями функціонування операційної системи, планується надання послуг та потрібні для цього ресурси. Підсистема управління здійснює коригування роботи інших підсистем операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», створює їхнє взаємораціональне і ритмічне функціонування. З цією метою вона постійно одержує потрібну внутрішню інформацію щодо стану переробної та забезпечувальної підсистем, достатність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього оточення в дану підсистему потрапляє інформація щодо попиту на послуги, ціну ресурсів, тенденції розвитку технології, правові та нормативні документи тощо. Підсистема управління (планування і контролю) вважається певною переробною підсистемою, продуктом роботи якої є інформація [38, с.69].

У системі здійснення бізнес-процесів приймають участь відповідні складові елементи управлінської активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Дослідимо більш ґрунтовно складові системи формування бізнес-процесів досліджуваного готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

1. Процес постачання матеріальних ресурсів. Узагальнена

характеристика постачальників потрібних матеріальних ресурсів для ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбувається за допомогою табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Постачальники матеріально-технічних ресурсів для
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Постачальник	Товар	Залежність від постачальника а	Можливості заміни постачальника або ресурсів	
Для готелю				
Концерн «Ярослав»	простирадла, підковдри, наволочки	немає	є можливість	
Фабрика «Віка»	матраци на матрацники, рушники	немає	є можливість	
ТОВ «Betta»	рукавички для прибирання, пакети для сміття, серветки, губки для прибирання	немає	є можливість	
ТОВ «Денрос»	миючі засоби, зубна паста, засоби для волосся, мило туалетне, гелі для душу	немає	є можливість	
Для ресторану при готелі				
Постачальник	Товар	Кількість постачань	Залежність від постачальника а	Можливості заміни постачальника або ресурсів
ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія»	Овочі, фрукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Галаксі»	м'ясо і м'ясна продукція	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Наша Ряба»	Курка, яйця	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Рибка»	риба та морепродукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Август-Кий»	бакалійна продукція	1/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Лакталіс-Україна»	молоко та молочна продукція	7/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Київхліб»	хлібобулочні вироби	7/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Вінлайн»	напої	2/тиждень	немає	є можливість

Такі фірми, як фірма «Ярослав», фірма «Віка», реалізують постачання своєї продукції раз на рік та якщо в цьому є потреба. Компанії ТОВ «Betta»,

ТОВ «Денрос» реалізують постачання раз в місяць, тому-що це засоби гігієни та засоби для клінінгу.

Постачальники продуктів харчування: ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія», ТОВ «Галаксі», ТОВ «Наша Ряба», ТОВ «Рибка», ТОВ «Вінлайн» реалізують постачання 2 рази на тиждень. Фірми ПАТ «Лакталіс-Україна», ПАТ «Київхліб» реалізують продукцію кожного дня, ТОВ «Август-Кий» – раз на тиждень.

2. Процес використання номерного фонду. Основною діяльністю (бізнес-процесом) ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є пропонування ліжко-діб. У готелі оцінюється потужність номерного фонду, його сезонне завантаження, спроможності її збільшення, наявність додаткового обслуговування. Мета такої діагностики – формування резервів зростання номерного фонду й його завантаження, формування заходів щодо зменшення простоїв, а також встановлення раціональної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми [59, с.189].

Номерний фонд ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Номерний фонд ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Вид	Кількість	Характеристика	Ціна (1/2 особи)
Економ одномісний	116	Затишний однокімнатний номер, площею 11 кв.м з односпальним ліжком і зручними сучасними меблями. Ванна кімната обладнана душем або ванною.	1 388 UAH
Економ двомісний	80	Номер, площею 15-19 кв.м з одним двоспальним або двома односпальними ліжками і зручними меблями. Ванна кімната обладнана душем або ванною. Номер відрізняється від стандарту тільки оснащенням ванної кімнати.	1 542 UAH 1 850 UAH
Стандарт	45	Однокімнатний номер, загальною площею 20-25 кв.м. У номері: зручні меблі, велике двоспальне або два односпальні ліжка, ванна кімната з сучасним обладнанням.	1 850 UAH 2 159 UAH

Продовження таблиці 2.12

Стандарт сімейний	55	Дво- або трикімнатний номер, загальною площею 40-50 кв.м. До ваших послуг вітальня з м'яким куточком і затишна спальня. Номер відрізняється від Люкса тільки оснащенням ванної кімнати. Дана категорія включає в себе також і номери, призначені для людей з обмеженими можливостями.	2 159 UAH 2 467 UAH
Люкс	40	Просторий двокімнатний номер, загальною площею 40-50 кв.м. Номер складається з великої вітальні з м'яким куточком і затишній спальні.	3 701 UAH 4 009 UAH
Бізнес-люкс	20	Трикімнатний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності, загальною площею 50 кв.м. У номері: спальня з ліжком "king size", кабінет з робочим столом і кріслом, затишна вітальня кімната.	4 009 UAH 4 318 UAH
Дуплекс	10	Номер складається з вітальні і двох спалень з двоспальними ліжками і ванними кімнатами. Всі три кімнати відкривають панораму на Майдан Незалежності. Загальна площа: 53,3 кв.м	4 318 UAH 4 626 UAH
Представницький люкс	2	Ексклюзивний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності. У номері дві спальні, дві ванні кімнати, простора вітальня з каміном, диваном та зручними кріслами. Загальна площа: 76,8 кв.м	4 935 UAH 5 243 UAH

З метою об'єктивного оцінювання експлуатаційної програми ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розрахуємо ряд індикаторів, що надають реальну оцінку спроможностям у використанні потужностей операційної системи готелю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників експлуатаційної програми

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, –	%
1. Одноразова місткість, місць	450	470	490	40	8,89
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	164250	171550	178850	14600	8,89
3. Кількість простоїв, л-д.	76016	82423	87615	11599	15,26
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	88234	89127	91235	3001	3,40
5. Коефіцієнт завантаження, %	64,5	62,1	66,7	2	3,41
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	56911	55348	60854	3943	6,93
7. Середній тариф, грн.	1450	1520	1630	180	40,00
8. Чистий дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	43457	115572	91248	47791	У 1,09 р.б.

Аналіз показав, що завантаженість ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. збільшилась і становить 66,7%, що на 2% більше, ніж у 2020 р. За останні три роки збільшився середній тариф за послуги проживання в готелі на 180 грн., або на 40,0 %. Все це сприяло зростанню чистого доходу від реалізації ліжко-діб ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 47791 тис.грн.

3. Процес використання трудових ресурсів. Значним фактором культури сервісу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є передусім підбір кваліфікованих кадрів і розвиток стосунків усередині персоналу, а також відношення працівників до постояльців. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» здійснює приймання вітчизняних і закордонних туристів і в однаковій мірі має поважне відношення до будь-якої культури і образу поведінки.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за категоріями в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Склад і структура персоналу за категоріями
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	225	100,0	231	100,0	201	100,0	-24	-10,67
– обслуговуючий персонал	162	72,0	164	71,0	147	73,1	-15	-9,26
– управлінський персонал, в т.ч.:	63	28,0	67	29,0	54	26,9	-9	-14,29
– керівники	14	6,2	14	6,1	12	6,0	-2	-14,29
– спеціалісти	29	12,9	28	12,1	22	10,9	-7	-24,14
– службовці	20	8,9	25	10,8	20	10,0	0	0,00

У ТОВ «Готельний Комплекс Русь» протягом 2020–2022 років кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 225-201 осіб. Зокрема, у 2022 р. відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 24 особи, або на 10,67 %. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. скоротилась на 9,26 % і становила 147 осіб. Динаміка зміни управлінського персоналу готелю є малою, що засвідчує

на його стабільність.

4. Процес формування та використання майна підприємства. Операційна система ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не здатна ефективно функціонувати без наявності майна (активів). Ресурсний потенціал готелю характеризується наявністю майна, створеного за відповідними напрямками фінансових надходжень. Майновий стан готельного підприємства визначається кількістю та якістю активів, що відображені в балансі.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2022р. до 2020р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	110438	108210	132833	22395
Вартість необоротних активів, тис. грн.	21527	23130	20327	-1200
Вартість оборотних активів, тис. грн.	88911	85080	112506	23595
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	37570	38907	50409	12839
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	31906	34822	38537	6631
Грошові кошти, тис. грн.	18038	11283	23410	5372
Зареєстрований капітал, тис. грн.	6009	6009	6009	0
Власний капітал, тис. грн.	46742	47470	47872	1130
Залучений капітал, тис. грн.	63696	60740	84961	21265
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	9849	14978	16966	7117
Поточні зобов'язання, тис. грн.	53847	45762	67995	14148
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	35064	39318	44511	9447
Частка власних оборотних активів	0,39	0,46	0,40	0,00
Коефіцієнт постійності активів	0,19	0,21	0,15	-0,04
Коефіцієнт мобільності активів	0,81	0,79	0,85	0,04
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,24	0,27	0,18	-0,06
оборотних і необоротних активів	4,13	3,68	5,53	1,40

За результатами проведеного дослідження визначено, що у 2022 р. загальна вартість майна (активів) компанії підвищилась на 22395 тис.грн. При цьому вартість необоротних активів зменшилась на 1200 тис.грн. Вартість оборотних активів компанії зросла на 23595 тис.грн. Негативним зрушенням слід вважати зростання дебіторської заборгованості підприємства

на 6631 тис.грн., що у 2022 р. становило 38537 тис.грн. Підприємство при здійсненні господарської діяльності все більше використовує залучені засоби, про що свідчить збільшення індикатора залученого капіталу у 2020-2022 роках на 21265 тис.грн. Робочий капітал підприємства має високе значення на рівні 44511 тис.грн.

5. Процес інформаційного забезпечення реалізації сервісних функцій. Бізнес-процеси, що підлягають автоматизації в ТОВ «Готельний Комплекс Русь», можна поділити на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) та бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Автоматизація основних бізнес-процесів у ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Дослідження засвідчили, що на підприємстві ТОВ «Готельний Комплекс Русь» функціонує єдина інформаційна система обслуговування клієнтів – «Отель 2.3», яка відноситься до систем автоматизації процесів фронт-офісу.

Система «Отель 2.3», розроблена АТ «Інтеротель, Лтд», дозволяє автоматизувати управління бізнес-процесами на підприємствах, що працюють в сфері гостинності, в тому числі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Функціональні можливості та взаємодія основних складових інформаційної системи «Отель 2.3» ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлено на рис. 2.4.

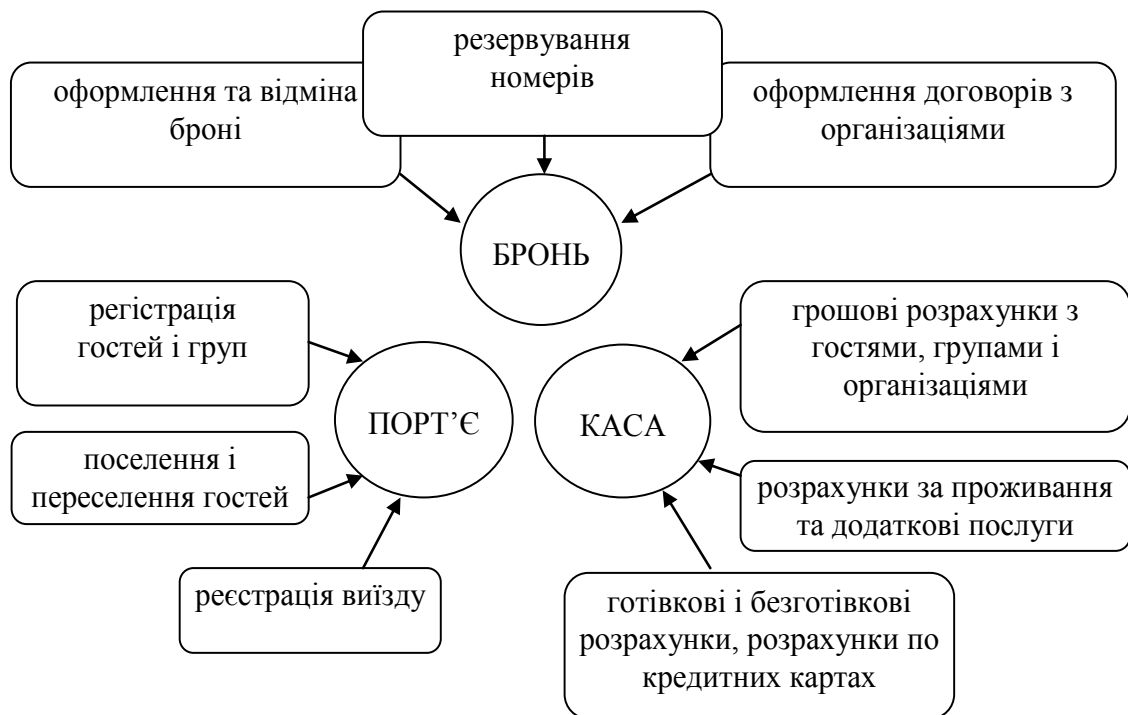


Рис. 2.4. Функціональні можливості та взаємодія основних складових інформаційної системи «Отель 2.3» ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Конфігурація інформаційної системи «Отель 2.3» ГК «Турист» дозволяє значно збільшити функціональні можливості системи, досягти більш повної автоматизації роботи об'єкта гостинності, поліпшити управління, контроль і облік різних процесів (рух фінансових коштів, використання номерного фонду, телефонної станції і т.п.).

Зважаючи на результати проведеного дослідження, можна констатувати, що при використанні комплексної системи управління бізнес-процесами «Отель 2.3», ТОВ «Готельний Комплекс Русь» отримує ряд переваг:

- управління готелем здійснюється в режимі реального часу;
- процес роботи з клієнтами оптимізований таким чином, що займає за часом, як правило, не більше 1-2 хвилин, створюючи комфортні умови для гостей;
- продуманий і функціональний блок розрахунків мінімізує помилки персоналу, виключає втрати від неврахованих послуг;
- блок бронювання дозволяє максимально ефективно використовувати номерний фонд і значно збільшити завантаження готелю;
- система дозволяє у найкоротший термін виключити з асортименту послуги, що не користуються популярністю, і замінити їх новими;
- повна персоніфікація роботи з системою дає можливість адміністрації готелю контролювати та аналізувати роботу персоналу;
- упровадження системи дозволяє скоротити витрати на робочу силу приблизно на 30%, знижуючи потребу в ній, а отже й підвищити продуктивність праці;
- автоматизація роботи господарських служб дає можливість готелю планувати та систематизувати ремонтні та профілактичні роботи, запобігаючи втратам від непередбачуваних капітальних витрат.

Таким чином, упровадження інформаційної системи дає можливість скоротити витрати на персонал приблизно на 30%, скорочуючи потребу в ньому, а отже й збільшити продуктивність праці. Автоматизація діяльності господарських служб дає змогу готелю здійснювати планування та систематизацію ремонтних й профілактичних робіт, запобігаючи втратам від форс-мажорних обставин.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління бізнес-процесами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що тризірковий готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» («Прем'єр Готель Русь») розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури.

2. Результати аналізу свідчать, що у 2022 р. готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 9322 осіб, що на 7890 осіб, або на 45,84 % менше, ніж у 2020 р. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 5,56 % менше, ніж у 2020 році, що є нормою для підприємства. Обсяг наданих готельних послуг у 2022 р. становив 91248 тис.грн., що на 47791 тис.грн., або на 109,97 % більше, ніж у 2020 р.

3. Визначено, що чистий дохід підприємства у 2022 р. мав значення 91248 тис.грн., що на 47791 тис.грн., або на 109,97 % більше, ніж у базовому 2020 р. Також, зафіксовано зростання чистого прибутку підприємства на 328 тис.грн., або у 4,43 рази, що становило 402 тис.грн. у 2022 р. Потрібно зауважити, що підприємство є низькорентабельним, а в порівнянні з 2020 р. показник рентабельності господарської діяльності підвищився на 0,27 пункти та мав значення 0,44 %.

4. Аналіз показав, що завантаженість ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. збільшилась і становить 66,7%, що на 2% більше, ніж у 2020 р. За останні три роки збільшився середній тариф за послуги проживання в готелі на 180 грн., або на 40,0 %. Все це сприяло зростанню чистого доходу від реалізації ліжко-діб ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 47791 тис.грн.

5. Встановлено, що у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» протягом 2020–2022 рр. кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 225-201 осіб.

Зокрема, у 2022 р. відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 13 осіб, або на 5,56 %. Зокрема, у 2022 р. відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 24 особи, або на 10,67 %. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. скоротилась на 9,26 % і становила 147 осіб. Динаміка зміни управлінського персоналу готелю є малою, що засвідчує на його стабільність.

6. Узагальнено, що бізнес-процеси, що підлягають автоматизації в ТОВ «Готельний Комплекс Русь», можна поділити на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) та бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси). Під фронт-офісом готелю розуміють структурні підрозділи, співробітників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами - служби маркетингу, прийому і розміщення, бронювання і продажів, супроводу та обслуговування. Однак, в основі бізнесу завжди лежать внутрішні бек-офісні процеси - структурні підрозділи, співробітники готелю, що, зазвичай, не взаємодіють з клієнтами безпосередньо - служби виробництва готельних послуг, фінансів, персоналу, постачання, логістики тощо.

7. Встановлено, що на підприємстві ТОВ «Готельний Комплекс Русь» функціонує єдина інформаційна система обслуговування клієнтів – «ОТЕЛЬ 2.3», яка відноситься до систем автоматизації процесів фронт-офісу. Система «ОТЕЛЬ 2.3», розроблена АТ «Інтеротель, Лтд», дозволяє автоматизувати управління бізнес-процесами на підприємствах, що працюють в сфері гостинності, в тому числі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

8. Доведено, що упровадження інформаційної системи дає можливість скоротити витрати на персонал приблизно на 30%, скорочуючи потребу в ньому, а отже й збільшити продуктивність праці. Автоматизація діяльності господарських служб дає змогу готелю здійснювати планування та систематизацію ремонтних й профілактичних робіт, запобігаючи втратам від форс-мажорних обставин.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»

3.1. Обґрунтування інноваційних напрямів покращення бізнес-процесів на підприємстві

Готельний бізнес часто стикається із викликами зовнішнього середовища, одним з яких є конкурентоспроможність. Завдяки науково-технічному прогресу, щодо задоволення поточних і нових потреб, які постійно виникають та зростають, з'являється необхідність пошуку сучасних напрямків розвитку бізнес-процесів у сфері готельної сфери.

Готельне підприємство (бізнес) - це безпосереднє, конкретне середовище, в якому здійснюється бізнес-процес від народження ідеї до її реалізації. Яке повинне підлаштовуватись під сучасні потреби, особливі, які не були забезпечені на стадії зародження підприємства [69, с.116].

Життєздатність готельного бізнесу повинна бути пов'язана з його можливістю прилаштуватися до потреб зовнішнього і внутрішнього середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства гостинності почали орієнтуватися на якість продукції і наданих послуг [40, с.100]. Такими можливостями щодо розвитку бізнес-процесів є:

1. Автоматизація бізнес-процесів всередині готелю. Інформація про роботу готелю накопичується і зберігається на (базі даних) сервері.

2. Створення внутрішньої інформаційної системи. Дозволяє автоматизувати бізнес-процеси через мережу Інтернет, яка пов'язує внутрішню інформаційну систему готелю із її зовнішніми партнерами (туроператорами, клієнтами).

3. Об'єднання Інтернет і екстернат систем в одне бізнес-середовище. Інтегрує всі внутрішні служби готелю і забезпечує відгук на будь-які запити із зовні завдяки методам електронного обміну даними, електронній комерції.

Такі процеси сприяють спрощенню системи бронювання та надають прозору та доступну інформацію про об'єкт відпочинку. Слід зауважити, що такі технічні можливості значно скорочують час на систематизацію, аналіз та вдосконалення напрямів готельного підприємства за різними, адже, завдяки відгукам, аналізу внутрішньої інформаційної системи, стає можливим виявити недоліки або сучасні потреби користувачів готельного комплексу.

Отже, інновації щодо покращення бізнес-процесів у готельному бізнесі можуть бути вдосконалені по таких напрямках [37; 48]:

1. Продуктові інновації. Пропозиція принципово нового готельного продукту або послуги, наприклад, гіпоалергенний номер у готелі або номер у печері.

2. Процесні інновації. Нововведення в технології надання послуги, наприклад надання послуг роботами.

3. Маркетингові інновації. Нові підходи до ціноутворення, спеціальні пропозиції для клієнтів, надання нових можливостей для оплати послуг.

4. Управлінські інновації. Створення нових структур управління готелем, нових вимог для посад, застосування нових методів управління.

5. Інновації у концепції готельного підприємства. Наприклад, новий тип готелю, незвичайний дизайн, стиль, місце розташування.

6. Інновації в бізнес-моделі. Принципово нові підходи у співпраці з партнерами та взаємодії з клієнтами.

7. Інновації в сфері інформаційних технологій (системи управління ресурсами підприємства, системи бронювання в реальному часі через Інтернет та інші).

8. Інновації в галузі мультимедійних технологій (особливо популярні останнім часом віртуальні 3D-тури).

9. Інновації в галузі безпеки (електронні сейфи і замки, автоматизовані системи пожежної безпеки та ін.).

10. Екологічні інновації. Які передбачають використання екологічно чистих матеріалів для будівництва готельного комплексу або знижують

антропогенний вплив, пропагуючи зберегти природний комплекс готелю.

11. Соціальні інновації. Адаптація умов або вдосконалення певних видів послуг до потреб суспільства та людей з особливими потребами.

12. Культурні інновації. Ознайомлення суспільства із традиціями та культурою певних країн або дотримання культурних принципів та традицій певного споживача у номері готелю за його власною вимогою.

Дані напрямки мають рекомендаційний характер для вдосконалення готельного бізнесу у сучасних (теперішніх) умовах, які можуть реалізовуватись через процеси, технології, менеджмент, мульти- та інформаційні засоби, соціальні та культурні інновації. Але вони є важливими на сьогодні, тому подальшого дослідження вимагає питання актуалізації та доповнення інноваційних напрямків розвитку готельного бізнесу на наступні роки [50, с.116].

Отже, сучасні тенденції розвитку бізнесу вимагають від суб'єктів господарювання в якості підвищення рівня лояльності клієнтів шлях ековдосконалень. Сфера гостинності є дуже чутливою до цього напрямку, адже конкуренція є досить жорсткою, послуги приблизно однакові і втримати клієнта або його завоювати стає все складніше. З огляду на кризові явища 2019-2022 рр. обсяг наданих послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є меншим, ніж в попередні роки, активізація інноваційності є актуальною.

Пропонуємо підприємству спробувати розвивати еко-концепцію, яка, звичайно, потребує певних вкладень, проте разом з тим, дозволить закласти підвалини майбутній економії та автономності від деяких видів ресурсів.

Для побудови еко-системи оптимізації бізнес-процесів в першу чергу слід сформулювати мету цих змін. Загалом, будь-які зміни є порушенням звичного порядку протікання бізнес-процесів підприємства, тому в персоналу може виникати явище «опір змінам». Щоб цього не відбулося або принаймні це не стало причиною та перешкодою до прогресивних та сучасних зрушень в роботі організації, керівництво підприємства повинно чітко проінформувати персонал про заплановані зміни, а також бути відкритим до

пропозицій чи зауважень зі сторони колег.

Отже, метою оптимізації бізнес-процесів на основі екологізації є задоволення потреб клієнтів в отриманні якісних послуг, а також забезпечення зростання прибутковості ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Якщо організація не розвивається, вона втрачає своїх клієнтів, не адаптовує свої послуги до більш широкого спектру вимог сучасних користувачів послуг в сфері гостинності. Тому слід послідовно розглянути максимальну кількість можливих «вузьких місць» у роботі організації, які можуть бути покращені, визначити пріоритетність, здійснити економіко-математичне моделювання оновлених бізнес-процесів [62].

Для цього необхідно перейти до наступного елемента еко-системи оптимізації бізнес-процесів – розподіл бізнес-процесів організації за функціональною специфікою.

Робота ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є диверсифікованою, проте комплексною. Тобто, в найбільш загальних рисах усі бізнес-процеси доцільно в майбутньому поділити на: бізнес-процеси із формування основних засобів; бізнес-процеси, які спрямовані на забезпечення ресурсами підприємства операційної діяльності; бізнес-процеси із переробки відходів; управлінські бізнес-процеси (рис. 3.1).

Для дотримання принципів екологічності пропонуємо використовувати екологічні будівельні матеріали, спектр яких представлений на ринку дуже широкою номенклатурою. Будівлі, які використовує ТОВ «Готельний Комплекс Русь» в своїй діяльності потребують певного оновлення, яке і можна проводити із використанням сучасних еко-товарів.

Крім того, оздоблення деяких приміщень вже є застарілим та непривабливим для клієнтів, висновок про що можна отримати проаналізувавши книгу скарг та пропозицій ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Так от, в оздобленні можна перейти на такі екологічні матеріали як дерево, глина, лакофарбові матеріали екологічно безпечного типу, натуральні тканини і т.д.).

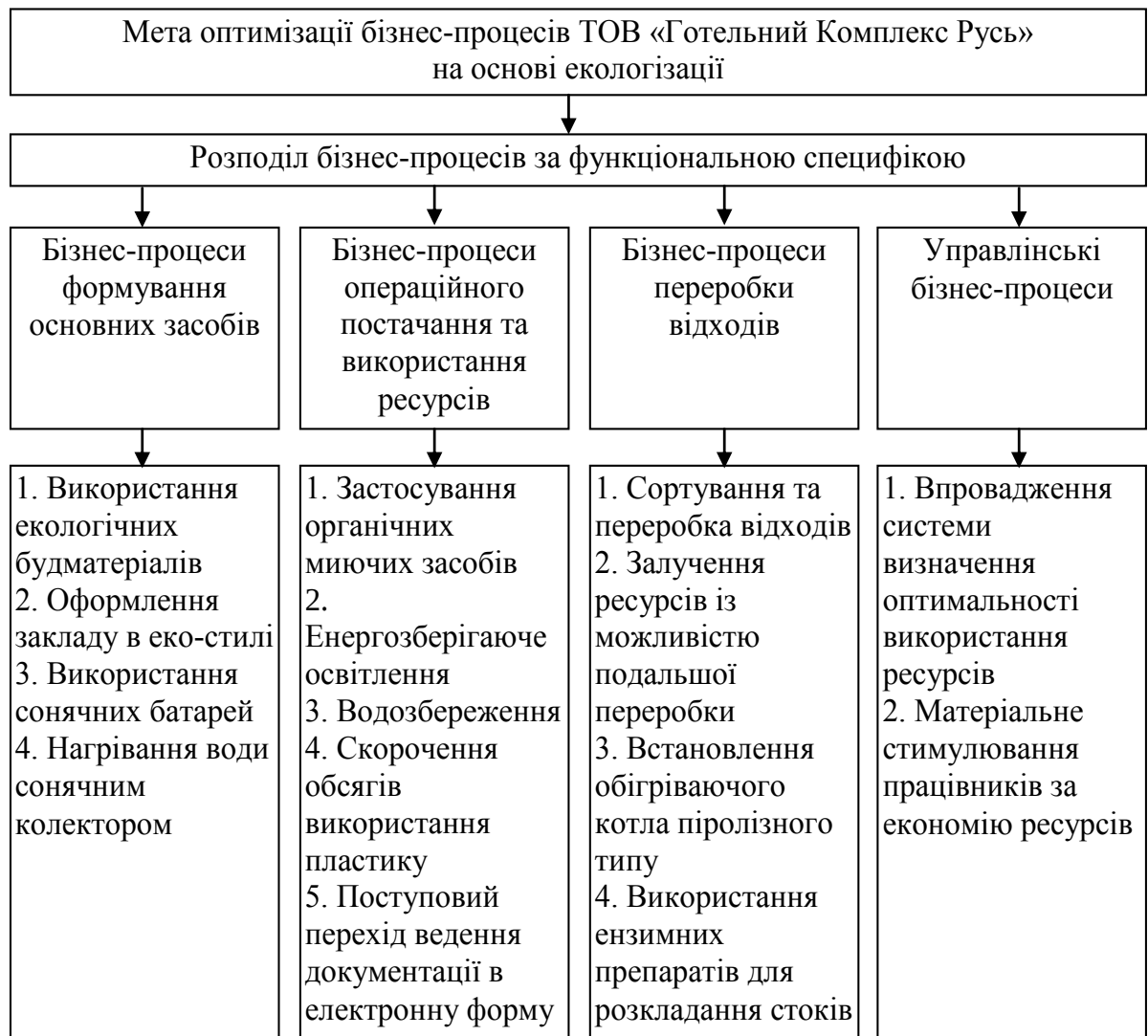


Рис. 3.1. Екосистема оптимізації бізнес-процесів та вдосконалень ресурсного забезпечення ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Важливим проектом, який відносимо до бізнес-процесів формування основних засобів, який може в перспективі суттєво скоротити витрати ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на енергоресурси, є встановлення та використання сонячних панелей для генерування та використання електроенергії. Як варіант, можна розглянути проект із розробки системи нагрівання води, яка використовується ТОВ «Готельний Комплекс Русь» сонячним колектором. Ці проекти є дорогавартісними, тому слід дуже ретельно порахувати можливу економію та визначити доцільність їх реалізації.

Група бізнес-процесів із операційного постачання та використання

ресурсів повинна вдосконалюватися за такими напрямками.

1. Перехід на енергозберігаюче освітлення шляхом повної заміни ламп розжарювання на енергозберігаючі
2. Заміна санвузлів на такі, в яких є можливість регулювання обсягу водозливу
3. Використання органічних мийних засобів, які не забруднюють навколишнє середовище та є повністю безпечними для клієнтів з усіма потребами
4. Поступове зменшення використання пластику в роботі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».
5. Можливим вдосконаленням бізнес-процесів цієї групи є поступовий перехід на повністю електронний документообіг.

Окремою групою бізнес-процесів є переробка відходів. Для ТОВ «Готельний Комплекс Русь» ця група бізнес-процесів є важливою з огляду на обсяги відходів, які залишаються після виконання основних бізнес-процесів.

3.2. Впровадження інформаційних технологій розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації на підприємстві

Використання інноваційних технологій набуває повсюдного характеру, вони постійно відкривають нові можливості для підвищення рівня задоволеності клієнтів та внутрішньої ефективності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Перед готельними підприємствами стоїть завдання удосконалення комп'ютерних технологій, щоб залишатися на крок попереду конкурентів та ефективно реалізовувати сталий розвиток готельним підприємствам [61, с.45]. Доцільно вдосконалювати інформаційні технології, отже на рис. 3.2 представлені альтернативні напрями удосконалення інформаційних технологій, з метою підвищення якості обслуговування гостей, реалізації сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

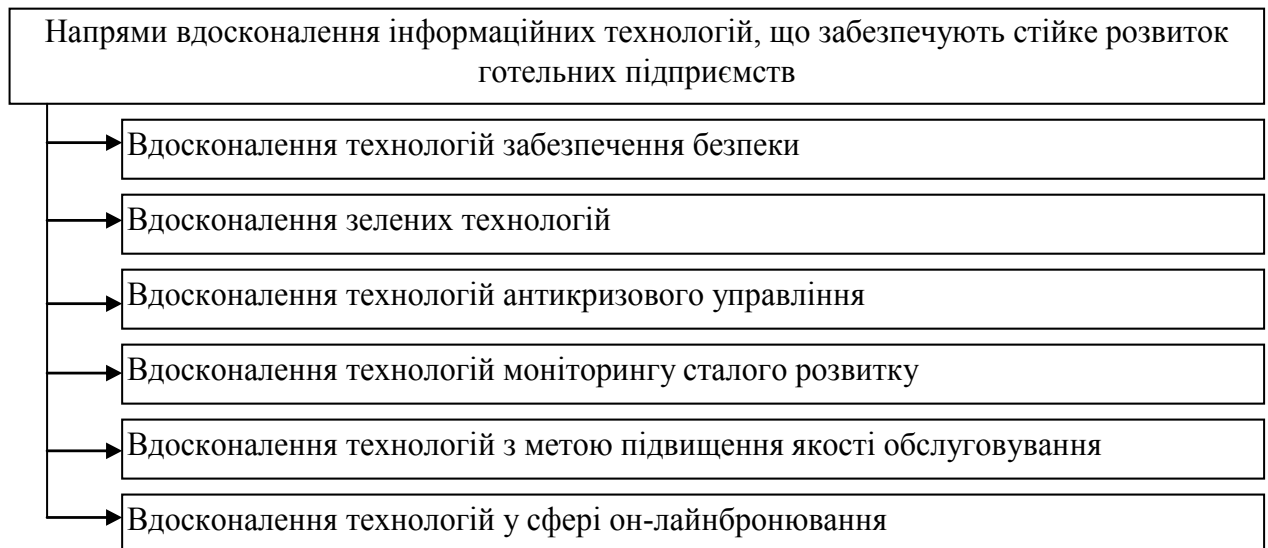


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення інформаційних технологій, що забезпечують сталий розвиток ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Новітні технологічні досягнення в значною мірою сприяють тому, щоб усі процеси у готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» були більш простими, зручними та швидкими. Слід зазначити важливість вдосконалення системи Інтернет речей (ІТ) та їх застосування в забезпеченні високої якості діяльності готельних підприємств. Також корисним стало б впровадження комп'ютерних 3D- та 5D-турів. Удосконалення технологій з метою моніторингу ступеня реалізації сталого розвитку готельних підприємств.

Віртуальні тури – це он-лайнові або оф-лайнові презентації, які дозволяють потенційним клієнтам оглядати будь-який об'єкт. Залежно від типу такого туру це можуть бути сферичні або циліндричні панорами об'єктів будь-якого розміру (експонати музеїв та картинних галерей, кімнати та інші приміщення готелів) [50, с.176].

Переважає більшість туристів перед бронюванням готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» заходять в Інтернет для вивчення інформації про готелі або мотелі і т.д. Тому потрібно докласти максимум зусиль, щоби готель виділявся. Віртуальні тури пропонують простий і ефективний спосіб справити незабутнє враження на клієнтів і переконати їх у тому, що історія обраного готелю саме та, яку вони запам'ятають.

Переваги та недоліки віртуального туру ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки віртуального туру ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Переваги	Недоліки
Доступність (можливість огляду будь-яких об'єктів без матеріальних затрат)	Неможливо поставити питання під час перегляду туру
Багаторазовість (можливість багаторазового перегляду 3D-туру)	Залежність від розробників (професіоналізм розробників є визначальним фактором кінцевої якості продукту)
Постійність (тур можна переглянути скрізь і завжди)	—
Вартість (доступна вартість впровадження технології)	—
Простота у використанні	—
Збільшення зацікавленості готельним підприємством	—

Віртуальний тур надає споживачам більш повну та привабливішу візуальну інформацію, ніж звичайні статичні фотографії. Він вигідно виділяється у конкурентному он-лайн-середовищі. 3D-тур підвищує довіру споживачів до готелю та їхню мотивацію до бронювання. Віртуальний тур може виділити готель у середовищі конкурентів, ґрунтуючись лише на гарній історії, яку розкажуть маркетологи, а не за допомогою демпінгу ціни.

Дослідження, проведені великою готельною мережею, показали, що відвідувачі веб-сайту переглядають більше мультимедійних матеріалів, коли вони більші, зручні для навігації та добре відображаються. Віртуальні тури відповідають усім цим критеріям та завжди отримують велику кількість переглядів від споживачів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Статистичні дані про переваги використання віртуальних турів
у готельному бізнесі [25]

Перелік переваг	Значення у %	Характеристика
Фактор прийняття рішень	75	Близько 75% потенційних клієнтів та відвідувачів сайтів розглядають віртуальний тур як основний інструмент ухвалення рішення, який підштовхнув їх до покупки.

Продовження таблиці 3.2

Краща взаємодія	45	Сферичні панорами (360-градусні фотографії) показали себе набагато краще за звичайні фотографії, отримавши на 45% більше взаємодій з користувачами.
Більше переглядів	87	Ті готелі, які мають віртуальний тур на своєму сайті, отримують на 87% більше переглядів, ніж сайти готелів без віртуального туру.
Більше кліків	50	Готелі, які використовують віртуальні тури як частину своєї рекламної кампанії, на відміну від стандартних фотографій, отримують на 50% більше кліків.
Викликає інтерес	130	Серед молодих людей віком від 18 до 34 років ймовірність того, що вони забронюють або відвідають готель на основі віртуального туру, на 130% вища.
Конверсія	67	У сайтів готелів, на яких є віртуальні тури, порівняно з тими сайтами, які використовують звичайні матеріали, коефіцієнт конверсії вищий на 16% – 67%.
Цільові клієнти	40	Наявність віртуального туру як комерційний маркетинговий інструмент на вашому сайті скорочує кількість «порожніх» переглядів на 40%.

Стрімкий розвиток комп'ютерних технологій постійно підвищує рівень конкуренції між підприємствами. Незалежно від сфери виробництва новітні технології дають можливість виділитись серед інших, покращити імідж компанії. Основними позиціями, за якими сьогодні конкурують підприємства, є висококваліфіковані спеціалісти, впізнаваність бренду, репутація, інвестори. Вважається, що саме через впровадження віртуального туру цілком можливо поліпшити стан підприємства за зазначеними вище позиціям [22, с.53].

Розглянувши всі переваги і недоліки створення 3D-турів, доцільним розробити послідовність дій готельного підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» щодо впровадження 3D-туру. Умовно це можна розділити на такі 4 етапи (рис. 3.3).

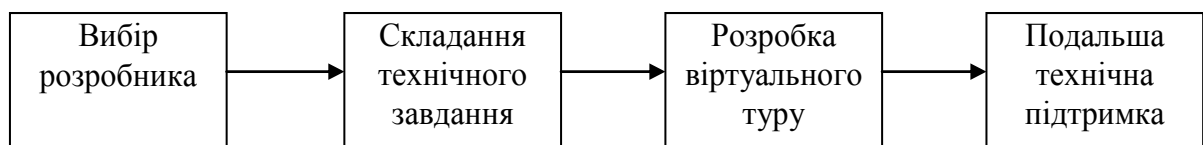


Рис. 3.3. Послідовність дій готельного підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» як замовника віртуального туру

Етап 1. Вибір розробника. Для кращого вибору підприємства, яке буде розробляти тур, варто сформувати попередній список з 10 – 15 підприємств. Основними критеріями відбору мають бути: портфоліо (не менше 5 якісних турів), досвід професійної діяльності (від 3-х років присутності на ринку), відгуки в Мережі. У критерії вибору доцільно включити також додаткову відео-зйомку; деталізацію вартості послуг і ресурсів, умови гарантійного обслуговування.

Етап 2. Складання технічного завдання (ТЗ). Щоб передати всі або частину функцій стороннім фахівцям, необхідно розробити й узгодити ТЗ, яке буде служити керівництву для подальших дій. Чим детальніше ТЗ описує усі аспекти створення туру, тим менше виникатиме розбіжностей і точніше буде визначена кінцева вартість проекту.

Етап 3. Розробка 3D-туру. Вимоги до розроблюваного туру починаються з формулювання побажань (структури, розміщення додаткової інформації, накладання фонового звуку для більшої інформативності). Загалом процес розробки туру майже повністю закладається в ТЗ, від чого залежить результат.

Етап 4. Подальша технічна підтримка необхідна для корекції помилок у структурі туру, або у його відображенні на екрані користувача [15].

А отже, аби розробка віртуального туру для підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» пройшла успішно, потрібно дотримуватись зазначених вище послідовних дій. Для того щоб самостійно порахувати кількість панорам для віртуального туру готелем, потрібно буде скласти список усіх приміщень, які треба показати і розділити їх за тематиками.

Номери готелів у більшості випадків повторюються за плануванням і немає сенсу показувати їх усі. Достатньо буде показати кожну категорію в одному-двох видах: одномісний/двомісний. Наприклад:

1. Вхідна група – 1 точка;
2. Стійка ресепшна – 1 точка;
3. Лобі – 2 точки;

4. Ресторан – 3 точки;
5. Номер Standard з одним двоспальним ліжком – 2 точки;
6. Номер Premium з одним двоспальним ліжком – 2 точки;
7. Номер Premium з двома одномісними ліжками – 2 точки;
8. Номер Suite – 3 точки;
9. Спорт зал – 1 точка;
10. Басейн – 1 точка.

Разом виходить 18 панорам, припустимо, це будуть сферичні панорами з базовою обробкою.

Разом: $18 \times 500 = 9000$ грн. за готовий 3D тур із 18 3D панорам.

Вартість туру (розраховується як сума окремих панорам). Одна з існуючих компаній, що займається такими видами робіт в Україні – Grades Pano (<https://pano.grades.ua/>) робить зйомку панорам за цінами приведеними в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість панорам для формування віртуального туру

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Кількість панорам	Вартість 1-ї панорами
1 шт	800 грн.
2-4 шт	700 грн.
5-9 шт	600 грн.
10+ шт	500 грн.
25+ шт	450 грн.
50+ шт	400 грн.

У вартість входить зйомка, монтаж 3D-панорам та створення віртуального туру ТОВ «Готельний Комплекс Русь»:

- готові файли сферичних 3д-панорам у форматі jpg та роздільною здатністю не менше 10000x5000 пікселів з повним оглядом 360° по горизонталі, 180° по вертикалі і найякіснішим монтажем (без нестиковок та спотворень простору або слідів фотографа в кадрі);

- завантаження на Google Карти;

- допомога у налаштуванні сторінки в Google Мій Бізнес, яка

відображається у пошуковій видачі Google та Google Картах. Дозволяє редагувати свої дані, відстежувати статистику та відповідати на відгуки користувачів від імені вашого бізнесу;

- консультації щодо розміщення 3D-панорам.

Сьогодні є можливість створити панораму, не використовуючи професійну техніку й програмне забезпечення. Однак найкращих результатів можна досягти, використовуючи цифрову дзеркальну камеру чи сучасну цифрову компактну, яка дозволяє встановити ширококутний об'єктив.

Для створення віртуального туру ТОВ «Готельний Комплекс Русь» необхідно:

- продумати структуру віртуального туру;
- визначити точки зйомки панорам;
- відзняти необхідну кількість панорам;
- створити панорами;
- провести корекцію готових панорам;
- об'єднати панорами у віртуальний тур;
- додати засоби навігації.

Безумовно, незважаючи на інноваційність технології та ідеї турів віртуальної реальності, як і в будь-якому бізнесі існують різні проблеми та ризики. Для власників турів віртуальної реальності головною економічною проблемою є ризиковість такого виду бізнесу, оскільки щось нове завжди сприймається споживачами поступово та обережно. Тому велика вірогідність того, що срок окупності проекту буде великий, це загрожує великими витратами на проект на етапі його становлення та розвитку для власника (замовника) цього проекту.

Отже, 3D-панорами, розміщені на сайті готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь», привертають все більшу увагу клієнтів, підкреслюють її прогресивність і турботу про них. Підтвердженням є дослідження компанії «VFM Leonardo Hotel E-Business Survey», результати якого представлені на рис. 3.4.

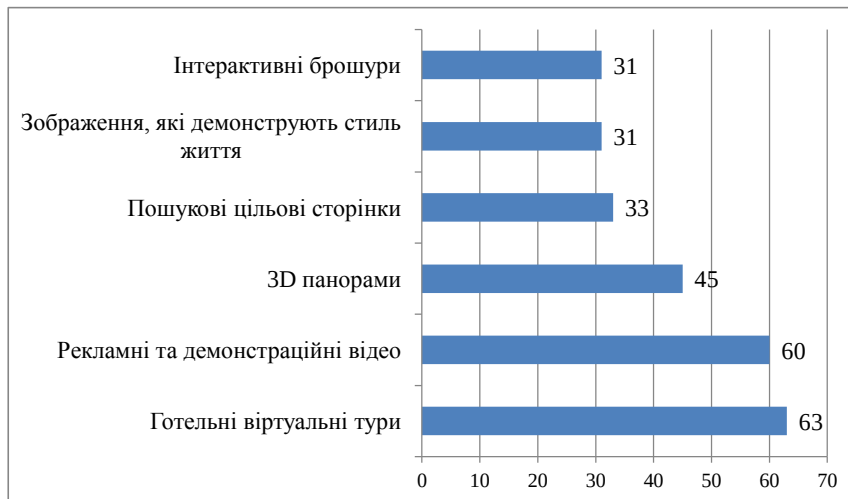


Рис. 3.4. Перелік найбільш ефективних мультимедійних маркетингових засобів в обслуговуванні бізнес-процесів готельних підприємств [25]

Дані рис. 3.4 показують, що найбільш ефективними та популярними мультимедійними маркетинговими засобами є поєднання тактики мультимедійної реклами і тактики, заснованої на соціальних медіа (з'єднання відео і візуальних готельно-ресторанних 3D-турів з призначеними для користувача оглядами й оцінками).

Віртуальні тури, розміщені на офіційному сайті ТОВ «Готельний Комплекс Русь», зацікавлять потенційних гостей та розширять можливості підприємства. Тепер гість отримує цілодобовий доступ до інформації та можливість розглянути все прямо з екрана комп'ютера. Це допоможе заощадити час клієнта і час готелю, що дуже важливо сьогодні.

Таким чином, аналіз можливостей, плюсів та мінусів віртуальних турів показав, що для готелів безперечною перевагою демонстрації віртуальних турів є те, що вони здатні викликати інтерес та довіру майбутнього гостя. Однак для вдосконалення діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у просуванні підприємства слід розробляти ряд рекомендацій щодо використання віртуальних турів.

3.3. Розробка проекту розвитку сервісних бізнес-процесів та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

В контекст проблематики дослідження слід зазначити, що основою розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід, також, вважати зосередження на удосконаленні якості існуючих готельних послуг та впровадженні нових напрямів сервісного обслуговування. Необхідно дотримуватись стратегії диверсифікації, тобто розвивати уже існуючі послуги, підвищувати їх якість і вигадувати нові модифікації у рамках існуючої сфери діяльності.

Здійснюючи вибір стратегічного напрямку розвитку бізнес-процесів підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь», переходимо до конкретних заходів з реалізації стратегії. Такими заходами можуть стати:

- організація послуг для молодят;
- послуги кейтерингу.

Дані напрямки диверсифікації бізнес-процесів обумовлені ринковою потребою послуг, а також можливостями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» для їх надання. Готель має номерний фонд, а також виробничі потужності ресторану.

Досить перспективним напрямком діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є організація послуг для молодят. Кожна весільна пара знає про старовинні українські обряди для молодят і хоче створити для себе романтичний настрій після завершення весільних урочистостей. У багатьох готелях такі весільні номери уже виділені у окрему групу.

Номер у готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» – це комфорт. Співробітники готелю прикрасять апартаменти з урахуванням побажань молодят, доставлять замовлений сніданок зранку. Такі моменти можуть суттєво підсилити враження від весілля. З іншого боку, номер для молодят – це романтика. Можливість залишитись наодинці після гучного свята – це вартує великого. До того ж у банкетному залі готелю Дніпропетровськ часто

влаштовують святкування весіль, тому надання молодят спеціальних весільних номерів було б затребувано клієнтами готелю.

Планується переобладнати чотири номери готелю для молодят відповідно до нових тенденцій у дизайні та архітектурі, створення у номері святкового і романтичного затишку. Крім святкового оздоблення номера, у пропозицію для молодят буде входити весільний подарунок від готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь», сніданок на двох у номер, романтична вечеря на двох у ресторані, а також за бажанням клієнтів – прогулянка на човні.

Для переобладнання має сенс вибрати чотири номери на п'ятому поверсі готелю, щоб нічого не заважало молодят. У цей час на п'ятому поверсі розташовано 40 одномісних номерів площею 14 м² кожний, після реконструкції 8 з них будуть об'єднані у 4 номери площею: 2 номери по 28 м² і 2 номери по 35 м². Поліпшені номери будуть містити лаунж-зону і спальну зону, ванні кімнати будуть розширені до 7 м² і обладнані гідромасажними ваннами на двох.

Ринок кейтерингу у Києві знаходиться у стадії популяризації і розвивається у напрямку сектору доставки готової їжі. Таких операторів з доставки у Києві нараховується небагато. Крім того перспективним є напрямок громадського харчування, пов'язаний із наданням послуг на віддалених точках, включаючи всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщеннях і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції.

Для кейтерингу будуть частково використовуватись виробничі потужності готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь», але потрібно буде і додаткове обладнання – технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, кондитерських і хлібобулочних напівфабрикатів, перших і других готових страв, а також пакувальна лінія.

Виробничий цех буде надавати послуги з приготування і упаковки готових страв і його потужність буде становити 300 комплексних наборів за добу.

Враховуючи результати проведеного дослідження ринку кейтерингу м. Київ, можна зазначити, що він знаходиться у стадії розвитку, тому можна очікувати попит на послуги кейтерингу у майбутньому. Це дозволяє обґрунтовано припустити, що попит на послуги кейтерингу у майбутньому буде зростати, тобто ця послуга буде актуальною на ринку м. Київ.

Останнім часом на ринку кейтерингу самим швидкозростаючим сегментом стала доставка, що є особливо актуальним в сучасних епідеміологічних умовах. Попит на доставку готової їжі в середньому за рік зростає на 30-40% проти 10- 15% зростання на виїзному обслуговуванні. Зростаючий попит у цій ніші представляє цей напрямок особливо перспективним.

Реалізація цих пропозицій буде мати наступні ефекти:

- для керівництва готелю – збільшення прибутку і розширення масштабів готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності;
- для персоналу – створення нових робочих місць, збільшення обсягів готельних послуг, стабільність зайнятості;
- для клієнтів – задоволення потреб.

Для реалізації проекту необхідно використання ресурсів, які представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ресурси, необхідні для реалізації проекту з диверсифікації бізнесу

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Ресурс	Характеристика
1. Основні засоби	Реконструкція і обладнання номерного фонду. Обладнання приміщення під реалізацію послуг кейтерингу. Придбання транспортних засобів.
2. Матеріальні	Придбання сировини і матеріалів
3. Трудові	Персонал для реалізації послуг кейтерингу – 13 осіб
4. Фінансові	Власні засоби

Таким чином, для реалізації проекту будуть потрібними всі основні види ресурсів – основні засоби, сировина і матеріали, трудові і фінансові ресурси.

Розрахунок витрат на реалізацію проекту представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок інвестиційних витрат реалізації проекту з диверсифікації бізнесу

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Призначення витрат	Сума, тис.грн.
Реконструкція номерного фонду під номери для молодят	2274
Оснащення і декор номерів для молодят	1576
Обладнання виробничого цеху під кейтеринг	4552
Разом	8402

Таким чином, для реалізації проекту розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» і реконструкції номерів для молодят і послуг кейтерингу необхідні грошові кошти у обсязі 8402 тис.грн.

Для визначення ефективності проекту проведемо спочатку розрахунок витрат на реалізацію кожного напрямку проекту на 5 років.

Розрахунок повної собівартості функціонування номерів для молодят на прогностичний період з урахуванням інфляції представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок повної собівартості функціонування номерів для молодят на прогностичний період з урахуванням інфляції у ТОВ «Готельний Комплекс

Русь», тис.грн.

Статті витрат	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Амортизація	38	38	38	38	38
Електроенергія	92	97	101	107	112
Опалення	31	32	34	36	37
Освітлення	315	330	347	364	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
Разом	723	757	793	831	871

Розрахунок повної собівартості робіт цеху кейтерингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на прогностичний період з урахуванням інфляції представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок повної собівартості робіт цеху кейтерингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на прогнозний період з урахуванням інфляції, тис.грн.

Статті витрат	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Сировина і матеріали	5625	5906	6202	6512	6837
Заробітна плата основного і допоміжного виробничого персоналу	2333	2450	2572	2701	2836
Страхові внески	700	735	772	810	851
Амортизація	383	383	383	383	383
Електроенергія для технологічних цілей	455	478	502	527	553
Опалення	104	109	115	120	126
Електроенергія побутова	314	330	346	363	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
Разом	10162	10651	11164	11703	12269

На основі проведеного дослідження можна спрогнозувати виручку від реалізації проекту з диверсифікації бізнесу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

План виробництва на період реалізації проекту з диверсифікації бізнесу ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки реалізації проекту				
	2024	2025	2026	2027	2028
Функціонування номерів для молодят					
Річний обсяг реалізації, тис.грн.	8387	8806	9246	9709	10194
Реалізація послуг кейтерингу					
Річний обсяг реалізації, шт.	109500	109500	109500	109500	109500
Ціна одного комплексу, грн.	114	120	126	132	139
Виручка від реалізації, тис.грн.	12505	13130	13787	14476	15200
Разом	20892	21936	23033	24185	25394

Проводимо розрахунок грошових потоків і оцінку ефективності інвестицій у проект диверсифікації діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» з урахуванням коефіцієнта дисконтування на рівні 15% (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок грошових потоків і оцінка ефективності інвестиційного проекту з диверсифікації бізнесу ТОВ «Готельний Комплекс Русь», тис.грн.

Показники	Значення показника за роками					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Операційна діяльність						
Виручка від реалізації	0	20892	21936	23033	24185	25394
Повна собівартість	0	10885	11429	12001	12601	13231
Прибуток від реалізації	0	10007	10507	11033	11584	12164
Податок на прибуток	0	2001	2101	2207	2317	2433
Чистий прибуток	0	8006	8406	8826	9267	9731
Амортизація	0	421	421	421	421	421
Грошовий потік з операційної діяльності	0	8427	8827	9247	9688	10152
Інвестиційна діяльність						
Інвестиційні витрати, в т.ч.		0	0	0	0	0
Грошовий потік з інвестиційної діяльності	-8402	0	0	0	0	0
Загальний грошовий потік	-8402	8427	8827	9247	9688	10152
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтований ЧДП	-8402	7331	6708	6103	5522	5076
Дисконтований ЧДП наростаючим підсумком	-8402	-1071	5638	11741	17263	22339
NPV	22339					
Індекс рентабельності	2,66					
Внутрішня норма доходності, %	87					
Термін окупності, років	1,40					

Таким чином, як показали результати розрахунку, проект з розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має високу внутрішню норму доходності (87%), достатньо високий індекс рентабельності (2,66), чисту поточну вартість у розмірі 22339 тис.грн, а також прийнятний термін окупності проекту – 1,4 року. Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації у системі розвитку бізнес-процесів готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку бізнесу вимагають від суб'єктів господарювання в якості підвищення рівня лояльності клієнтів шлях ековдосконалень. Сфера гостинності є дуже чутливою до цього напрямку, адже конкуренція є досить жорсткою, послуги приблизно однакові і втримати клієнта або його завоювати стає все складніше. Пропонуємо підприємству спробувати розвивати еко-концепцію, яка, звичайно, потребує певних вкладень, проте разом з тим, дозволить закласти підвалини майбутній економії та автономності від деяких видів ресурсів.

2. Визначено, що використання інноваційних технологій набуває повсюдного характеру, вони постійно відкривають нові можливості для підвищення рівня задоволеності клієнтів та внутрішньої ефективності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Новітні технологічні досягнення в значною мірою сприяють тому, щоб усі процеси у готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» були більш простими, зручними та швидкими.

3. Узагальнено, що віртуальні тури – це он-лайнкові або оф-лайнкові презентації, які дозволяють потенційним клієнтам оглядати будь-який об'єкт. Залежно від типу такого туру це можуть бути сферичні або циліндричні панорами об'єктів будь-якого розміру (експонати музеїв та картинних галерей, кімнати та інші приміщення готелів). Віртуальний тур надає споживачам більш повну та привабливішу візуальну інформацію, ніж звичайні статичні фотографії.

4. Аналіз можливостей, плюсів та мінусів віртуальних турів показав, що для готелів безперечною перевагою демонстрації віртуальних турів є те, що вони здатні викликати інтерес та довіру майбутнього гостя. Однак для вдосконалення діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у просуванні

підприємства слід розробляти ряд рекомендацій щодо використання віртуальних турів. Віртуальні тури, розміщені на офіційному сайті ТОВ «Готельний Комплекс Русь», зацікавлять потенційних гостей та розширять можливості підприємства.

5. Обґрунтовано, що основою розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід, також, вважати зосередження на удосконаленні якості існуючих готельних послуг та впровадженні нових напрямів сервісного обслуговування. Необхідно дотримуватись стратегії диверсифікації, тобто розвивати уже існуючі послуги, підвищувати їх якість і вигадувати нові модифікації у рамках існуючої сфери діяльності.

6. Здійснюючи вибір стратегічного напрямку розвитку бізнес-процесів підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь», здійснено перехід до конкретних заходів з реалізації стратегії. Такими заходами можуть стати: організація послуг для молодят; послуги кейтерингу. Дані напрямки диверсифікації бізнес-процесів обумовлені ринковою потребою послуг, а також можливостями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» для їх надання. Готель має номерний фонд, а також виробничі потужності ресторану.

7. Проведено розрахунок грошових потоків і оцінку ефективності інвестицій у проект диверсифікації діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» з урахуванням коефіцієнта дисконтування на рівні 15%. Як показали результати розрахунку, проект з розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має високу внутрішню норму доходності (87%), достатньо високий індекс рентабельності (2,66), чисту поточну вартість у розмірі 22339 тис.грн, а також прийнятний термін окупності проекту – 1,4 року. Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації у системі розвитку бізнес-процесів готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління бізнес-процесами в організації можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу.

2. Обґрунтовано, що реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати на їх виробництво, покращувати взаємодію між різними відділами та підрозділами, збільшувати ефективність роботи та покращувати рівень обслуговування клієнтів. Цикл управління бізнес-процесами слідує принципам безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних етапів. Кожен етап включає в себе кілька фаз. У ході виконання кожної фази виконується певний набір дій.

3. Визначено, що в останні роки великі підприємства впроваджують та використовують у своїй діяльності різноманітні технології, які підтримують комплексне управління бізнес-процесами. Технології управління бізнес-процесами можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові технології.

4. Доведено, що показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для контролю досягнення цілей, для порівняння із нормативами, стандартами та досягненнями конкурентів, для контролю задоволеності споживачів. Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність будь-

якого підприємства чи організації. Система показників дозволить визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в саме тій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

5. Визначено, що тризірковий готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» («Прем'єр Готель Русь») розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури.

6. Аналіз показав, що завантаженість ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2022 р. збільшилась і становить 66,7%, що на 2% більше, ніж у 2020 р. За останні три роки збільшився середній тариф за послуги проживання в готелі на 180 грн., або на 40,0 %. Все це сприяло зростанню чистого доходу від реалізації ліжко-діб ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 47791 тис.грн.

7. Узагальнено, що бізнес-процеси, що підлягають автоматизації в ТОВ «Готельний Комплекс Русь», можна поділити на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) та бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси). Під фронт-офісом готелю розуміють структурні підрозділи, співробітників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами - служби маркетингу, прийому і розміщення, бронювання і продажів, супроводу та обслуговування. Однак, в основі бізнесу завжди лежать внутрішні бек-офісні процеси - структурні підрозділи, співробітники готелю, що, зазвичай, не взаємодіють з клієнтами безпосередньо - служби виробництва готельних послуг, фінансів, персоналу, постачання, логістики тощо.

8. Встановлено, що на підприємстві ТОВ «Готельний Комплекс Русь» функціонує єдина інформаційна система обслуговування клієнтів – «Отель 2.3», яка відноситься до систем автоматизації процесів фронт-офісу. Система «Отель 2.3», розроблена АТ «Інтеротель, Лтд», дозволяє автоматизувати управління бізнес-процесами на підприємствах, що працюють в сфері гостинності.

9. Визначено, що використання інноваційних технологій набуває повсюдного характеру, вони постійно відкривають нові можливості для підвищення рівня задоволеності клієнтів та внутрішньої ефективності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Новітні технологічні досягнення в значною мірою сприяють тому, щоб усі процеси у готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» були більш простими, зручними та швидкими.

10. Обґрунтовано, що основою розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід, також, вважати зосередження на удосконаленні якості існуючих готельних послуг та впровадженні нових напрямів сервісного обслуговування. Необхідно дотримуватись стратегії диверсифікації, тобто розвивати уже існуючі послуги, підвищувати їх якість і вигадувати нові модифікації у рамках існуючої сфери діяльності.

11. Здійснюючи вибір стратегічного напрямку розвитку бізнес-процесів підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь», здійснено перехід до конкретних заходів з реалізації стратегії. Такими заходами можуть стати: організація послуг для молодят; послуги кейтерингу. Дані напрямки диверсифікації бізнес-процесів обумовлені ринковою потребою послуг, а також можливостями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» для їх надання. Готель має номерний фонд, а також виробничі потужності ресторану.

12. Проведено розрахунок грошових потоків і оцінку ефективності інвестицій у проект диверсифікації діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» з урахуванням коефіцієнта дисконтування на рівні 15%. Як показали результати розрахунку, проект з розвитку бізнес-процесів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має високу внутрішню норму доходності (87%), достатньо високий індекс рентабельності (2,66), чисту поточну вартість у розмірі 22339 тис.грн, а також прийнятний термін окупності проекту – 1,4 року. Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації у системі розвитку бізнес-процесів готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.В. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навчальний посібник. К.: Знання України, 2013. 358 с.
2. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти удосконалення. К.: Стандарти та якість, 2003. 272 с.
3. Андрейчиков О.О. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура». 2022. Вип. №110. С. 259-265.
4. Андрусенко С. І. Моделювання бізнес-процесів підприємств автосервісу. К.: Кафедра, 2014. 328 с.
5. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2019. 96 с.
6. Байлик С.І. Готельне господарство: Проблеми, перспективи, управління, сертифікація. К. : Альтерпрес, 2014. 207 с.
7. Батьковець Н.О., Кордек Е.І., Стецюк Л.Р. Віртуалізація бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій в туризмі. URL: [http:// tourlib.net/statti_ukr/batkovec2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/batkovec2.htm)
8. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підруч. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 448 с.
9. Волков Ю.Ф. Введення в готельний та туристичний бізнес. 2-е видання. Суми: Фенікс, 2013. 352 с.
10. BPM – управління бізнес-процесами. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 26.03.2019).
11. Головка О. М. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 410 с.

12. Гончар О.І. Мотиваційні засади розвитку конкурентного потенціалу підприємств туристичної сфери. Вісник Хмельницького університету. Х., 2020. № 3. С. 25-28.
13. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. №10 (151). С. 78-82.
14. Горлачук В.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 344 с.
15. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
16. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE». Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 19. С. 24–30.
17. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
18. Доронін А. В. Міжфункціональна команда як організаційна форма управління бізнес-процесами. Економіка розвитку. 2014. №3 (31). С. 16–20.
19. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 1 (3) С. 32-35.
20. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
21. Єфімова О.П. Економіка готелів і ресторанів: навч. посібник. 2-ге вид. М.: Нове видання, 2014. 396 с.
22. Журавльова С. М. Методи операційного менеджменту готельного підприємства. Антикризове управління: держава, регіон, підприємство : матеріали Міжнар. наук. конф., 17 листопада 2017 р. : тези доп. Ле-Ман (Франція), 2017. С. 52–54.
23. Захарова К.В. Використання сучасних інформаційних технологій у

туристичній галузі. Економіка Криму. 2012. №27. С. 56-61.

24. Іванова Л. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні. Маркетинг в Україні. 2022. №3. С. 50–59.

25. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>

26. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2014. № 4. С. 257-263.

27. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. Економічні науки: Зб. наук. пр. 2021. Вип. 7. С. 39-50.

28. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.

29. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/alexi,+325-1256-1-CE.pdf>

30. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64–69.

31. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297.

32. Крамар М. С. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

33. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 368 с.

34. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час

діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125.

35. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 80 с.

36. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг. Вісник КНЕУ. 2016. № 4. С. 51–58.

37. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ. 2011. № 13 (167). С. 314-319.

38. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. К. : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

39. Марченко В.М., Пилова О.Ю. Технології управління бізнес-процесами як інструмент підвищення ефективності бізнесу. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2022. Випуск 12. С. 123-128.

40. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К.: КНТЕУ, 2015. 264 с.

41. Миронов Ю.Б. Інформаційні технології у діяльності санаторно-готельних підприємств. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. 2020. Випуск 26. С. 193-200.

42. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

43. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

44. Ольшанський, О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика. 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.

45. Орлик О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2002. Вип.12. С. 188–191.

46. Орлик О. В., Єсіна О. Г. Інформаційні системи як стратегічний засіб розвитку фірми. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2021. Вип. 10. С. 386–390.

47. Орлик О. В., Єсіна О. Г. Сучасні інформаційні технології в системі управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2022. Вип.11. С.293–296.

48. Офіційний сайт готелю «Прем'єр Готель Русь». URL: <https://hotelrus.phnr.com/>

49. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. №1 (46). С. 54-61.

50. Польшаков В. І. Реінженірінг бізнес-процесів: монографія. К.: Ун-т економіки та права «КРОК», 2021. 240 с.

51. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4004-12>

52. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>

53. Про курорти : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2026-14>

54. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://bit.ly/3uvRiWz>

55. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18>

56. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19>

57. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95- %D0%B2%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80)
58. Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. № 1 (70). С. 115-126.
59. Пуцентейло Л.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2014. 344 с.
60. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.
61. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2015. 408 с.
62. Сагалакова Н.О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/28.pdf
63. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях та туристичних комплексах: підруч. К. : Альтерпрес, 2014. 447 с.
64. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 134-139.
65. Сорока А. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 76–81.
66. Стадник В.В. Менеджмент : підручник. К.: Вид-во"Академвидав", 2016. 472 с.
67. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 216 с.
68. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 266-275.

69. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3. Частина 1. С. 113-122.

70. Тофанюк А. Бізнес-планування в туризмі: тенденції в сучасних умовах. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/tofanjuk.htm

71. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

72. Туризм і готельне господарство: Навчальний посібник / Під ред. Шматько В.Л. К.: ІКЦ "Знання", 2013. 352 с.

73. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. 2014. Серія економічна. Випуск 51. С. 215-221.

74. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2012. 448 с.

75. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. К.: Манн, Іванов та Фербер, 2006. 287 с.

76. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608 с.

77. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

78. Шевченко Т. О. Огляд та аналіз сучасних систем управління наскрізними бізнес-процесами. Системи обробки інформації. 2020. Вип. 2(83). С. 222–224.

79. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 240 с.

80. Шматько Л.П. Туризм і готельне господарство: навчальний посібник. К., 2013. 346 с.

ДОДАТКИ

