

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Грузда Андрія Володимировича

академічної групи 242-22м-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

на тему «Підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер				
----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувача кафедри туризму та
економіки підприємства

_____ Людмила БЕЗУГЛА
« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра

студенту Грузд А.В. академічної групи 242-22м-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

на тему: «Підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств	29.09.2023
Дослідницький	Аналіз та оцінка показників ефективності бізнес-процесів ФОП Шалашова Емілія Юріївна	20.10.2023
Проектний	Впровадження sap-аналітики для підвищення ефективності управління бізнес-процесами туристичного підприємства	27.11.2023
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		06.12.2023

Завдання видано _____

Бондаренко Л.А.

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2023 р.

Прийнято до виконання _____

Грузд А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність та класифікація сучасних бізнес-процесів туристичних підприємств.....	10
1.2. Особливості управління бізнес-процесами туристичних підприємств.....	16
1.3. SAP-аналітика та особливості її використання для підвищення..... ефективності управління внутрішнім середовищем туристичних підприємств..	31
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	37
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	37
2.2. Оцінка бізнес-процесів продажів туристичних продуктів та обґрунтування виробу системи бізнес аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	50
2.3. Методологія впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	55
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ SAP-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	60
3.1. Розробка моделі підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі SAP-аналітики.....	60
3.2. Складання план-заходів щодо впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	66
3.3. Оцінка ефективності впровадження SAP-аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна.....	70
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 74, рис. 18, табл. 11, 52 літературних джерела.

В кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано діяльність ФОП Шалашова Емілія Юріївна, а також вивчено досвід управління бізнес-процесами на туристичних підприємствах. Були сформульовані проєктні рекомендації щодо впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна та надана оцінка економічної ефективності впровадження запропонованої інформаційної системи.

Метою дослідження є підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем підприємства а також розробка практичних заходів щодо її впровадження.

Об'єкт дослідження - процес управління бізнес-процесами на туристичних підприємствах.

У процесі роботи були використані наступні методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу, індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації анкетних даних), SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Шалашова Емілія Юріївна, моделювання, Waterfall.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВПРОВАДЖЕННЯ, РЕСУРСИ, АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ, ПЛАН-ЗАХОДИ, ПРОЄКТ.

PAPER

Explanatory note: p. 74, fig. 18, Table 11, 52 references.

The master's thesis analyses the activities of the sole proprietorship of Emilia Shalashova, as well as the experience of managing business processes at tourism enterprises. Project recommendations were formulated for the implementation of SAP analytics at the sole proprietorship of Emilia Shalashova and an assessment of the economic efficiency of the proposed information system was made.

The purpose of the study is to improve the efficiency of managing the internal environment of the enterprise and to develop practical measures for its implementation.

The object of the study is the process of managing business processes at tourism enterprises.

The following research methods were used in the course of the study: theoretical generalisation and comparison, statistical analysis, systemic and complex analysis, induction and deduction (in formulating the conclusions of the study), graphical (for visualisation of questionnaire data), SWOT-analysis (for analysis of the external and internal environment of the individual entrepreneur Emilia Yurievna Shalashova, modelling, Waterfall.

KEYWORDS: BUSINESS PROCESS, INFORMATION SYSTEMS, ECONOMIC EFFICIENCY, IMPLEMENTATION, RESOURCES, ANALYTICAL SYSTEMS, ACTION PLAN, PROJECT.

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності бізнес-процесів надзвичайно важлива для туристичного бізнесу, адже з появою глобальних ринків конкуренція між туристичними компаніями значно зросла. Ефективні бізнес-процеси дозволяють туристичним підприємствам швидше реагувати на зміни, швидко адаптуватися до ринкових умов та постійно вдосконалюватися.

Розвиток технологій вимагає постійного удосконалення бізнес-процесів для забезпечення їхньої сумісності та використання нових можливостей. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості, швидкості та індивідуалізації обслуговування. Туристичні підприємства повинні оптимізувати свої бізнес-процеси, щоб не тільки задовольняти вимоги та забезпечувати задоволеність клієнтів, а також ефективніше реагувати на кризові ситуації, підтримувати бізнес-контингент та швидше відновлювати нормальне функціонування після непередбачених обставин.

На сьогоднішній день, ефективності бізнес-процесів туристичного підприємства на основі SAP-аналітики зумовлена тим, що в сучасному світі успіх компанії на ринку безпосередньо залежить від того, як швидко ТОП-менеджмент компанії може розпізнати зміни динаміки ринку і наскільки своєчасно може відреагувати на них з метою збільшення прибутку.

Туристичні компанії повинні відстежувати тенденції ринку, ідентифікувати конкурентів і загрози, оцінювати ризики, перетворювати стратегію, оцінювати свої ресурси. В умовах, коли ринок постійно змінюється, а конкуренція стає дедалі жорсткішою, керівникам підприємств необхідно виявляти й аналізувати наявні у підприємства резерви, які можуть істотно розширити можливості бізнесу.

Значні обсяги даних мають бути перетворені, попередньо оброблені й організовані для швидкого доступу, аналізу та прийняття рішень. Саме для цього і використовуються системи бізнес-аналітики.

Також ВІ-системи особливо ефективні в кризовий період, коли необхідне безперервне підвищення ефективності роботи туристичного підприємства.

Багато підходів концентруються на оптимізації поточних процесів, але не розглядають стратегічні аспекти довгострокового розвитку бізнесу. Також важливий фокус на клієнта, адже орієнтація на окремі аспекти може вивести з центру уваги потреби клієнтів. Тому загальний підхід повинен бути глибоким та комплексним, зосереджуючись на всіх аспектах бізнесу, від стратегічного планування до оперативної ефективності та важливості людського капіталу.

Теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами в основному присвячені типовим підходам до створення моделей бізнес-процесів без прив'язки до фактичних завдань реорганізації систем управління. Основи розвитку туризму були закладені та розвинені такими видатними вітчизняними вченими як Любіцева О., Кифяк В., Сокол Т., Мальська М., Худо В., Цибух В., Дядечко Л. та ін. Вказані науковці зробили вагомий внесок у розвиток туристичної сфери: дослідженні теоретичних основ, визначенні законів та закономірностей розвитку туризму, формуванні дієвих механізмів функціонування туристичної сфери, дослідженні та розвитку ресурсного потенціалу України. Особливостям же розвитку туризму в Україні присвячено праці таких науковців як Ковальчук С., Косар Н. та Кузьо Н., Фролової Г., Пестушко В.

Метою і завданням роботи є підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем підприємства а також розробка практичних заходів щодо її впровадження.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- розглянути економічну сутність та класифікацію сучасних бізнес-процесів туристичних підприємств;
- дослідити особливості управління бізнес-процесами туристичних підприємств;

- дослідити SAP-аналітику та особливості її використання для підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем туристичних підприємств;
- надати загальну техніко-економічну характеристику ФОП Шалашова Емілія Юріївна;
- провести оцінювання бізнес-процесів продажів туристичних продуктів та обґрунтування виробу системи бізнес аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна;
- змодельовати впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна;
- розробити моделі підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі SAP-аналітики;
- скласти план-заходів щодо впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна;
- провести оцінку ефективності впровадження SAP-аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в туристичних підприємствах.

Предметом дослідження є підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем туристичного підприємства.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу, індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації анкетних даних), SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Шалашова Емілія Юріївна, моделювання, Waterfall.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ФОП Шалашова Емілія Юріївна, а також іншими підприємствами, які працюють у сфері туризму у подальшій своїй діяльності щодо покращення

якості роботи з клієнтами а також підвищення ефективності продажу туристичних продуктів.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень доповідались були оприлюднені у I всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення» яка проходила 26–27 вересня 2023 р. у м. Дніпро (Грузд А.В. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг) та фаховій статті (Бондаренко Л.А., Грузд А.В. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, що містить 52 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 74 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та класифікація сучасних бізнес-процесів туристичних підприємств

Однією з головних проблем туристичного бізнесу є висока конкуренція на ринку туристичних послуг. Такою причиною є зростання чисельності туристичних підприємств, які мають недостатньо диференційований туристичний продукт, що ускладнює споживчу поведінку.

Конкуренція - один із найвагоміших чинників, що впливають на ефективність туристичного бізнесу. У наш час існує безліч агентств, що займаються організацією внутрішніх і зарубіжних подорожей. Доходи компаній безпосередньо залежать від того, кому дістанеться максимум довіри споживачів. Поведінка туристичного агентства на ринку зумовлена конкуренцією та ринковими умовами. Вона змушена реагувати не тільки на зміну структури галузі, а й обирати свою позицію в цій структурі, розробляти власну конкурентну стратегію. Компанії можуть надавати більшу споживчу цінність, пропонуючи клієнтам знижки, акції, тури, які не можна придбати в інших туристичних компаніях. Різноманіття конкурентних стратегій створює безліч стратегічних можливостей для туристичного бізнесу в Україні.

Загалом, існує три основних стратегій конкурентної поведінки:

- агенти з конкурентною стратегією С (рудерали);
- агенти з рудеральною стратегією R (конкуренти);
- агенти зі стресотолерантною стратегією S (стрес-толеранти).

Частіше трапляються агенти із вторинними (змішаними) стратегіями конкурентної поведінки.

На рисунку 1.1 розглянемо більш детально класифікаційну діаграму, поле якої розбито на чотири вторинних типи, де розташовані аналізовані

агенти (турфірми). У вершинах цього трикутника конкуренція, стрес і порушення досягають максимальних значень. Агенти з первинними стратегіями розташовуються в кутах (R, S, або C) трикутника.

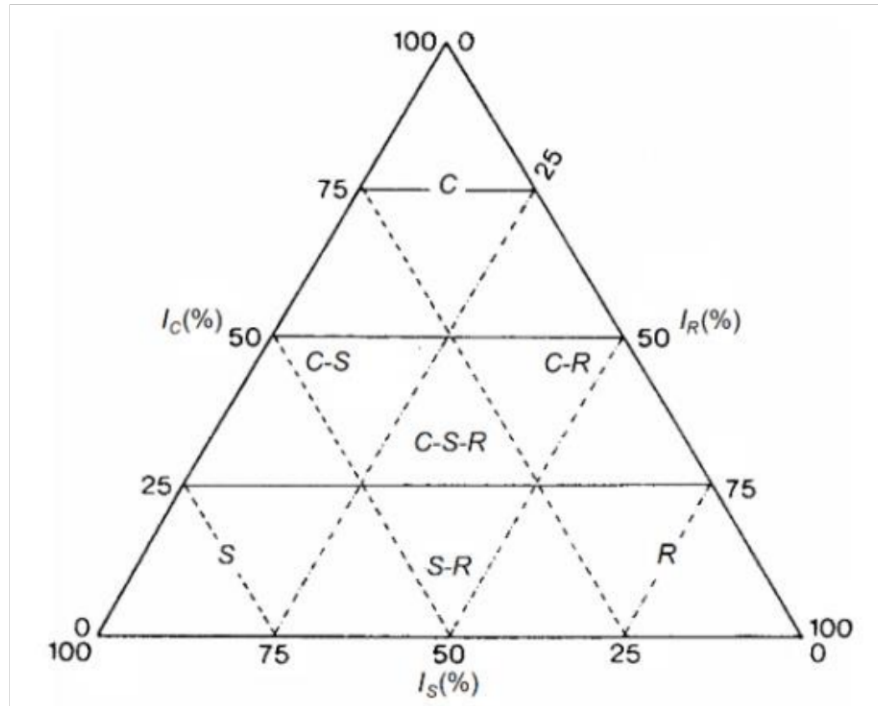


Рисунок 1.1 – Класифікаційна діаграма стратегій туристичних компаній

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 6]

Основна ідея виживання бізнесу в нових постіндустріальних умовах - це реінтеграція (відновлення) окремих операцій в єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які, взяті разом, створюють результат, має цінність для споживача.

Поняття «бізнес-процес» складається з двох термінів – бізнес та процес. Поява поняття «процес» супроводжувалася виникненням загальної теорії процесів, що вивчає процеси будь-якої природи а його термін перекладається як процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього поняття процесу є багатограним й неоднозначним. Щодо підприємства процес є послідовністю дій для отримання кінцевого результату.

Бізнес як економічна категорія є предметом постійних наукових дискусій, що тривають кілька останніх століть. На нашу думку, бізнес – це економічна система, визначальною ознакою якої є обмін, тобто задоволення певного кола потреб визначеної аудиторії споживачів з метою отримання економічної вигоди.

Поєднання понять «бізнес» та «процес» обумовило виникнення терміну «бізнес-процес», але докладний переклад при цьому означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності.

Відповідно до проведеного дослідження можна стверджувати, що кожен бізнес-процес [16]:

- має свої визначені межі;
- має певного кінцевого споживача (зокрема іншого бізнес-процесу або кінцевого споживача);
- має свого власника. Тобто кожен бізнес-процес спрямований на свого споживача, в іншому випадку даний процес не є важливим для підприємства, та його можна вилучили із моделі управління (рисунок 1.2).

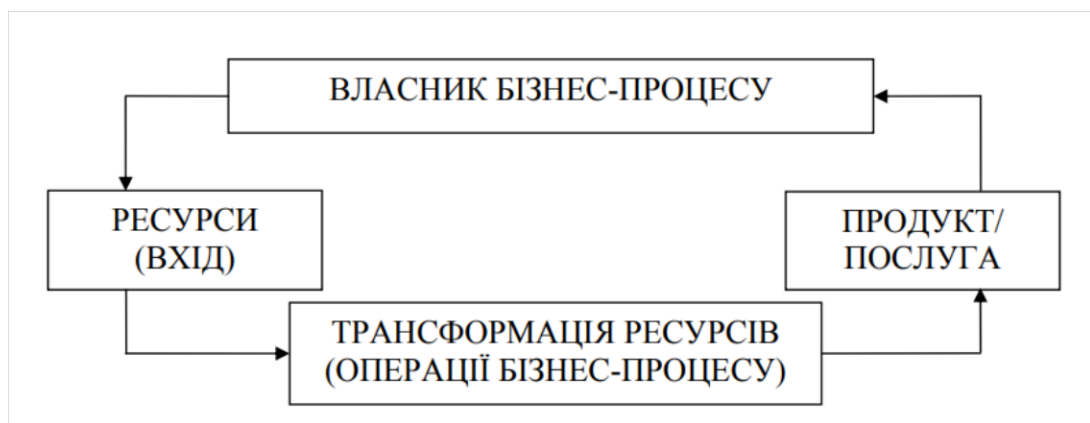


Рисунок 1.2 – Схема основних елементів бізнес-процесу туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 10]

Власник бізнес-процесу – це менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями туристичного підприємства. На власника бізнес-процесу покладено відповідальність за ефективність перебугу

та результативність бізнес-процесу; у свою чергу, він здійснює безпосередній контроль інших учасників бізнес-процесу для забезпечення адекватності вихідних результатів та досягнення поставлених цілей.

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

Оскільки туристична сфера є частиною сфери послуг, то для виокремлення та розвитку бізнес-процесів цієї сфери існує низка критеріїв (рисунок 1.3).

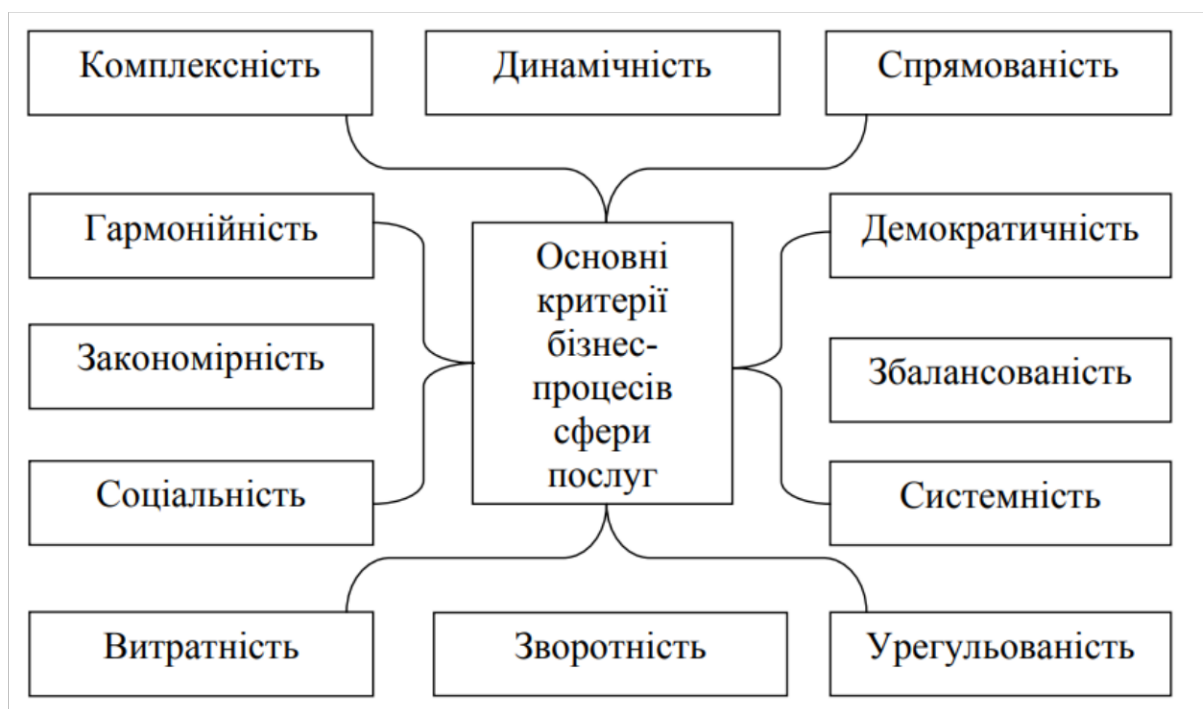


Рисунок 1.3 – Схема основних критеріїв бізнес-процесів туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [12, 14, 16]

Особливого значення для туристичного підприємства набуває такий критерій, як динамічність, оскільки він перебуває у стані інтенсивного

розвитку. Також доцільно виокремити такий критерій, як комплексність, адже туристична сфера поєднує в собі досить широкий перелік допоміжних галузей, без яких туризм не може повноцінно існувати.

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

Основні підходи до визначення поняття «Бізнес-процес» зведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1. – Ключові характеристики бізнес-процесів туристичного підприємства

№	Найменування	Ключова характеристика	Приклад бізнес-процесу
1	Стратегічні	Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей, стимулюють проектування нових цілей, визначають пріоритети розвитку	Корпоративне управління, стратегічне планування
2	Аналітичні	Бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Моніторинг ринку, аналіз ефективності виконання поставлених завдань
3	Виробничі	Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і, відповідно, формують основний потік економічних вигід (отримання прибутку)	Формування продукції/послуг, готової до реалізації
4	Управляючі	Бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичної реалізації інших процесів	Управління персоналом, управління якістю
5	Забезпечувальні	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів	Забезпечення ресурсами та їх оптимізація
6	Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень	Внутрішній аудит, розробка заходів щодо покращення
7	Споживча цінність	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості	Корпоративне управління,

		(споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувані дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.	стратегічне планування
8	Комплексні цілі	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості однієї цілі (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.	Забезпечення ресурсами та їх оптимізація
9	Вимірювання результату	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [7], то має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом	Моніторинг та оцінка ефективності виконання поставлених завдань та їх результатів
10	Безперервність	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.	Корпоративне управління, стратегічне планування

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 11, 13, 17]

Підхід до визначення бізнес-процесів звичайно не вичерпується наведеними підходами, їх може бути і більше, але ці підходи дають розуміння проблеми і розуміння того, що дуже багато залежить від того конкретного фахівця, який буде вести цю роботу.

Отже, запропонована сутність та класифікація сучасних бізнес-процесів є повністю адаптивною до туристичних підприємств і може застосовуватись для групування бізнес-процесів цієї сфери підприємництва, оскільки

виокремлені види бізнес-процесів є притаманними безпосередньо туристичним підприємствам.

1.2 Особливості управління бізнес-процесами туристичних підприємств

Управління бізнес-процесами є складним процесом, оскільки основною метою управління є забезпечення високого рівня реалізації бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на результатах діяльності туристичних підприємств. Сучасні вимоги до бізнесу настільки високі і динамічні в зв'язку з технологічним прогресом, що навіть деякі еталонні технічні рішення і прийоми щодо вдосконалення бізнес-процесів не завжди результативні і ефективні.

На нашу думку, реальним і дієвим підходом є комплексний підхід, який повинен включати:

1. Аудит бізнес-процесу - тільки після ідентифікації проблем, оцінки всього бізнесу можна говорити про конкретні заходи щодо удосконалення бізнес-процесу. На першому кроці необхідно підкреслити, що всі роботи, пов'язані з аудитом бізнес-процесу і застосуванням тих чи інших заходів щодо його вдосконалення, повинні проводитися тільки висококваліфікованими і компетентними фахівцями.

2. Застосування основних принципів поліпшення бізнес-процесів – це автоматизація бізнес-процесів із використанням програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, таких як бронювання готелів, квитків та інших послуг, оптимізація ланцюга постачань, в рамках якого необхідно працювати над вдосконаленням відносин з постачальниками та забезпеченням їхньої ефективної інтеграції в корпоративну систему, оптимізація процесів обробки замовлень, де обов'язково потрібно встановити ефективні інформаційні системи для обробки замовлень від початку до кінця.

3. Використання передових технологій – протягом всього життєвого циклу діяльності, туристичному підприємству необхідно розробляти стратегії довгострокового розвитку своєї компанії та планування бізнес-процесів з урахуванням впровадження передових технологій та використанням інструментів стратегічного аналізу для виявлення можливостей та загроз.

У подібних проектах активно застосовують сучасні технології процесного управління, опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів (рисунок 1.4.).

4. Інноваційні рішення, які застосовуються тільки до конкретної, унікальній ситуації, часом містять елементи ноу-хау.

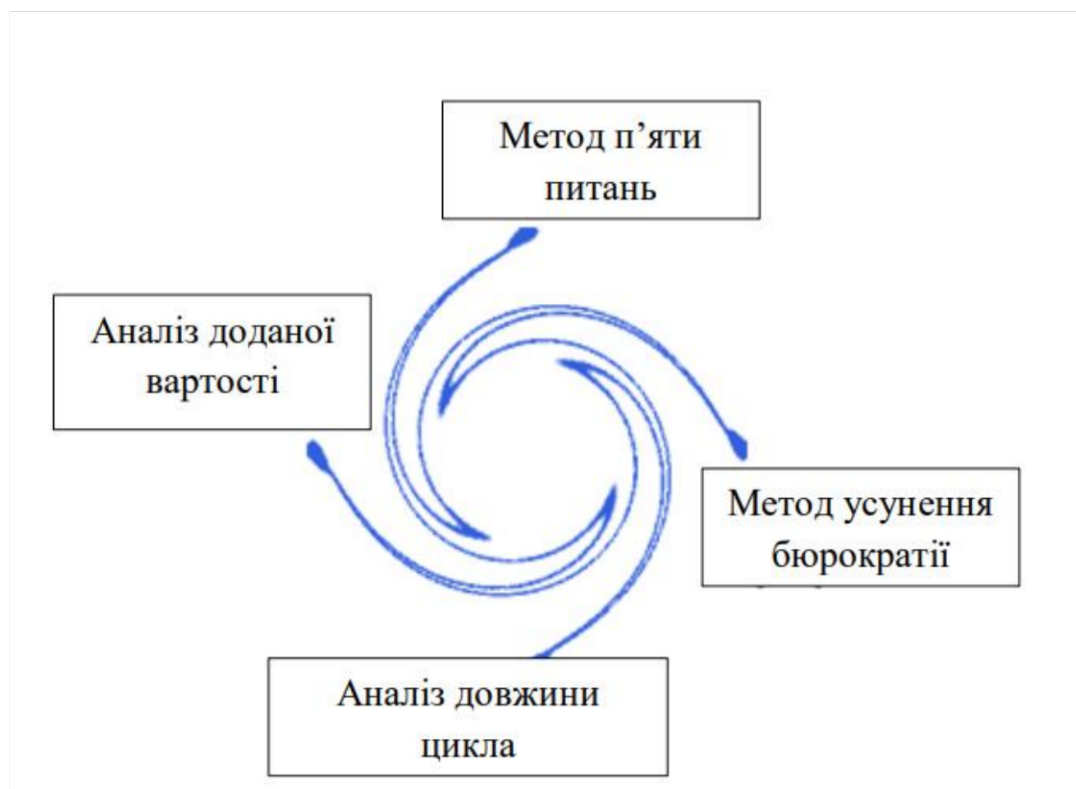


Рисунок 1.4 – Експрес-методи оптимізації та вдосконалення процесів на туристичних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [21, 22, 24, 25]

Найбільш доцільно використовувати всі представлені на рисунку 1.4 методи комплексно. Вони фактично є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими елементами методології експрес діагностики і

удосконалення бізнес-процесів. Дані чотири методи консолідують різноманітність способів, за допомогою яких можна швидко проаналізувати і спростити бізнес-процес, прискорити його, зменшити витрати і знизити кількість помилок.

Розглянемо послідовність реалізації основних бізнес-процесів туристичних підприємств (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Алгоритм послідовності бізнес-процесів на туристичних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [23, 26, 32, 39]

Як наведено на рисунку 1.5 основні бізнес-процеси туристичного підприємства спрямовані на створення туристичного продукту, проектування

та підготовка якого вимагає залучення значної кількості ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

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

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

На підставі визначених особливостей реалізації бізнес-процесів туристичних підприємств можна сформувавши перелік бізнес-процесів, притаманних саме туристичному підприємству, що відображають його особливості і вирізняють із сукупності підприємств інших сфер (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. – Класифікація основних бізнес-процесів притаманних саме туристичному підприємству

Найменування бізнес-процесу	Дії та операції в рамках зазначеного бізнес-процесу
1. Розробка стратегії	
Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - Дослідження економічної ситуації - Моніторинг нормативно-правової бази - Оцінювання сильних і слабких сторін
Визначення пріоритетів розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Вибір сегменту ринку - Формування стратегічних цілей - Визначення концепції розвитку
2. Аналіз ринку і потреб споживачів	
Визначення потреб споживачів	- Анкетування споживачів та аналіз фокус-груп
Дослідження ринку	- Моніторинг цінової політики на ринку

	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг існуючої пропозиції туристичних послуг - Моніторинг переваг конкурентів
3. Формування туристичного продукту	
Укладання договорів з постачальниками послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення переговорів щодо постачання послуг - Узгодження договорів щодо постачання послуг
Формування туристичних напрямів	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка туристичних маршрутів - Розробка екскурсійних програм
Визначення пакету послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка переліку послуг - Розробка класів обслуговування
Формування вартості туристичного продукту	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення собівартості продукту - Формування кінцевої вартості туристичного продукту - Планування знижок та цінових акційних пропозицій
4. Управління персоналом	
Навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації персоналу - Організація проведення, тренінгів, семінарів
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Службове підвищення - Ротація персоналу
5. Управління фінансовою діяльністю	
Управління фінансовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Планування витрат - Планування джерел прибутку - Управління фінансовими ризиками
Ведення бухгалтерського обліку	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення зовнішньою фінансовою інформацією - Забезпечення внутрішньою фінансовою інформацією - Здійснення фінансових й облікових операцій - Формування фінансової звітності
6. Забезпечення ресурсами	
Планування ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук можливих постачальників - Оцінка вартості необхідних ресурсів - Укладання договорів із постачальниками
Управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Розподіл та оптимізація ресурсів
7. Контроль за ефективністю діяльності	
Проведення внутрішнього аудиту	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення причин відхилень від встановлених оптимальних параметрів - Розробка заходів усунення відхилень
Управління якістю туристичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінювання якості розроблених турів та якості обслуговування туристів - Розробка заходів підвищення якості

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 30, 31]

Враховуючи основні бізнес-процеси, які притаманні саме туристичному підприємству та основні відмінності формування туристичного продукту для туристичних агентів, побудуємо їх реалізацію та зобразимо на рисунку 1.6.

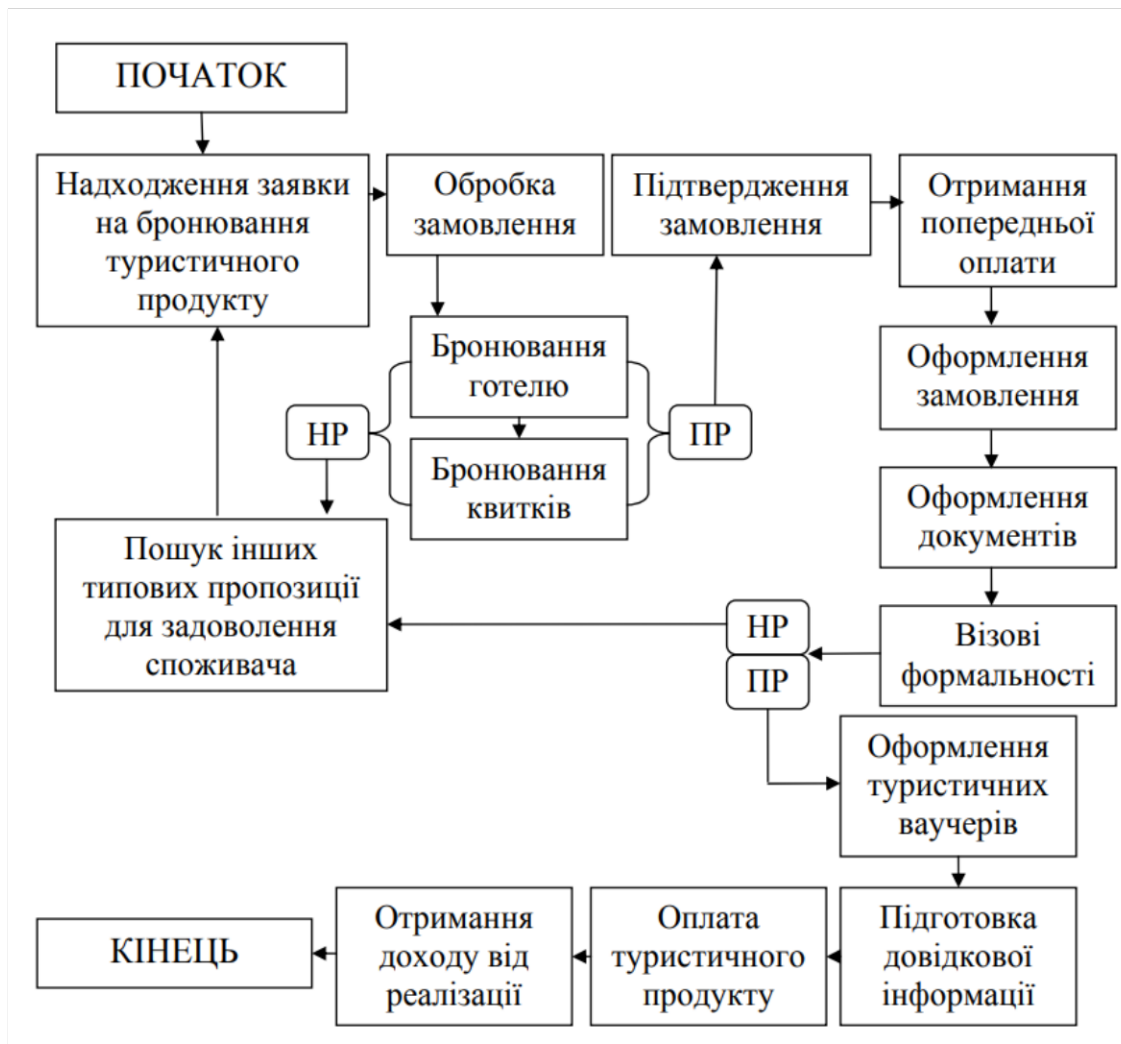


Рисунок 1.6 – Реалізація основних бізнес-процесів, які притаманні саме туристичному підприємству із врахуванням основних відмінностей формування туристичного продукту

Джерело: складено автором на основі [29, 33, 36]

Отже, з рисунка 1.6 випливає, що туроператори є постачальниками туристичних продуктів для туристичних агентств, останні, у свою чергу, виконують роль посередника між туристичним оператором та потенційним споживачем туристичного продукту. При цьому туристичне агентство є повноцінним підприємством, що складається із взаємозалежної сукупності бізнес-процесів, які забезпечують злагоджену роботу підприємства.

На практиці для аналізу бізнес-процесу застосовують складні моделі, що будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення.

Для вдосконалення бізнес-процесу і приведення його до бажаного стану, слід проаналізувати бізнес-процеси підприємства за кожним окремим елементом за якісними і кількісними показниками. Оцінити існуючий та бажаний економічний результат, чи досягнуті заплановані на певний період часу результати, чи актуальна модель на сучасному етапі розвитку підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3. – Основні запити для визначення ефективного бізнес-процесу туристичного підприємства

№ п/п	Основні запити	Характеристика	Критерії ефективності
1	Переваги пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> - в чому цінність турпродукту або послуги для споживачів - які проблеми ми допомагаємо вирішувати існуючим та потенційним споживачам - які групи турпродуктів та послуг ми пропонуємо споживачам 	клієнторієнтованість дизайн, бренд, ціна, зниження витрат, зниження ризиків, доступність та комфортність
2	Ключові партнери	<ul style="list-style-type: none"> - хто є ключовими партнерами - хто є ключовими постачальниками - які ключові ресурси отримуємо від партнерів - ключові активності партнерів 	оптимізація та економія, зменшення ризиків та невизначеностей, отримання конкретних ресурсів та активностей
3	Ключові активності	<ul style="list-style-type: none"> - які необхідні активності для надання цінності турпропозиції - для каналів постачання - для будування відносин з клієнтом - отримання прибутку 	виробництво планування та встановлення зав'язків з клієнтами та партнерами
4	Ключові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - необхідні ресурси для турпропозиції - для каналів постачання - для будування відносин з клієнтами - отримання прибутку 	критерії аналізу за категоріями ресурсів: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові
5	Відносини із споживачем	<ul style="list-style-type: none"> - які взаємовідносини очікує отримати кожен представник обраного сегменту - які вже встановлені - як вони інтегруються з існуючими бізнес-процесами - наскільки вони витратні 	персональне обслуговування, віддалена підтримка, самообслуговування та комунікації

6	Цільові сегменти споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - для кого ми розробляємо та пропонуємо туристичну продукцію вагомою - хто наш головний споживач 	масовий ринок, нішевий ринок сегментований, багатоцільовий ринок
7	Канали збуту	<ul style="list-style-type: none"> - основні канали збуту в споживчий сегмент - як це відбувається зараз; - ступінь інтеграції каналів та який працює краще - який канал найбільш ефективний - як цими каналами користується споживач 	усвідомлення, оцінка, купівля, доставка, післяпродажний сервіс.
8	Структура витрат	<ul style="list-style-type: none"> - самі значні витрати в моделі - найбільш дорогі ключові ресурси - найдорожчі ключові активності - залежність бізнесу від витрат (низька оцінка значення прибутку, максимальна автоматизація) - залежність від продукції, продукт на першому місці) 	фіксовані витрати (зарплатня, оренда, інші платежі), змінні витрати, економія на всіх рівнях
9	Джерела доходів	<ul style="list-style-type: none"> - за що в турпродукті чи послугі платять споживачі - за що вони платять за турпродукцію зараз; - як вони сплачують за турпродукцію зараз - як би вони хотіли сплачувати - скільки привносить кожний із джерел 	продаж активів, плата за користування, оренду, послуги реклама, ліцензування; фіксований розрахунок цін: ціна залежить від сегменту, по прейскуранту

Слід оцінити бізнес-процеси за наступними форматами «as is» (як є) і «as to be» (як повинно бути):

1. As Is (Як є):

- визначте всі бізнес-процеси, які включаються в область оцінки.
- зберіть дані про існуючі процеси та визначте, як вони функціонують наразі.
- визначте ключові показники ефективності (KPI) для кожного процесу.
- оцініть час, зусилля та ресурси, необхідні для виконання кожного етапу процесу.
- визначте можливість виявлення та усунення існуючих проблем.

- створіть детальну карту поточного стану для кожного процесу, визначивши кожен етап та учасника процесу.
- Оцініть поточні взаємозв'язки та потоки інформації між учасниками.
- виявіть проблеми, які впливають на продуктивність, ефективність та задоволення клієнтів.
- оцініть ризики та неспівпадіння між поточними процесами та стратегічними цілями компанії.

2. As To Be (Як повинно бути):

- визначте стратегічні цілі компанії та спрямуйте бізнес-процеси на досягнення цих цілей.
- розробіть новий, оптимізований процес, який враховує виявлені проблеми та відповідає стратегічним цілям.
- Визначте нові КРІ для вимірювання успішності нового процесу.
- створіть карту майбутнього стану, яка відображає оптимізований процес та взаємозв'язки між його етапами.
- забезпечте відповідність нового процесу стратегічним цілям та стандартам ефективності.
- визначте необхідні ресурси (людські, технічні, фінансові) для впровадження нового процесу.
- розробіть план впровадження нового процесу, визначивши кроки та відповідальних за їх виконання.

Виходячи з вищенаведеного, кінцевим результатом оцінки буде порівняльний аналіз поточного стану та майбутнього оптимізованого стану бізнес-процесів. Важливо враховувати зворотній зв'язок від учасників процесу та внести необхідні коригування в процесі впровадження нового стану.

Алгоритм процесу вдосконалення бізнес-процесів туристичного підприємства із врахуванням форматів «as is» та «as to be» наведено на рисунку 1.7.

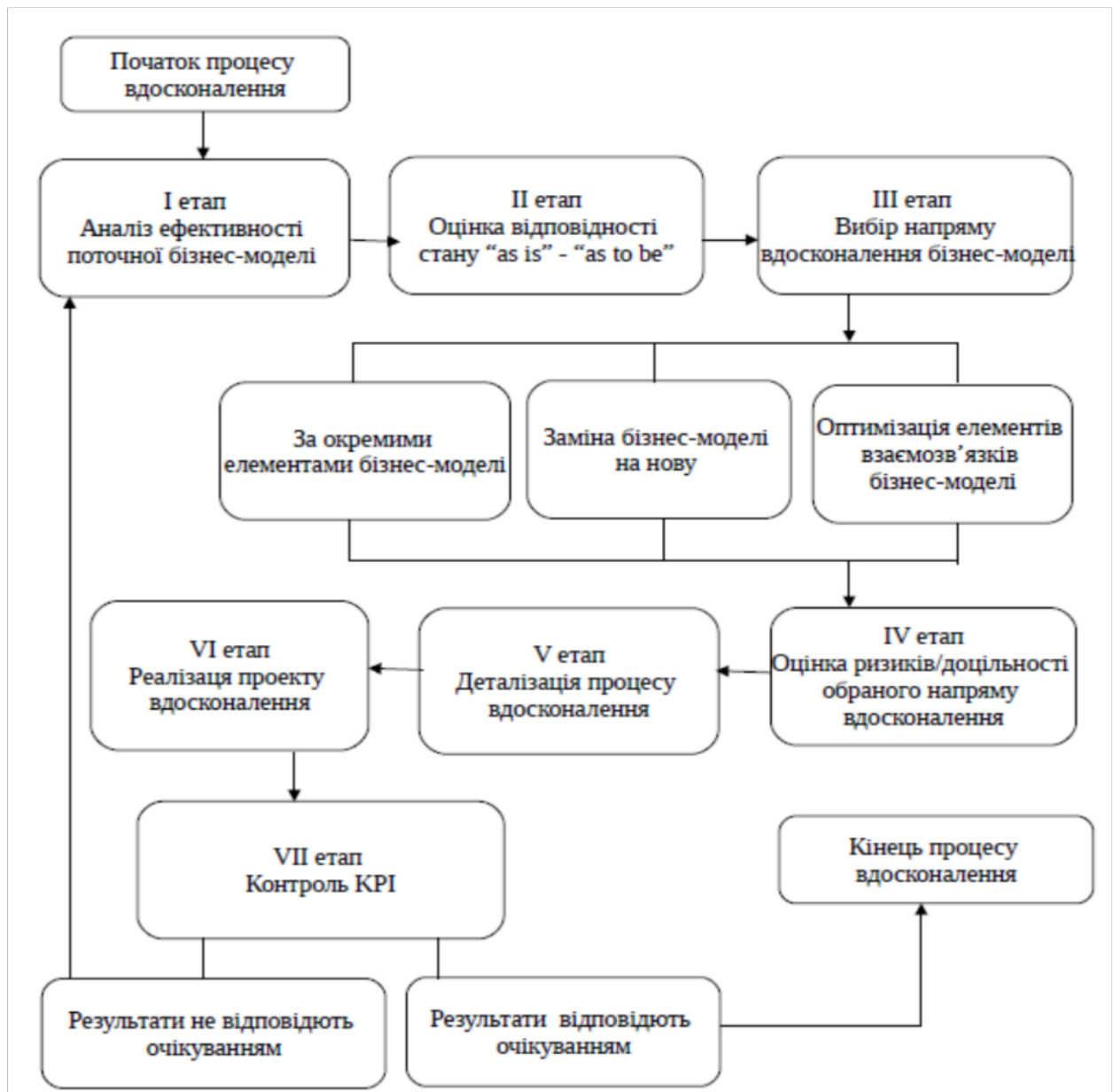


Рисунок 1.7 – Алгоритм процесу вдосконалення бізнес-процесів туристичного підприємства із врахуванням форматів «as is» та «as to be»

Виходячи з рисунка 1.7 перший етап передбачає аналіз ефективності поточного бізнес-процесу туристичного підприємства. Критерієм оцінювання доцільно обирати ті показники КРІ, які було покладено в основу бізнес-моделі під час розробки. Крім того, можна розрахунки здійснювати за всіма показниками, які є віддзеркаленням господарської діяльності підприємства.

Другий етап присвячений оцінюванню поточного стану розвитку підприємства та його відповідності бажаному стану.

На третьому етапі відбувається вибір напрямку вдосконалення, який може бути реалізований трьома напрямками: вдосконалення за окремими структурними елементами бізнес-моделі; вдосконалення на основі розробки абсолютно нової бізнес-моделі; оптимізація взаємозв'язків елементів бізнесмоделі.

Четвертий етап передбачає оцінку ризиків та доцільності обраного напрямку. Оцінку для туристичних підприємств слід проводити на основі вартісного показника змін, тобто розмір витрат та очікуваного доходу від вдосконалення.

На наступному п'ятому етапі увагу слід приділити деталізації процесу вдосконалення, а саме: строкам, відповідальним особам, підрозділам. Реалізація процесу вдосконалення лежить в основі шостого етапу.

Заключний сьомий етап є критично важливим, тому що саме на цьому етапі відбувається контроль ключових показників і ефективність бізнес-процесу. Якщо ключові показники відповідають очікуваним результатам, то процес вдосконалення можна вважати закінченим. В іншому випадку необхідно починати спочатку і шукати інші можливі шляхи приведення бізнес-процесів до рівня життєздатності для туристичного підприємства.

Отже, доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів.

Одним із способів вдосконалення бізнес-процесів є їх автоматизація. Якщо рішення про необхідність використання програмного забезпечення в компанії прийнято твердо і остаточно, виникає наступне питання: яке програмне забезпечення вибрати.

Критеріїв вибору програмного забезпечення може бути кілька:

1. Функціональність програмного забезпечення. Його відповідність технологічним процесів, прийнятим в компанії.

2. Вартість володіння програмним забезпеченням. Найважливіша з них - вартість впровадження. Впровадження передбачає настройку системи під конкретні вимоги або зміна існуючої технології, навчання персоналу. Рекомендуємо при укладенні договору внести вартість цих робіт в основний договір.

3. Перспективи розвитку програмного забезпечення.

4. Можливість інтеграції з іншими значущими програмними модулями, використовуваними в компанії.

5. Функціональність наявного програмного забезпечення. Його відповідність технологічним процесам, прийнятим в компанії.

Щоб визначити, наскільки програмне забезпечення відповідає вимогам компанії, слід звернутися до успішного досвіду використання цього програмного забезпечення в компанії аналогічного профілю (в даному випадку критеріями можуть бути обсяг туристів, що відправляються, напрямок туризму, кількість туристів, кількість фахівців, що працюють в системі).

Порівняльну характеристику ПЗ подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика програмного забезпечення для туристичних підприємств на базі аналітики

Найменування ПЗ	Впровадження	Графічний інтерфейс	Функціональність ПЗ
IBM Cognos Analytics	Хмарне рішення (SaaS)	Веб-браузер	Доступ до корпоративних і завантажених файлів; автоматичне моделювання перевіряє і об'єднує джерела даних; візуалізація даних; професійна звітність; вбудоване геопросторове картографування; розписування звітів.
SAS BI	ПК, Мобільний пристрій, Серверне обладнання, Хмарне рішення (SaaS)	Веб-браузер, iOS, Windows, Linux, Android	Ключові показники ефективності; прогнозна аналітика; стратегічне планування; індикатори тренду / проблеми; фінансові та маркетингові звіти; звіти про продажі; регресивний аналіз; тимчасові ряди; багатовимірний аналіз.

Tableau Desktop	ПК, Мобільний пристрій, Серверне обладнання, Хмарне рішення (SaaS)	macOS, Веб-браузер, iOS, Windows, Linux, Android	Порівняльний аналіз; бюджетування та прогнозування; ключові показники ефективності; OLA; прогнозна аналітика; аналіз рентабельності; стратегічне планування; індикатори тренду / проблеми.
QlikView	ПК, Хмарне рішення (SaaS)	Веб-браузер, iOS, Android	Спеціальні звіти; приладова дошка; аналіз даних; візуалізація даних.
Oracle Analytics Cloud	ПК, Хмарне рішення (SaaS)	acOS, Веб-браузер, Windows	Багатокористувацький доступ; візуалізація даних; регулярна звітність; експорт звітів; панелі моніторингу.
Microsoft Power BI	ПК	Веб-браузер, iOS, Windows, Android	Панелі моніторингу; регулярна звітність; просунута звітність; багатокористувацький доступ; аналітика самообслуговування.
Contour BI	ПК, Серверне обладнання,	macOS, iOS, Windows, Linux, Android	Збалансована система показників (BSC); візуалізація даних; панелі моніторингу
SAP Business Objects Business Intelligence	ПК, Мобільний пристрій, Хмарне рішення (SaaS)	Веб-браузер	Єдина аналітична платформа BI-рішень; можливість підключення до SAP HANA для аналітики в режимі реального часу; порівняльний аналіз; бюджетування та прогнозування; аналіз даних; ключові показники ефективності; стратегічне планування; панелі моніторингу; OLAP; прогнозна аналітика; інтерактивна візуалізація даних; просунута звітність; багатокористувацький доступ; інтеграція з існуючими платформами управління даними; інтеграція з пакетом MS Office.

Джерело: складено автором на основі [32, 34, 35,]

Провівши порівняльний аналіз програмного забезпечення, можна дійти висновку про те, що найповнішою для аналізу та візуалізації даних є SAP Business Objects Business Intelligence, адже туристичним компаніям потрібні серйозні технологічні платформи, щоб діджиталізувати свою діяльність. Водночас туристичний бізнес не хоче розробляти все з нуля і вкладати кошти у написання одних і тих самих речей. Тому розробники працюють над вирішенням конкретних бізнес-задач та функціоналу і не пишуть ті самі речі для кожного замовника окремо. Останню у списку (але не останню за значенням) платформу Business Objects Business Intelligence визнали лідером в сегменті платформ для комерції. Причому вона лідер і для масового (b2c), і для корпоративного сегменту (b2b) (рисунки 1.8 та 1.9).



Рисунок 1.8 – Рішення платформ для масового (b2c) сегменту

Використовуючи SAP-аналітику, туристичні агентства можуть перетворити свою діяльність, орієнтуючись на аналітичну інформацію, і приймаючи рішення для стимулювання зростання та підвищення успішності бізнес-процесів.

Як бачимо SAP рішення можна використовувати із сегментами b2b та b2c. Більше того, існують й інші сегменти, де не так багато систем, які можуть запропонувати конкретні рішення, наприклад, публічний сектор, для нього можна запропонувати сценарії, які дозволять швидко вийти на ринок для проведення публічних закупок чи для операцій у галузі місцевого туризму.



Рисунок 1.9 – Рішення платформ для корпоративного (b2 b) сегменту

Найближчим часом з'явиться програмне забезпечення, що охоплює всі аспекти діяльності туристичної компанії (туроператора і турагента). Тому завданням першорядної важливості є інтеграція з різними додатками, використовуваними турфірмою. Це системи пошуку та бронювання турів та авіаквитків, бухгалтерські програми. Можливість інтеграції з різними програмами говорить про компетентність розробників і їх готовності до компромісів.

1.3 SAP-аналітика та особливості її використання для підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем туристичних підприємств

Зміна ситуації на сучасних ринках, які потрібно аналізувати та відстежувати, відбувається практично щодня. Керівництву туристичного підприємства слід систематично працювати з великими обсягами різної складності інформації, щоб реагувати на ці зміни. Без застосування інформаційних систем і технологій для аналізу даних зробити це досить складно. Процес займе велику кількість часу. Вирішити проблему дає змогу SAP-аналітика.

Рішення для бізнес-аналітики SAP забезпечують користувачів необхідною для роботи інформацією, дають змогу покладатися на точні дані, відстежувати ключові показники та отримувати цінну аналітичну інформацію про поведінку клієнтів [42]. За допомогою SAP-аналітики можна аналізувати дані в режимі реального часу, що є важливою умовою прийняття своєчасних управлінських рішень. Економічна ситуація на ринку постійно змінюється, підвищується конкуренція, тому дуже важливо проводити якісний аналіз з метою отримання достовірних даних [5].

Якщо керівник туристичного підприємства не має повного уявлення про його діяльність, виникає ризик ухвалення неправильних управлінських рішень. Багато підприємств застосовують у роботі різні аналітичні інструменти, недоліком яких є те, що дані не знаходяться в одному місці й не оновлюються своєчасно.

Впровадження інструментів бізнес-аналізу, сприяє підвищенню керованості бізнес-процесами компанії, зміцнення становища на ринку і зробить значний внесок у стратегічний розвиток туристичного бізнесу.

Можливості SAP-аналітики:

1. Оптимізація аналітичних процесів. Інтеграція з наявними платформами управління даними сприяє спрощенню ландшафту аналітики,

навіть якщо дані надходять аналітики, навіть якщо дані надходять з різних джерел.

2. Збір розширеної інформації. Стимулюється прискорення зростання за рахунок автоматичного виявлення факторів, які зробили внесок в отримання попередніх результатів, для моделювання сценаріїв майбутнього розвитку і прогнозування результатів за допомогою штучного інтелекту та машинного читання.

3. Перетворення знань на реальні дії. Можливість узгоджувати процеси стратегічного, фінансового та операційного планування за допомогою інструментів спільної роботи для складання бюджету, прогнозування та аналізу, забезпечуючи підвищення ефективності бізнесу.

4. Візуалізація рішень. Можливість створювати динамічні та гнучкі візуальні журнали, що дають змогу отримувати деталізовану інформацію та швидко знаходити відповіді на нагальні питання бізнесу.

Існують різні додатки, програмні продукти та платформи SAP для аналізу даних [37, 46]:

- бізнес-аналітика SAP BusinessObjects Business Intelligence (BI);
- прогнозна аналітика SAP Predictive Analytics;
- SAP Analytics Cloud;
- SAP BW/4 HANA;
- S/4 HANA.

Платформа SAP BusinessObjects Business Intelligence (BI) - це гнучка, масштабована інформаційна інфраструктура, яка спрощує процес пошуку та спільного використання ідей для прийняття найкращих рішень. Масштабованість як серед офісних ресурсів, у хмарі або при гібридному рішенні для одного або декількох інструментів управління та використовуваних інтерфейсів забезпечується за рахунок уніфікованої та інтегрованої інфраструктури [7]. Система бізнес-аналітики SAP Business Intelligence складається з двох частин: єдиної аналітичної платформи BI-рішень (SAP BO) і сховища даних (SAP BW). Сховище даних має такі

функції, як зберігання, аналіз, збір та адміністрування даних з SAP та інших систем [15]. Здійснюється розмежування прав доступу до інформації. Здійснюється аналіз історичної інформації, існує інструментарій для очищення даних. Система має готові структури даних і типові звітні форми. Сховище даних підтримує оперативну аналітичну обробку (OLA - Online Analytical Processing) інформації з великих обсягів оперативних та історичних даних [52]. Завдяки цій технології існує можливість отримати багатовимірні аналітичні звіти згідно з різними бізнес-перспективами. Пов'язані між собою дані за всіма напрямками підприємства можна аналізувати за допомогою сервера SAP BW, який попередньо сконфігуровано з урахуванням основних сфер і процесів. SAP BusinessObjects включає різні спеціалізовані додатки для роботи з даними і має такий функціонал [19, 20]:

- єдине візуальне середовище розробки процесів очищення інтеграції та даних;
- управління розробкою та підтримкою процесів інтеграції в багатокористувацькому режимі з використанням центрального репозиторію;
- робота користувачів у бізнес-термінах;
- управління контентом;
- інтеграція з наявними бізнес-додатками;
- моніторинг дій користувачів;
- робота бізнес-користувачів різного рівня підготовки, в єдиній масштабованій інфраструктурі;
- доступ з єдиного шару метаданих до різних джерел, незалежно від формату або місця розташування;
- отримання звітів на мобільні пристрої;
- створення інтерактивних графічних панелей для аналізу даних [44].

Найчастіше дані в різних форматах надходять із різних джерел. Вони мають бути інтегровані та пов'язані в єдиному запиті, щоб провести повномасштабний і значущий аналіз. Корпоративні дані збираються централізовано в корпоративне сховище даних SAP BW/4HANA. Після цього

відбуваються процеси очищення технічної інформації за допомогою трансформації. Бізнес-правила застосовуються для консолідації даних для оцінки.

Масштабована багаторівнева архітектура дає змогу проектувати та реалізовувати різні рівні в системі для вилучення даних, корпоративної пам'яті, розподілу даних та їх аналізу [47, 48, 51]:

- логічні уявлення на об'єктах фізичних сховищ даних для створення узагальнюючих аналітичних інструментів;
- композитні провайдери для об'єднання даних із провайдерів даних SAP BW з даними з ракурсів SAP HANA;
- подання Open ODS для інтеграції джерел даних у SAP BW/4HANA поетапно, від віртуального споживання до фізичної інтеграції.

SAP BW/4HANA дає змогу користувачам формувати індивідуальні запити на підставі багатовимірних моделей даних. Є можливість доступу до даних з метою перегляду або аналізу в режимі реального часу.

Інструменти аналітики:

- інтерпретує визначення запиту та поточний стан аналізу;
- багатовимірний аналіз даних;
- застосовує агрегацію, виконує розрахунки та перетворення;
- застосовує сортування і ранжування;
- використовує вихідні дані та ієрархії даних;
- керує доступом користувачів [8, 9, 49].

S/4 HANA - це оновлена ERP система, побудована на нових принципах і технологіях [38]. Система S/4 HANA створена як розвиток системи SAP ERP, яка накопичила в собі багато надмірності як у частині даних, так і шляхів реалізації бізнес-вимог[41]. У S/4 HANA вдалося реалізувати аналітику, зокрема й прогнозу, практично в реальному часі на рівні ERP системи [40].

В якості нової платформи для нової ERP було обрано SAP HANA - це платформа, яка є основою для багатьох продуктів SAP (S/4 HANA, Hybris, BW on HANA) і надає такі можливості для аналізу даних, як база даних у

пам'яті, що дає змогу отримувати швидкий доступ до даних, вбудовані механізми обчислення та алгоритми обробки даних, аналітику в реальному часі (OLA), а також власні інструменти роботи з даними.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність та надано класифікацію бізнес-процесів, що дозволяє детально розглянути сукупність взаємозалежних підпроцесів і визначити та попередити виникнення можливості негативного результату окремого підпроцесу, що впливатиме на якість та тривалість бізнес-процесу.

2. Проведено аналіз використання програмного забезпечення для підвищення ефективності бізнес-процесів: проведено аналіз даних щодо розвитку туристичного бізнесу та технологій для аналізу даних та визначено особливості використання SAP-аналітики для підвищення продуктивності туристичного підприємства.

3. На основі проведеного аналізу даних визначено, що на ринку туристичних послуг працює велика кількість практично однакових або близьких за розвитком туристичних агентів, і спостерігається зміна стратегій агентів залежно від сезонності, які виконують такі функції, як дослідження ситуації, аналіз альтернатив, пошук залежностей, аналіз продажів і маркетингова аналітика, аналіз бізнес-процесів і бізнес-даних із застосуванням новітніх технологій великих даних і штучного інтелекту.

4. Було проведено порівняльний аналіз інформаційних систем. Вибір системи для бізнес-аналізу залежить від таких критеріїв, як функціональність і продуктивність системи, способів зберігання та інтеграції даних, засобів візуалізації та аналітики, а також від цілей організації. Найбільш повною для аналізу та візуалізації даних є система SAP Business Objects Business Intelligence.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП ШАЛАШОВА ЕМІЛІЯ ЮРІЇВНА

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика ФОП Шалашова Емілія Юріївна

ФОП Шалашова Емілія Юріївна працює на ринку України з 15.01.2015 року. Вид діяльності 79.11 – діяльність туристичних агентств, юридична адреса 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Мінна, та має круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням, розрахунковий та інші рахунки в банках, інші реквізити, необхідні для господарської та іншої діяльності; веде бухгалтерський облік і статистичну звітність.

Основними видами діяльності ФОП Шалашова Емілія Юріївна є організація внутрішнього та міжнародного туризму, консультування клієнтів, підбір, бронювання та продаж турів. Туристична агенція пропонує найкращі курорти та готелі в 20 країнах світу, серед яких Болгарія, В'єтнам, Греція, Ізраїль, Індія, Індонезія, Іспанія, Італія, ОАЕ, В'єтнам, Туреччина, Таїланд, Франція, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджі, Йорданія, Україна та інші країни, а також займається організацією групових та індивідуальних турів і продажем авіаквитків. Підприємство працює тільки з надійними та перевіреними туроператорами. Здійснюються програми авіап перевезень на чартерної і регулярній основі з великих міст України.

Місія ФОП Шалашова Емілія Юріївна – це надання якісного відпочинку, доступного для всіх категорій туристів, а також у створенні цивілізованого туристського ринку, заснованого на взаємній довірі клієнтом і турагентом.

Стратегічною метою туристичного агентства є подальше підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на туристичному ринку. Для досягнення цих стратегічних цілей необхідно:

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку й оперативного коригування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;
- зміцнення лояльності до послуг компанії у клієнтів і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду;
- впровадження інноваційних туристських технологій.

На рисунку 2.1. представлено місію, цілі та завдання ФОП Шалашова Емілія Юріївна.

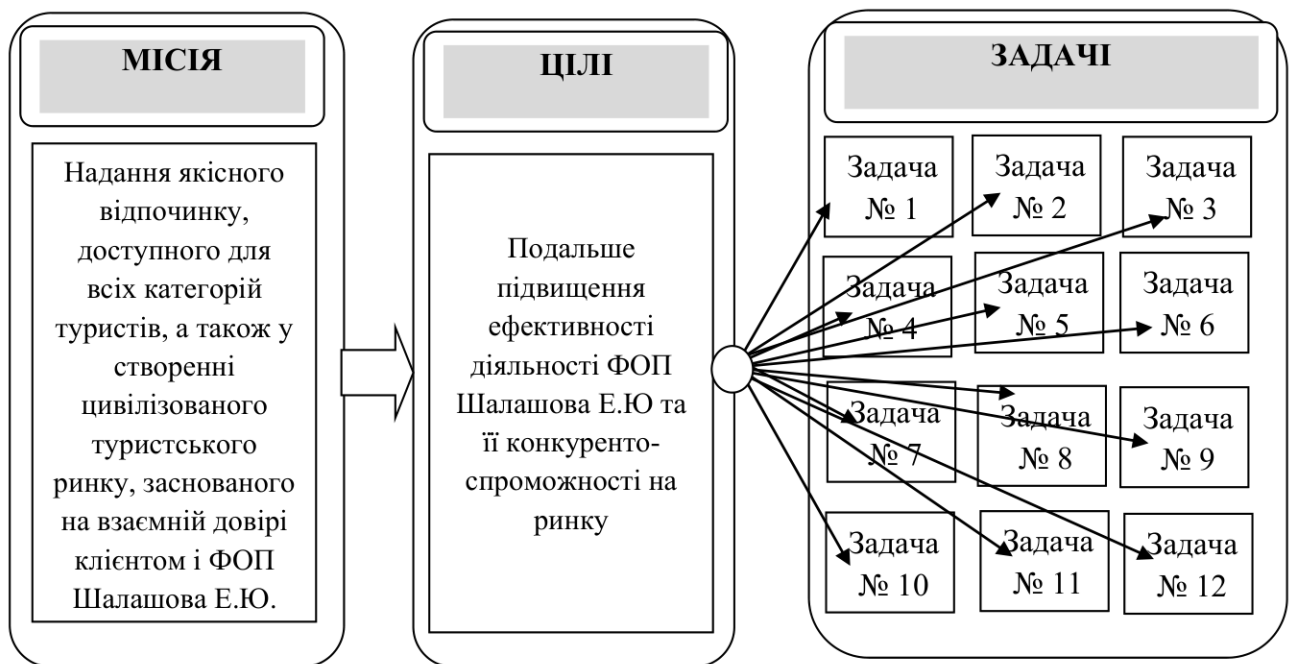


Рисунок 2.1 – Місія, цілі та задачі ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Розглянемо більш детально основні задачі ФОП Шалашова Емілія Юріївна, які наведені на рисунку 2.1:

1. Поліпшення показників діяльності за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку й оперативного коригування планів;

2. Підвищення якості управління фірмою шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;

3. Планування подорожей: допомога клієнтам у виборі туристичних напрямків, маршрутів та визначення оптимального графіку подорожі.

4. Зміцнення лояльності до послуг компанії у клієнтів і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду;

5. Впровадження інноваційних туристських технологій;

6. Організація та координація подорожей: забезпечення пасажирів необхідною інформацією, документами та підтримкою під час подорожей.

7. Відпочинок та розваги: рекомендації щодо екскурсій, визначення цікавих місць для відвідування, підбір розважальних програм та інших видів дозвілля.

8. Фінансові послуги: обробка оплати за туристичні послуги, розрахунки з готелями та іншими постачальниками послуг, надання фінансової підтримки клієнтам.

9. Маркетинг та просування: реклама туристичних послуг, проведення акцій, привертання нових клієнтів та підтримка вже існуючих клієнтів.

10. Забезпечення безпеки: забезпечення безпеки клієнтів під час подорожей, надання інформації про ситуації в обраному напрямку та поради щодо запобігання ризикам.

11. Надання послуг не тільки за масовими та екскурсійними напрямками, а й організація ділових корпоративних заходів.

12. Прогнозування подальших напрямів розвитку попиту.

13. Удосконалення організаційної структури турагентства та підвищення ефективності управління.

14. Розробка і зміцнення позитивного іміджу агентства: підвищення рівня сервісу та підвищення доступності якісного відпочинку для клієнтів.

Структура бізнес-процесів містить у собі інформацію про основні процеси, що протікають усередині ФОП Шалашова Емілія Юріївна. Об'єкти цієї групи можна розділити на три основні блоки:

- процеси управління;
- основні процеси;
- процеси забезпечення.

Під процесми управління слід розуміти сукупність управлінських дій, рішень, впливів, аналізу організації, яка забезпечує досягнення поставлених цілей організації (участь у тендерах і конкурсах, маркетинг, планування).

Основні процеси - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, в керованих умовах і за допомогою певних ресурсів, що перетворюють входи на виходи. Прикладами основних процесів є складання робочої програми, затвердження виробничого плану, проведення кваліфікованих іспитів, контроль якості надання послуг.

Процеси забезпечення - це процеси, призначені для забезпечення результативного функціонування процесів організації. До процесів забезпечення належать управління документацією, управління персоналом, управління інформаційними системами, поліпшення якості роботи.

На рисунку 2.2 представлено взаємозв'язок бізнес-процесів із бізнес-функціями ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Підводячи підсумки, можна сказати що основна увага туристичного агентства спрямована на забезпечення зручності та комфорту подорожей клієнтів, а також на максимізацію їх задоволення від туристичної подорожі.

Таким чином основним завданням ФОП Шалашова Емілія Юріївна є організація туристичних подорожей для жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

ФОП Шалашова Емілія Юріївна надає основні та додаткові послуги, серед основних можна виділити такі тематичні тури: автобусні тури; тури вхідного дня; освітні тури; лікувально-оздоровчі тури; студентські тури.



Рисунок 2.2 – Взаємозв'язок бізнес-процесів із бізнес-функціями ФОП Шалашова Емілія Юріївна

До додаткових послуг ФОП Шалашова Емілія Юріївна відноситься:

- перевезення туристів з аеропорту до готелю або інших місць розміщення;
- організація та проведення відвідувань цікавих місць і пам'яток з професійними гідями;
- бронювання готелів, апартаментів, гостьових будинків тощо;
- забезпечення страхування для туристів на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як медичні випадки чи скасування подорожі;
- організація круїзних подорожей та круїзних турів;
- допомога в оформленні віз та інших необхідних документів для подорожі;
- можливість орендувати автомобіль під час подорожі.

- бронювання квитків на концерти, виставки, спортивні заходи та інше;
- допомога туристам у вирішенні різних питань під час подорожі, таких як резервація ресторанів, поради щодо місцевих ресторанів та інше.

ФОП Шалашова Емілія Юріївна пропонує вищеперелічені послуги як частину туристичного пакету або окремо, залежно від потреб та бажань клієнтів. Напрямки діяльності ФОП Шалашова Емілія Юріївна представлені на рисунку 2.3.

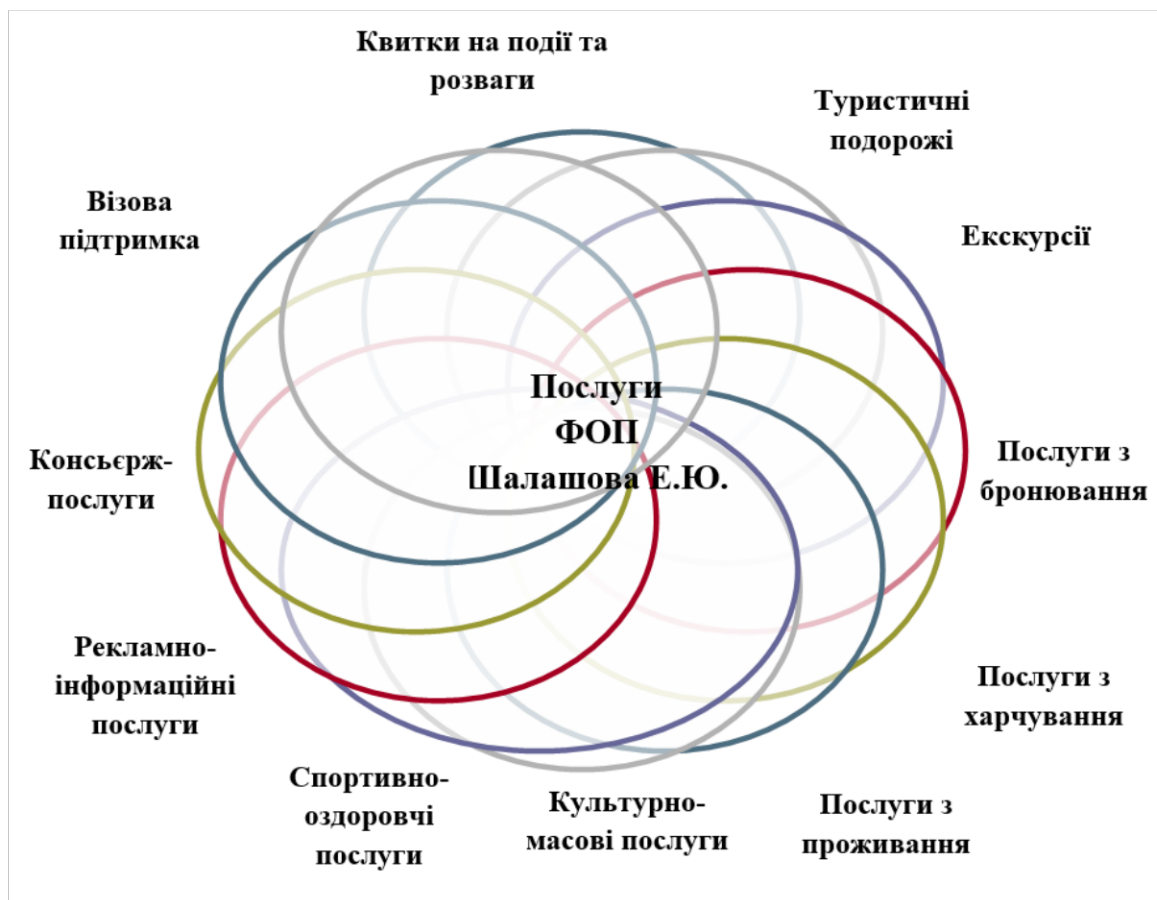


Рисунок 2.3 – Напрямки діяльності ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Джерело: складено автором

У ФОП Шалашова Емілія Юріївна приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів, керівництво агенції приділяє особливу відповідальності за діяльність кожного працівника, що є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

У подальших планах ФОП Шалашова Емілія Юріївна є подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності;

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;

- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;

- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

Організаційна структура встановлює взаємовідносини рівнів управління та функціональних підрозділів, які дають змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

Саму верхню ланку в організаційній структурі ФОП Шалашова Емілія Юріївна займає директор. У його підпорядкуванні перебувають головний менеджер з туризму, маркетолог, керівник візового відділу і бухгалтер.

Головний менеджер керує менеджерами з продажу та підбору турів.

Маркетолог керує контент-менеджером. У підпорядкуванні керівника візового відділу перебуває візовий фахівець.

ФОП Шалашова Емілія Юріївна має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається незначною чисельністю персоналу туристичного підприємства (рисунки 2.4.).

Співробітники компанії - це не тільки невід'ємна і найважливіша частина бізнес-процесу, а й члени великої дружної родини. Відносини з партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі.

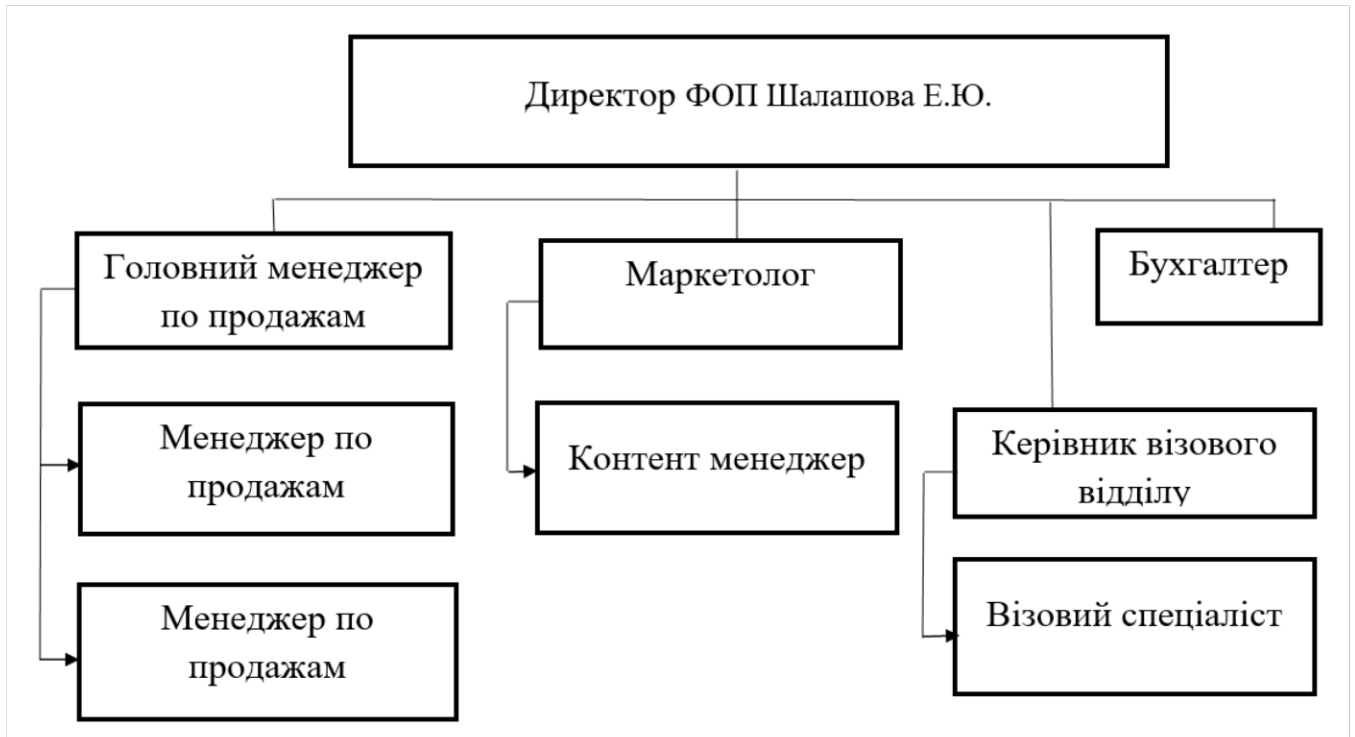


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з вищенаведеного проведемо аналіз функціональних обов'язків кожного працівника на ФОП Шалашова Емілія Юріївна.

Директор відповідає за розробку стратегічного напрямку розвитку агентства, визначення цілей та завдань компанії, вироблення планів і стратегій для досягнення поставлених завдань, відбір, найм та збереження висококваліфікованих співробітників, мотивацію та розвиток персоналу, керування робочим колективом та розв'язання конфліктів, контроль фінансової діяльності компанії, мінімізацію фінансових ризиків, взаємодія з клієнтами та вирішення їхніх питань, забезпечення високого рівня задоволення клієнтів, моніторинг відгуків та рекомендацій клієнтів, дотримання законодавства та відповідальність за виконання законодавчих вимог у сфері туризму, співпраця з регулюючими органами та інноваційний розвиток:

До обов'язків головного менеджера по продажам та менеджерів по продажам відноситься оперативне управління всіма аспектами продажів:

визначення стратегії розвитку продажів та пошуку нових можливостей для збільшення обсягів продаж, аналіз ринку та конкурентів для визначення ефективних стратегій продажів, керування відділом продажів та забезпечення досягнення поставлених цілей, оптимізація процесів продажу та підвищення ефективності роботи відділу, співпраця з новими та існуючими клієнтами для забезпечення стабільного потоку продаж, взаємодія з корпоративними клієнтами та партнерами для розширення клієнтської бази, розробка бюджету відділу продажів та контроль за його виконанням, постійний аналіз результатів продаж та вжиття заходів для досягнення кращих показників, мотивація персоналу для досягнення високих результатів, співпраця з маркетологом та контент менеджером для розробки ефективних рекламних кампаній та акцій, спостереження за інноваціями в галузі продажів та впровадження нових технологій для покращення процесів, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та вирішення конфліктів, якщо вони виникають.

Маркетолог та контент менеджер ФОП Шалашова Емілія Юріївна відповідають за розробку та впровадження маркетингових стратегій з метою залучення нових клієнтів, підвищення усвідомленості бренду та збільшення продажів. Основні функціональні обов'язки маркетолога є наступні: проведення аналізу ринку туристичних послуг та визначення ключових трендів, вивчення поведінки та потреб цільової аудиторії, визначення цілей маркетингу та розробка стратегій для їх досягнення, вивчення конкурентів та визначення конкурентних переваг агентства, розробка та запуск рекламних кампаній для просування продуктів агентства, вибір медіа та каналів розповсюдження реклами, управління веб-сайтом та соціальними мережами, використання інтернет-маркетингу для залучення клієнтів та підтримки онлайн-присутності, розробка інформаційних матеріалів, рекламних банерів, прес-релізів та інших матеріалів для залучення уваги клієнтів, визначення ключових показників ефективності маркетингових кампаній, проведення аналізу конверсій та рекламної вартості, встановлення та підтримка співпраці

з партнерами для розширення аудиторії та розміщення спільних рекламних кампаній, вивчення відгуків та побажань клієнтів для покращення якості обслуговування та продуктів, сприяння взаємодії та відносин зі споживачами, вивчення маркетингових стратегій конкурентів для адаптації та реагування на ринкові зміни.

Керівник візового відділу та візовий спеціаліст відповідають за організацію та контроль видачі віз та інших необхідних документів для подорожуючих клієнтів. Основні функціональні обов'язки цього відділу є наступними: організація та координація всіх етапів видачі віз, починаючи від прийому документів і закінчуючи отриманням відповіді від консульського відділу, надання інформації клієнтам щодо процедур отримання віз, необхідних документів, термінів та вартості послуг, встановлення та підтримка ефективних відносин з консульськими відділами різних країн, отримання необхідної інформації та організація зустрічей для вирішення питань щодо візового оформлення, створення та впровадження ефективних внутрішніх процедур для швидкого та точного вирішення візових питань, співпраця з відділом продажів для ефективної координації подорожей та візового супроводу, відстеження змін у законодавстві та визначення їх впливу на процес видачі віз, збір та аналіз статистики щодо візового оформлення для визначення ефективності роботи відділу, реагування на можливі конфліктні ситуації та швидке їх вирішення.

Функціональні обов'язки бухгалтера включають в себе ряд завдань, пов'язаних з фінансовою діяльністю компанії. Основні з них є наступні: ведення обліку фінансових операцій та складання облікових записів, підготовка фінансової звітності (балансу, звіту про прибутки та збитки, готівкових операцій тощо), розробка та виконання бюджету компанії, фінансове планування та прогнозування, обробка інвойсів, квитанцій, рахунків-фактур та інших фінансових документів, контроль за своєчасною оплатою та отриманням платежів, підготовка та подання податкової звітності відповідно до вимог законодавства, співпраця з податковими органами та

відстеження змін в податковому законодавстві, розрахунок та виплата зарплат співробітникам, ведення кадрового обліку, включаючи оформлення документації та відомостей про працівників, аналіз фінансових показників для оцінки ефективності діяльності агентства, визначення витрат на різні види діяльності та ведення обліку витрат, співпраця з аудитором під час проведення аудиту та перевірки фінансової діяльності, перевірка документів на відповідність законодавству та внутрішнім стандартам, співпраця з відділом продажів або візовим відділом для забезпечення координації фінансових процесів.

Як бачимо, всі структурні підрозділи на ФОП Шалашова Емілія Юріївна мають тісний зв'язок у своїй роботі та не тільки активно співпрацюють, а й оперативно і точно оформлюють поїздки кожного клієнта в максимально стислі терміни.

Аналіз діяльності конкурентів показав, що ринок туристичних послуг насичений пропозиціями про літній відпочинок і це з одного боку сприяє здоровій конкуренції і зниженню вартості таких турів. З іншого боку це змушує фірми вводити додаткові знижки.

Проведемо оцінку головних конкурентів ФОП Шалашова Емілія Юріївна та представимо її в таблиці 2.1.

Основними конкурентами було обрано ФОП Павлішин О.П. та ФОП Коваленко О.О. З таблиці 2.1 видно, що ФОП Шалашова Емілія Юріївна досить зручно розташоване, але залишає бажати кращого мотивація персоналу. Ціни на послуги в цілому середні, однак, ділові процеси вимагають системного вивчення з метою скорочення часу обслуговування. Така ситуація може бути пов'язана із відсутністю інвестицій у розвиток, відтік персоналу за кордон у 2022 р. та скорочення населення України.

На ринок туристичних послуг суттєвий вплив здійснює сезонність, але в останні роки ринок туризму в Україні все більше отримує характеристики активного впродовж всього року. Є незначні періоди спаду масового туризму, але обсяг продаж туристичних послуг залишається на достатньому рівні.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика головних конкурентів ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Показники	ФОП Шалашова Е.Ю.	ФОП Павлішин О.П.	ФОП Коваленко О.О.
Рекутація підприємства	хороша	відома	дуже відома
Місце розташування підприємства	зручне	не зручне	зручне
Якість обслуговування	висока	висока	висока
Якість послуг	висока	висока	висока
Середні витрати часу на обслуговування з'єднта, хв	30	15	10
Середня ціна туру, \$	320	417	458
Рівень професіоналізму співробітників	середня	достатня	достатня
Канали збуту	онлайн-платформи та потрали, приватні особи	онлайн-платформи та потрали, партнерство з транспортними компаніями	онлайн-платформи та потрали, корпоративні клієнти, маркетплейси та агрегатори
Мотивація персоналу	слабка	значна	значна

Джерело: розраховано автором

Цей процес дозволить визначити сильні та слабкі сторони ФОП Шалашова Емілія Юріївна, його можливості та загрози із використанням методу SWOT-аналізу, який також дозволить розробити стратегію для максимізації переваг і мінімізації недоліків (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 – Сильні й слабкі сторони ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво основних і додаткових послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень якості послуг 2. Ефективна система контролю якості 3. Впровадження інновацій 	1. Моральний та фізичний знос туристичного продукту
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація персоналу 2. Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу 3. Високий рівень корпоративної культури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неefективні методи управління персоналом і стимулювання праці 2. Висока плинність працівників

Інноваційно-інвестиційна діяльність	1. Стимулювання інноваційної активності	1. Неефективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
Маркетинг	1. Цінові переваги на ринку 2. Наявність власного бренду	1. Неефективна маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій
Управління	1. Оптимальна організаційна структура 2. Орієнтація на демократичні методи керівництва	1. Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
Фінанси	1. Наявність доходів 2. Ліквідність діяльності	1. Недостатня кількість обігових коштів
	Можливості	Загрози
	Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери. Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів. Зростання доходів населення. Зменшення податкового навантаження. Сприятливі взаємовідносини з конкурентами	Високий рівень конкуренції у галузі та регіоні Зниження курсу національної валюти. Різке підвищення цін на енергоносії. Зниження потенціалу підприємства.

Джерело: розраховано автором

Висновок, що діяльність ФОП Шалашова Емілія Юріївна є досить успішною. Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, що призведе і до збільшення прибутку, слід:

1. Розширювати асортимент туристичних послуг: додавання нових турів і маршрутів, розробка ексклюзивних пакетів для різних категорій туристів, введення додаткових сервісів, таких як трансфери, екскурсії, страхування.
2. Збільшення бюджету на маркетинг та рекламу.
3. Використання соціальних мереж і онлайн-платформ для просування.
4. По можливості, залучати місцевих блогерів і впливових осіб для реклами туристичних послуг.
5. Укладання угод з місцевими готелями, ресторанами та іншими партнерами для надання знижок або пакетних пропозицій.

6. Співпраця з туроператорами та агентами по забезпеченню оптимальних умов для обох сторін.

7. Забезпечення високого рівня сервісу та задоволення клієнтів.

8. Вивчення відгуків і пропозицій клієнтів для вдосконалення послуг.

9. Розробка мобільних додатків для зручності та інформування туристів.

10. Впровадження технологій віртуальної реальності або розширеної реальності для покращення враження від турів.

11. Активна участь у туристичних виставках та ярмарках для залучення уваги та реклами.

12. Запуск програм лояльності для постійних клієнтів, в рамках чого надавати знижки, подарунки для тих, хто обирає послуги компанії знову.

Отже, особливу увагу керівництву ФОП Шалашова Емілія Юріївна варто приділити бізнес-процесу обслуговування клієнтів, адже саме якість та швидкість цього процесу і визначає основні переваги туристичної фірми над своїми конкурентами в очах покупців.

2.2 Оцінка бізнес-процесів продажів туристичних продуктів та обґрунтування виробу системи бізнес аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Бізнес-процес роботи з клієнтами ФОП Шалашова Емілія Юріївна полягає у пошуку, виявленню їх потреб, а також безпосередньо продажу туристичного продукту. Кожну складову можна розглядати як окремий бізнес-процес, який можна поділити на 2 частини:

- основні бізнес-процеси (процеси надання туристичних послуг);
- допоміжні бізнес-процеси (підготовка кадрів, ІТ-забезпечення, адміністрування, господарське забезпечення, технічне обслуговування, фінансове і бухгалтерське забезпечення діяльності підприємства, забезпечення безпеки тощо) (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні бізнес-процеси ФОП Шалашова Е.Ю.

№	Бізнес-процес	Характеристика бізнес-процесу
Основні бізнес-процеси ФОП Шалашова Е.Ю.		
1	Просування і продаж	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам
2	Післяпродажна діяльність	Діяльність, пов'язана з інформаційним супроводом клієнтів
3	Фінансування діяльності і розрахунки за зобов'язаннями	Необхідний фінансовий супровід діяльності ФОП Шалашова Е.Ю.
Основні бізнес-процеси ФОП Шалашова Е.Ю.		
1	Вироблення узгоджених умов діяльності	Координація зусиль всіх співробітників турфірми для поліпшення роботи ФОП Шалашова Е.Ю.
2	Маркетинг і вивчення ринку	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності
3	Підготовка кадрів	Підготовка кваліфікованих кадрів
4	Адміністрування	Управління діяльністю турфірми
5	Технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів

Джерело: розраховано автором

З урахуванням виділених бізнес-процесів необхідно запропонувати проект процесів, що протікають у ФОП Шалашова Емілія Юріївна в рамках основних функцій його співробітників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Бізнес-процеси ФОП Шалашова Е.Ю. відповідно до основних функцій співробітників та їх відповідальність

Функції	Бізнес-процес	Відповідальні особи
Реалізація турів	- залучення клієнтів - підготовка необхідної документації; - бронювання засобів розміщення - грошові операції	Менеджери з продажу Бухгалтер
Транспортне обслуговування туристів	- надання транспортних засобів - надання екскурсійних автобусів - надання послуг гідів та екскурсіводів	Менеджери з продажу
Рекламне обслуговування	-вивчення і аналіз попиту і пропозиції на туристичному ринку - розробка рекламних турів – розробка рекламних буклетів, брошур	Маркетолог Контент менеджер

Джерело: розраховано автором

З метою систематичного аналізу змодельюємо зазначені у таблиці 2.3 та 2.4 бізнес-процеси за допомогою Bizagi Process Modeler - інструмент для графічного опису процесів у нотації BPMN (Business Process Model and Notation), яка відображає перебіг бізнес-процесів і дає змогу детально й точно описати їхнє виконання. Її основна мета - створення стандартного набору умовних позначень зрозумілих усім бізнес-користувачам, зокрема бізнес-аналітикам, клієнтам, розробникам ІС, ТОП-менеджерам, які стежать за процесами і керуючих ними. Для аналізу бізнес-процесу використовується така модель опису бізнес-процесів, як AS-IS («як є») - модель вже існуючого процесу [35]. Вона найбільш наближена до реальності, оскільки будується на основі діючих бізнес-процесів. Ця модель дає змогу оцінити слабкі сторони та проаналізувати недоліки, а також дає змогу зрозуміти, у чому полягатимуть переваги нових бізнес-процесів.

Бізнес-процес продажу туру в туристичному агентстві складається з трьох підпроцесів: «Обробка заявки», «Бронювання», «Оплата та оформлення документів» (рисунок 2.5).

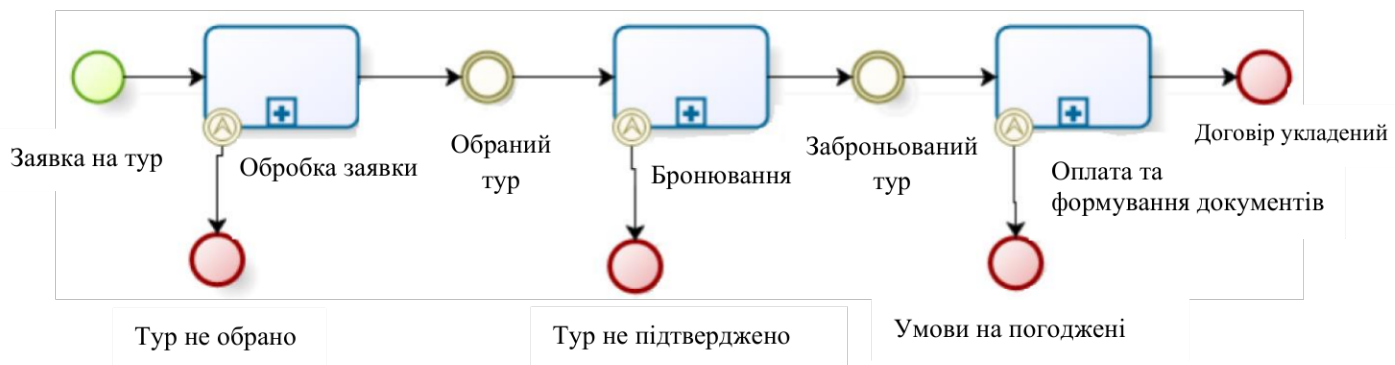


Рисунок 2.5 – Бізнес-процес продажу туристичного продукту ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Джерело: складено автором

На етапі опрацювання заявки менеджер з продажу обов'язково повинен виявити переваги клієнта: країна для відпочинку, готелі, бюджет, і тільки після цього підбирає бажані варіанти. Якщо клієнт не може вибрати тур із

запропонованих йому варіантів, менеджер з продвжів уточнює вимоги і підбирає нові варіанти. Також клієнт може відмовитися від подальшого підбору, і на цьому процес завершується. У разі вибору клієнтом одного з варіантів, менеджер з продвжів переходить до процесу бронювання. На цьому етапі він заносить дані в систему бронювання і відправляє запит на підтвердження туру. У разі підтвердження обраного туру, клієнту виставляється рахунок для оплати. На етапі оплати та оформлення документів укладається договір між клієнтом і ФОП Шалашова Емілія Юріївна, і відбувається оплата туру. Клієнту видається чек про оплату. Декомпозицію бізнес-процесу продажу туру представлено на рисунку 2.6.

Як видно з рисунку 2.6. проведений аліз моделі AS-IS процесу продажу туру на ФОП Шалашова Емілія Юріївна було виявлено наступні недоліки:

1. Частина клієнтів, які залишили заявку на підбір туру, не доходить до етапів бронювання та оплати.

2. Брак аналітичної інформації для ухвалення рішень і вдосконалення бізнес-процесів.

3. Підбір туру ґрунтується на уподобаннях менеджерів з продажів, а не на основі портрета клієнта або аналізу трендів.

4. Наявність множинних джерел інформації, не пов'язаних між собою: дані про клієнтів зберігаються в Excel, тому часто відбувається втрата інформації, менеджери з продажу не завершують роботу з клієнтом і не дотримуються термінів, відбувається втрата клієнта.

5. Із звільненням мереджера з продажів виникають проблеми із подальшим веденням туриста через нестачу інформації про нього.

6. Зміни в першоджерелах, відсутність актуальної інформації в режимі реального часу. Відсутність єдиного пошуку за всіма джерелами даних.

7. Складність з отримання звітності, відсутність повної автоматизації процесу, низька швидкість формування звітів. Ручне опрацювання даних уповільнює роботу менеджерів з продажів.

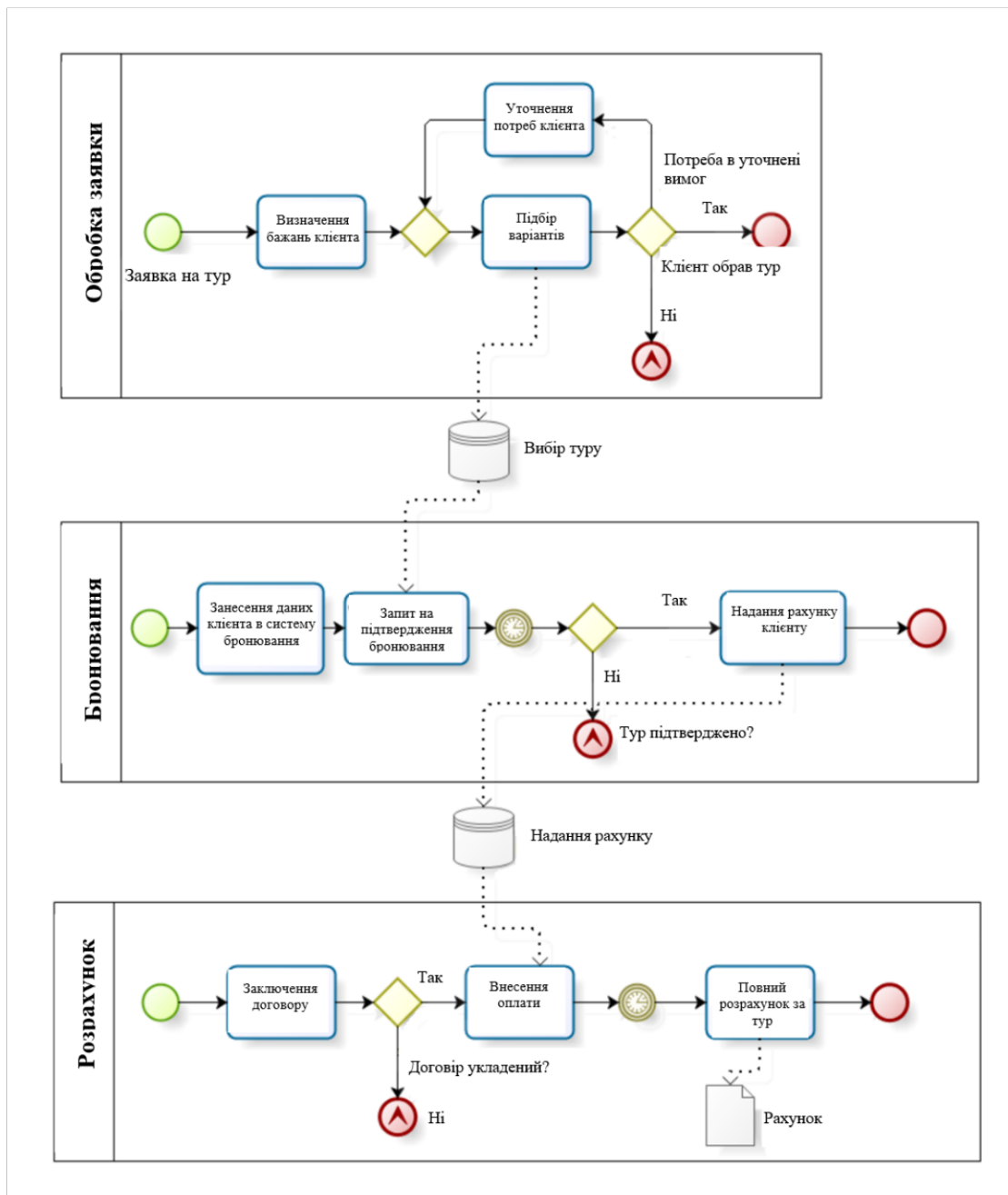


Рисунок 2.6 – Деконпозиція бізнес-процесу продажу туристичного продукту на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Джерело: складено автором

Отже реалізація поставлених завдань передбачає впровадження рішення SAP Business Objects Business Intelligence.

2.3 Методологія впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Під час впровадження рішення застосовується методологія SAP Activate Methodology. Ця методологія застосовується, коли є готовність клієнта дотримуватися рекомендацій SAP.

Методологія SAP Activate є головною методологією SAP і заміщає попередні методології (ASAP для on-premise і SAP Launch для хмарних рішень). Стандартна модель впровадження не може забезпечити гнучкість, необхідну для навігації в конкурентному середовищі, що швидко змінюється [46]. У результаті компанії, що працюють у традиційних рамках, покладаються на системи, які не встигають за швидкістю бізнесу і технологічними інноваціями.

Методологія SAP Activate являє собою гнучку модульну структуру для впровадження рішень SAP. Вона підтримує команди управління проектами на кожному етапі проекту, починаючи з початкового планування, виконання вимог і закінчуючи безперервним вдосконаленням рішення SAP, тоді як методологія ASAP передбачає послідовність етапів впровадження: підготовка проекту, концептуальне проектування, реалізація, кінцева підготовка, запуск і підтримка [47, 48].

Недоліки такого підходу полягають у повільному темпі впровадження інновацій і складнощах, що виникають у бізнес-користувачів під час роботи з системою. На відміну від водоспадної методології, методологія SAP Activate використовує лінійну послідовну модель, яка забезпечує гнучкість для задоволення мінливих потреб проекту в міру їх мінливих потреб проекту в міру їх виникнення.

Методологія SAP Activate призначена для безперервного використання інновацій. Важливо, щоб керівництво ФОП Шалашова Емілія Юріївна могли швидко й ефективно застосовувати нові технології, а також розширювати бізнес за допомогою вдосконалених можливостей.

Можна виділити такі переваги методології SAP Activate:

1. Цінність для бізнесу. SAP Activate прискорює початкове розгортання рішень, у тому числі хмарних, що є основою для зростання, щоб бізнес міг отримати більшу віддачу за менший час.

2. Впровадження та використання інновацій. Інновація як послуга допомагає компаніям знаходити і використовувати інноваційні можливості, що виходять за рамки початкового налаштування системи. Клієнти SAP продовжують використовувати SAP Activate, впроваджуючи нові інновації та розширюючи рішення для нових частин бізнесу.

3. Зниження вартості володіння. SAP Activate знижує інтенсивність послуг, необхідних для розгортання, за рахунок використання попередньо налаштованих готових до запуску процесів, чіткого маршруту впровадження і розширення, а також додатків для задоволення зростаючих потреб і створення нових можливостей та прискорення інновацій.

4. Безперервність бізнесу. Завдяки швидкому, орієнтованому на бізнес налаштуванню системи можна впроваджувати нові технології, продовжуючи діяльність і не спричиняючи порушень у роботі.

Методологія впровадження SAP Activate використовує гнучкий підхід, який ділить проєкт на початковий етап «Діагностика (Discover)», кінцевий етап «Супровід і підтримка (Run)» і цикл чотирьох окремих ітераційних етапів усередині (рисунок 2.7).

- підготовка (Prepare);
- дослідження (Explore);
- реалізація (Realize);
- розгортання (Deploy)

Кожен етап включає робочий потік, завдання та ключові результати. Гнучкість досягається через фази, не пов'язані одна з одною, які можуть мати різну кількість результатів і завдань. Початок однієї фази не залежить від кінця іншої.



Рисунок 2.7 – Методологія SAP Activate

Метою початкового етапу діагностики є знайомство з можливостями впроваджуваного рішення за допомогою пробної версії. На цьому етапі виявляються переваги, які отримає Замовник у результаті впровадження, проводиться попередня оцінка ефективності впровадження системи, визначається стратегія впровадження системи.

На етапі підготовки формується команда проєкту, відбувається ініціація та попереднє планування проєкту, розробляються плани управління ризиками та якістю проєкту. Роботи, що виконуються: проведення попереднього планування і підготовки проєкту; визначення цілей, завдань та організаційних рамок проєкту; формування команди проєкту; створення інфраструктури проєкту, включно зі встановленням SAP Solution Manager.

SAP Solution Manager - платформа для централізованого управління рішенням, що забезпечує користувачів інтегрованими даними, контентом та інструментами, а також єдиною точкою доступу до системи SAP, які

необхідні для впровадження, експлуатації, підтримки та моніторингу рішення та подальших поліпшень.

На етапі дослідження відбувається оцінка функціональної застосовності рішення SAP, аналіз і опис бізнес-процесів підприємства, виявлення основних потреб бізнесу, визначення функціональних характеристик, які найкращим чином відповідають вимогам Замовника. Метою цього етапу є проведення аналізу, щоб оцінити функціонал рішення і підтвердити, що вимоги Замовника можуть бути задоволені.

Роботи, що виконуються: визначення основних потреб і цілей Замовника; аналіз бізнес-процесів; підготовка та затвердження функціональних вимог до системи, розробка та узгодження Дизайну рішення.

На етапі реалізації відбувається налаштування, складання і тестування робочого середовища, завантаження даних і підготовка бізнес-користувачів. Команда проекту налаштовує і допрацьовує систему, ґрунтуючись на пріоритетних вимогах, визначених на етапі дослідження.

Налаштування та складання виконуються короткими циклами, що забезпечує регулярну перевірку і зворотний зв'язок від клієнта. Комплексне тестування забезпечує якість послуг, що надаються. Роботи, що виконуються: налаштування робочого середовища; ітераційні та покрокові налаштування, збірка і тестування рішення; проведення комплексного тестування; встановлення результатів розробки в робоче середовище; навчання користувачів.

На етапі розгортання відбувається підготовка та налаштування робочої системи, контроль готовності та перенесення операцій у нову систему. Фінальна підготовка дає змогу переконатися, що система, користувачі та дані готові до використання. Відбувається активація налаштувань і запуск системи, включно з підтримку програмного середовища і бізнес-користувачів. Роботи, що виконуються: підготовка та налаштування робочої системи; заведення актуальних даних; запуск в експлуатацію.

На кінцевому етапі супроводу і підтримки система перебуває в режимі робочої експлуатації. Метою цього етапу є подальша оптимізація та автоматизація працездатності рішення, що полягає в у можливості збереження системи в працездатному стані, що гарантує доступність системи та необхідні рівні продуктивності для підтримки виконання бізнес-процесів підприємства. Відбувається проведення періодичної оцінки відповідності рішення вимогам, наявності потреб у зміні та розвитку рішення, проводяться періодичні оновлення системи, пов'язані з виходом нових версій і розвитком технологій.

Таким чином, SAP Activate - це продуманий комплекс структурованих практик для конкретних рішень, що сприяє ефективній роботі підприємства й дає змогу обирати способи освоєння та розширення нових і унікальних функцій у масштабі всієї компанії

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз ФОП Шалашова Емілія Юріївна та наявних бізнес-процесів: розроблено повну модель підприємства, описано існуючі бізнес-процеси та створено модель AS-IS, обґрунтовано вибір системи бізнес-аналітики, описано методологію впровадження рішень SAP.

2. Надано загальну характеристику ФОП Шалашова Емілія Юріївна, розроблено та описано її бізнес-модель.

3. Для виявлення існуючих проблем було побудовано модель AS-IS, аналіз якої дозволив зробити висновок про те, що через нестачу аналітичної інформації виникають проблеми в роботі з клієнтами в процесі продажу турів. Реалізація поставлених завдань передбачає впровадження рішення SAP Business Intelligence (BI). При впровадженні рішень на базі SAP застосовується методологія SAP Activate Methodology, яка поєднує в собі найкращі практики SAP. Методологія розрахована на забезпечення

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ SAP-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка моделі підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі SAP-аналітики

Однією з причин прийняття неоптимальних рішень з управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві є неправильна робота з ключовими показниками ефективності, які обирають або інтуїтивно, або ґрунтуючись тільки на знаннях про галузь.

Побудова прогнозних моделей здійснюється шляхом пошуку закономірностей і взаємозв'язків в історичних і поточних даних. За допомогою прогнозної аналітики SAP можна реалізувати модель підвищення ефективності бізнес-процесів на основі методики збалансованої системи показників.

Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові.

Збалансована система показників заснована на баченні та стратегії. Вона відображає найважливіші аспекти бізнесу. Концепція системи підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше коригування стратегії. Завдяки цій системі менеджмент підприємства може побачити повну картину бізнесу.

Розроблення збалансованої системи показників починається зі створення стратегічної карти. На стратегічній карті відображаються причинно-наслідкові зв'язки між найважливішими завданнями, необхідними для досягнення цільового результату, тобто намічається план дій, куди потрібно розвиватися і що для цього необхідно буде зробити.

Цільовий результат визначається в чотирьох перспективах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси всередині компанії, навчання і розвиток персоналу.

Ключові показники ефективності або КРІ дають змогу вимірювати ефективність виконання всіх завдань і робіт, які будуть описані в стратегічній моделі підвищення ефективності бізнес-процесів.

Цей підхід дає змогу вибрати показники ефективності та розташувати їх у пріоритетному порядку в збалансованій системі показників, що сприяє отриманню більш точної інформації для створення стратегічної карти.

Головною перевагою запропонованої моделі є візуалізація причинно-наслідкових зав'язків між показниками ефективності за різними напрямками. Застосування статистичної аналітики робить стратегічну карту ще більш достовірною. Результат цього аналізу може використовуватися для перевірки та перепроєктування показників ефективності в збалансованій системі показників.

Алгоритм продажів туристичних продуктів на ФОП Шалашова Емілія Юріївна представлено на рисунку 3.1.

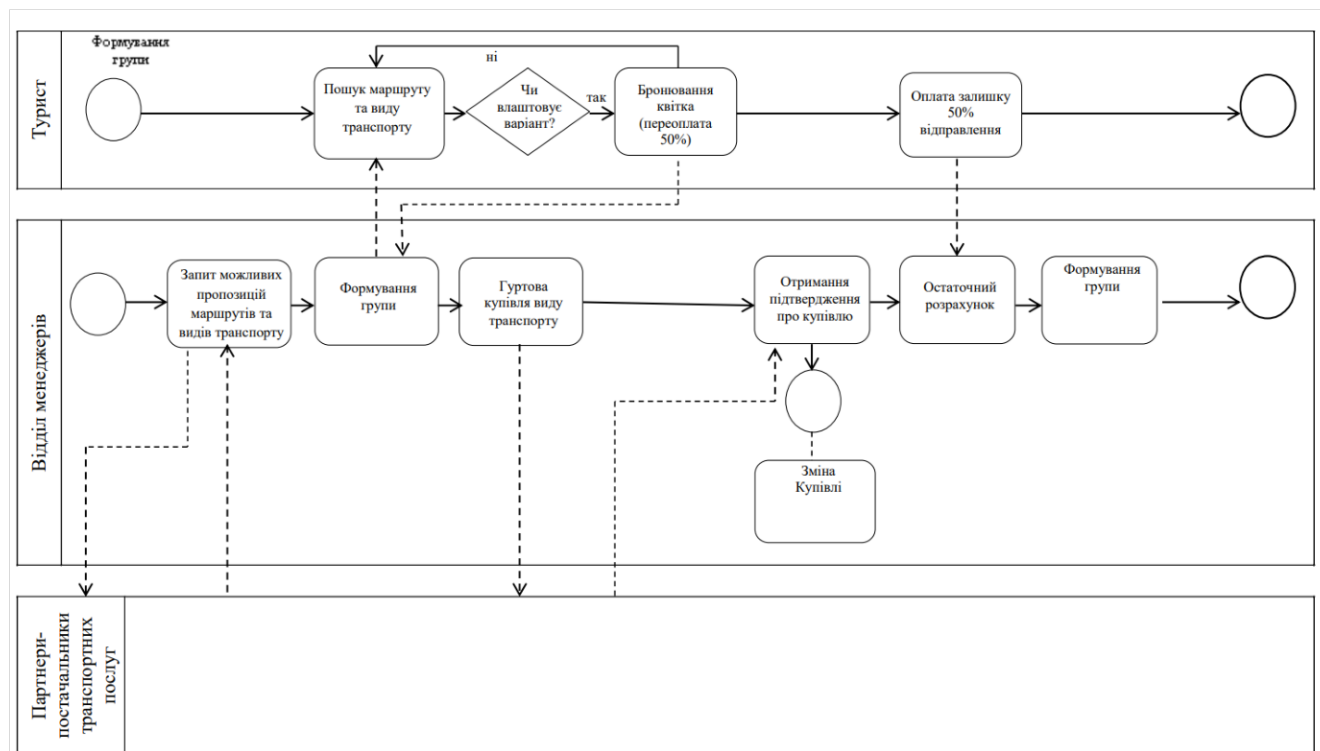


Рисунок 3.1 – Алгоритм продажів туристичних продуктів на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Вважаємо за необхідне розробити напрямки удосконалення бізнес-процесів з метою максимального задоволення вимог та потреб споживачів, а також збільшення попиту на туристичні послуги, які прямо залежить від якості та класу обслуговування (рисунок 3.2).

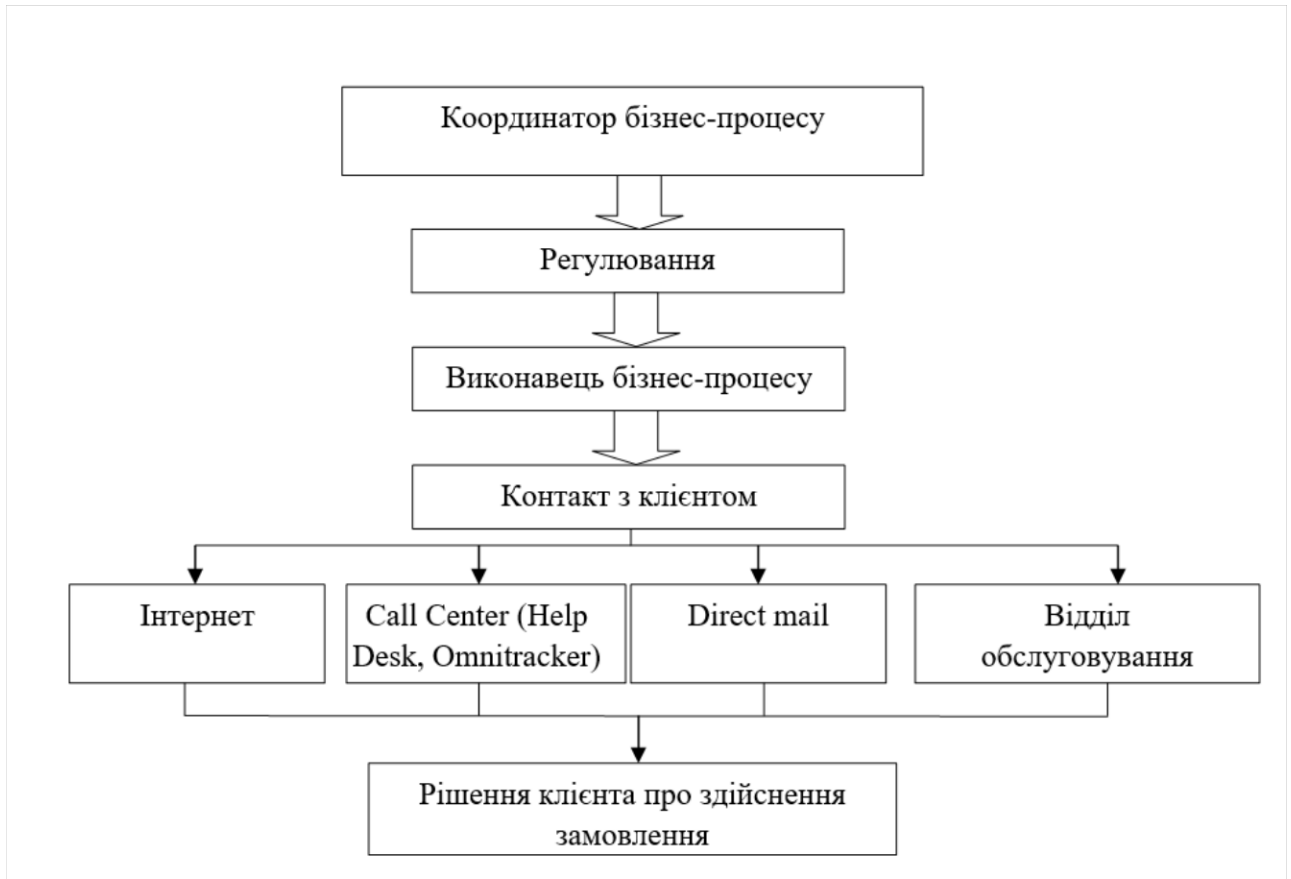


Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення бізнес-процесу на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Джерело: розробка автора

Отже, основними бізнес-процесами є ті, які зорієнтовані на надані якісних послуг, що представляють цінність для кінцевого споживача і забезпечують підприємству отримання максимального доходу. У результаті дослідження було визначено основні параметри оцінки якості туристичних послуг споживачів, до яких відносять:

- телефонні переговори. Це дотримання основних і найбільш значущих для туристичної сфери правил сучасного сервісу; у цьому процесі повинні виконуватися спеціальні критерії телефонного контакту зі споживачем;

нерозривний зв'язок та гнучкість сервісу з менеджером, його скерованість на облік вимог ринку, які швидко змінюються та прерогативи споживачів туристичних послуг.

- зовнішнє середовище, це найбільша відповідність обслуговування вимогам споживачів і характеру використання. Це необхідність зручного розташування офісу; приміщення мають бути чистими; обов'язкове розміщення режиму роботи на вході в офіс, тощо.

- внутрішнє середовище. Створення відповідного середовища для трудового колективу, спроможного забезпечити сервіс вищої якості: ергономічність робочих місць; розробка правил чіткого та однозначного формулювання, обов'язкових для дотримання всіма працівниками без виключення; чітка та зрозуміла система оцінювання якості та ефективності роботи персоналу, яка надасть змогу об'єктивно визначати кількісну та якісну ефективність обслуговування, особливо за такими критеріями, які важко піддаються обліку. Наприклад, доброзичливість, чемність, делікатність, ввічливість; в рамках мотивації персоналу - зацікавленість в розквіті підприємства, де працює людина, а також щире бажання виконувати всю роботу з максимальною ефективністю; наявність системи підвищення кваліфікації персоналу, дотримання корпоративних стандартів в одязі працівників; наявність та доступність рекламних матеріалів, тощо.

- організаційне середовище. Оптимізація або реорганізація елементів структури управління на підприємстві. Адже, найліпшою є така організаційна структура управління, де без шкоди для якості обслуговування, кількість елементів гранично невелика, тобто чим довший ланцюжок проходження замовлення, тим більша ймовірність здійснення помилки або зловживань.

- суб'єктивна оцінка. Багатобічний та безперервний моніторинг та контроль за якістю наданого обслуговування, що передбачає участь споживача в оцінюванні якості отриманих послуг. Тобто повинне бути особисте емоційне враження клієнта від візиту до офісу, результатом якого є позитивне або негативне рішення про придбання туру та рекомендації послуг знайомим.

Враховуючи практичний досвід, для синтезу бізнес-процесів використовуються складні моделі, які побудовані на спеціалізованому програмному забезпеченні або інформаційних системах. Ось чому доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси менеджеру або бізнес-аналітику, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів.

Всі бізнес-процеси та регламенти центру клієнтського обслуговування побудовані таким чином, щоб забезпечити стабільну роботу, та попередити виникнення проблем, а при виникненні збоїв у роботі - усунути їх в прогнозовані і затвержені в угоді щодо рівня послуг (SLA) терміни та забезпечити туристичному бізнесу безперебійну роботу.

У зв'язку з цим, реалізація управління бізнес-процесами в сфері туризму вимагає дотримання чіткої послідовності етапів її виконання (рис.3.3):

1. Поєднання схожих процедур в один бізнес-процес;
2. Встановлення послідовного ланцюга операцій;
3. Багатоваріантність виконання бізнес-процесу;
4. Мінімізація кількості ланок, що контролюються різними фахівцями;
5. Принцип усунення надмірної інтеграції між підрозділами;
6. Самостійне прийняття рішення виконавцями бізнес-процесу;
7. Надання більш широких повноважень виконавцям бізнес-процесу.

Розглянемо більш детально управління центром клієнтського обслуговування. Робота центру організована за багаторівневим принципом, що дозволило якісно обслуговувати максимальну кількість звернень клієнтів в одиницю часу:

- диспетчер веде прийом та реєстрацію звернень, отриманих іншими каналами зв'язку: Help Desk, Omnitraacker, e-mail, web, viber, MS Teams.

- системні адміністратори технічної підтримки допомагають діагностувати причини звернень, надають консультації та, по запиту замовника, надають підтримку через віддалений доступ максимально оперативно або надіслання замовлення поштою (розсилка за посередництвом direct mail вміщує

каталоги, проспекти, рекламні листівки та приєднані спеціальні формуляри замовлення, які достатньо заповнити і надіслати традиційною поштою); виконання замовлення телефоном (як правило, за допомогою безкоштовних номерів інформаційної лінії чи Call/Contact Center).

Етап 0	Етап 1		Етап 2		Етап 3		Етап 4		Етап 5	
Початок	Диспетчер		Технічна підтримка		Виконавець		Менеджер		Організаційно-адміністративний	
	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Час, хв.	Вид робіт	Виконавець
	Виявлення причини звернення. Погодження прийняття в роботу	n	Прийом замовлення в роботу	n	Оформлення замовлення	n	Отримання попередньої оплати. Контроль за дотриманням регламенту виконання замовлення	n	Динаміка діяльності, задоволеність клієнтів якістю роботи в розрізі часу	Начальник відділу або сектору
Надалі автоматичне призначення відповідального за вирішення проблеми або замовлення	Призначення заявки на бронювання туристичного продукту	n	Виконання первинної діагностики замовлення	n	Підтвердження та виконання замовлення	n	Перевірка попередньої оплати	n	Зовнішній вигляд особистого кабінету відповідно до корпоративного стилю. Отримання доходу від реалізації	Директор, системний адміністратор
	Відправка заявки в очікування, з обов'язковим зазначенням часу на її виконання	n	Віддалене виконання робіт	n	Отримання передоплати. Виконання замовлення.	n	Оформлення документів. Візові формальності.	n	Підготовка довідкової інформації. Контроль оплати туристичного продукту.	Менеджер
			Віддалене вирішення проблеми пов'язаної з замовленням	n	Вирішення проблеми з обов'язковим зазначенням часу на її рішення	n	При порушенні підрозділом встановлених правил роботи, озвучувати керівництву про застосування адміністративних заходів у всіх випадках		Повідомлення Замовника за допомогою sms-повідомлень (CRM, MS Teams) про статус заявки. Автоматична відправка sms, з метою оперативного стеження за замовленням.	Менеджер, системний адміністратор
			Призначення замовлення на виконавця (надалі автоматичне взаємодія системи з e-mail)	n	Відправка замовлення на модератора	n			Кінець	
			Контроль за дотриманням регламенту виконання замовлення	n	Закриття заявки і оформлення документів	n				
			Повідомлення керівництва про труднощі, що виникли в ході вирішення замовлення (її ескаляція)	-						

Рисунок 3.3 – Виконання бізнес-процесу центра клієнтського обслуговування, з метою автоматизації

Джерело: розробка автора

-команда профільних виконавців вирішують технологічно складні проблеми та працюють безпосередньо із замовником. Після прийняття замовлення виконавці туристичного підприємства виконують його аналіз, контролюючи при цьому стан вільних місць.

-менеджер виконує системний збір даних про інциденти конкретного замовлення, з метою прогнозу появи типових збоїв та їх запобігання. Також у випадку виявлення клієнтом бажання здійснити безготівковий розрахунок

здійснює перевірку актуальності інформації і здатності до проведення операції, тощо.

-директор та начальник відділу/сектору постійно працюють над пошуком шляхів оптимізації витрат часу і ресурсів на клієнтське обслуговування.

Отже, проведене дослідження показало, що впровадження автоматизованих систем управління у туристичний бізнес несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал не тільки для підвищення прибутковості бізнесу та максимального підвищення якості обслуговування, а й значно зберегти час споживача, для цього буде використовуватися SAP-аналітика.

3.2 Складання план-заходів щодо впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Проект впровадження SAP передбачає створення комплексного рішення з управління всіма бізнес-процесами за допомогою єдиної інформаційної аналітичної платформи. Цілями впровадження є створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу ФОП Шалашова Емілія Юріївна, підвищення ефективності його управління та забезпечення постійного контролю якості клієнтського сервісу.

Проект щодо впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна містить 7 етапів і 22 роботи, з яких 5 є некритичними, а отже, не належить до критичного шляху (рисунок 3.4).

Тривалість проєкту становитиме 135 робочих днів. Проєкт розпочнеться 12 грудня 2023 року і буде закінчено 07 липня 2024 року.

У робочу групу проєкту планується залучити п'ять трудових ресурсів на основі договору підряду: менеджер проєкту, бізнес-аналітик, програміст, тестувальник, системний адміністратор (рисунок 3.5).



Рисунок 3.4 – План проєкту «Впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна»

Джерело: складено автором



Рисунок 3.5 – Залучені трудові ресурси на основі договору підряду

Джерело: складено автором

Менеджер проєкту розподіляє завдання між командою проєкту, планує хід роботи, мотивує команду, контролює процес і координує загальні дії, а також несе відповідальність за управління ризиками та дії в разі непередбачених ситуацій, стежить за тим, щоб процес розробки йшов за планом.

Роль бізнес-аналітика полягає в плануванні оптимального процесу впровадження, інтерпретації вимог замовника, підготовці документації та здійсненню ефективної комунікації між клієнтом і командою.

Програміст займається налаштуванням середовища для розробки та тестування та встановленням результатів розробки.

Тестувальник проводить загальне тестування продукту та його відповідність заявленим вимогам і визначає помилки з подальшим наданням звіту команді розробки, яка проводить їх виправлення.

Системний адміністратор забезпечує роботу мережі та комп'ютерів, а також забезпечує функціонування системи в режимі робочої експлуатації.

Очікувані загальні витрати на впровадження системи бізнес-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна становлять 476 432 грн.

Вартість впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вартість впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна

ІД. задачі	Найменування задачі	Загальні витрати, грн.	Базові витрати, грн.
0	Впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю.	476 432,00	476 432,00
3	Діагностика	52 344,00	52 344,00
6	Підготовчі роботи для початку проєкту	65 232,00	65 232,00
12	Дослідження	131 816,00	131 816,00
18	Реалізація	162 144,00	162 144,00
23	Розгортання	19 968,00	19 968,00
28	Тестування сценаріїв за критеріями успішності	44 925,00	44 925,00
29	Проведення презентації за результатами проєкту	0	0

Також слід спланувати безперервність виконання робіт за розкладом та ресурсним забезпеченням. Неврахування цих ризиків може спричинити збільшення часу на виконання поставлених завдань, або невиконання їх взагалі, із-за відсутності ресурсу. Матриця ризиків за проектом представлена табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Матриця ризиків проекту «Впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю.»

Ризик	Ймовірність			Заходи	Мінімізація ризику	ВСР план
	Низький 0-30%	Середній 31-60%	Високий 61-100%			
Дуже короткострокові задачі				- установка результатів у продуктивне середовище - перехід до продуктивної експлуатації	Складання резерву для виконання завдань за проектом	Понаднормова робота
Дуже довгострокові задачі				- підготовка функціональних вимог до ІС - тестування	Розбивання на серії більш коротких задач	
Ресурс з великим обсягом робіт				- мати у резерві системного адміністратора	Розподіл робіт по Waterfol	Залучення додаткових співробітників
Спеціалісти із унікальними знаннями				- мати у резерві бізнес-аналітика та програміста	Навчання резервних виконавців	

Джерело: складено автором

Як видно з проектного плану ресурсне завантаження розподілено нерівномірно, так програміст та системний адміністратор виконують більший обсяг робіт, ніж інші учасники робочої групи. Це спеціалісти із унікальними навичками, тож ризик їх втрати великий, більш того проект стає залежним від цих спеціалістів, тож слід передбачити це.

Запропоновані результати дозволяють зробити висновок, що застосування матриці ризиків а також плану щодо їх мінімізації дозволить не тільки більш ефективно використовувати ресурси але й виконати проект без додаткових витрат часу та бюджету.

3.3 Оцінка ефективності впровадження SAP-аналітики для ФОП Шалашова Емілія Юріївна

Розрахуємо стартові витрати за двома етапами: на етапі впровадження та на етапі експлуатації інформаційної системи.

Розрахунок вартості людино-години задіяних спеціалістів у проєкті представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість людино-години задіяних спеціалістів у проєкті «Впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю.»

Посада спеціаліста	Ставка	Кількість шт.од.	Трудовитрати, години	Заробітна плата, грн.
Діагностика		2	96	20 790,00
Менеджер проєкту	18 000,00	1	30	3 240,00
Бізнес-аналітик	45 000,00	1	66	17 550,00
Підготовчі роботи для початку проєкту		2	272	20 140,00
Менеджер проєкту	18 000,00	1	108	11 520,00
Системний адміністратор	19 000,00	1	164	8 620,00
Дослідження		3	360	73 270,00
Менеджер проєкту	18 000,00	1	112	12 060,00
Бізнес-аналітик	45 000,00	1	216	57 600,00
Системний адміністратор	19 000,00	1	32	3 610,00
Реалізація		2	336	73 620,00
Програміст	60 000,00	1	230	61 650,00
Системний адміністратор	19 000,00	1	106	11 970,00
Розгортання		3	256	59 550,00
Тестувальник	20 000,00	1	55	6 600,00
Програміст	60 000,00	1	125	44 400,00
Системний адміністратор	19 000,00	1	76	8 550,00
Тестування сценаріїв за критеріями успішності		2	80	24 000,00
Програміст	60 000,00	1	60	21 600,00
Тестувальник	20 000,00	1	20	2 400,00
Проведення презентації за результатами проєкту		1	8	900,00
Менеджер проєкту	18 000,00	1	8	900,00
Загальна вартість:				272 270,00

Так як впровадження виконується на існуючій інфраструктурі ФОП Шалашова Емілія Юріївна, то нематеріальні витрати за проектом передбачені тільки на послуги навчання щодо впровадженого рішення у розмірі 2 000, грн. та підписку на 3 ліцензії у розмірі 2 000, 00 грн за ліцензію на рік (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 – Матеріальні, нематеріальні та накладні витрати за проектом «Впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю.»

Статті витрат	Кількість	Загальна вартість, грн./рік
Матеріальні витрати		
Персональна техніка	0	0
Нематеріальні витрати		
Ліцензії SAP-аналітики на рік	3	6 000,00
Послуги по навчанню персоналу	1	2 000,00
Накладні витрати		
Накладні витрати у грошовому виразі	15%	40 840,5
Загальна вартість:		48 840,00

На етапі інвестування накладні витрати складають 15% від витрат у грошовому еквіваленті (15% від 272 270,00 грн. або 40 840,00 грн.)

Таким чином на впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю. необхідні інвестиції складають 321 110 грн. на перший рік, а вартість володіння у подальші роки складе 7 500 грн. на рік. На етапі експлуатації накладні витрати складають 25%.

Економічна ефективність від впровадження SAP-аналітики складається із підвищення прибутку ФОП Шалашова Е.Ю., який досягається за рахунок зменшення часу на обслуговування клієнта а отже і збільшення кількості проданих туристичних продуктів.

За статистичними даними, які надало туристичне агентство середній чек складає 60 000 грн. До повномасштабної війни, в середньому за місяць продавалося 30 турів, моржа 7%, а отже прибуток складе 126 000 грн. Планується протягом 2024-2025 років збільшити кількість продажів у два рази, а прогноз на 2 місяці до 5% від поточної кількості, за 4-6 місяців – 10%, на 6-12

місяць – 25%, у 13-17 місяць – 50%, і в 18-24 місяці – 100%. Таким чином розрахунок збільшення кількості проданих туристичних продуктів у перші 2 місяці складе 6300 грн/міс, за 4-6 місяців – 12600 грн/міс, на 6-12 місяці – 31 500 грн/міс, на 13-17 місяці – 63 000 грн/міс, і на 18-24 місяці – 252 000 грн/міс.

Також економічний ефект містить у собі зменшення вартості процесу продажів туристичних продуктів. Очікується, що впровадження SAP-аналітики дозволить зменшити кількість задіяних менеджерів з продажу з двох до одного за рахунок скорочення підбору туру та оформлення супровідних документів.

Висновки до розділу 3

1. Пошук шляхів вирішення існуючих проблем на ФОП Шалашова Емілія Юріївна дозволило визначити не тільки показники, які мають найбільший вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів, але й показники, які мають найбільший вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів щодо збільшення його прибутку.

2. Розроблено модель підвищення ефективності бізнес-процесів, яка буде реалізовуватися на основі SAP-аналітики після впровадження рішення. Для впровадження на ФОП Шалашова Емілія Юріївна обрано систему бізнес-аналітики SAP Business Intelligence, за допомогою якої планується підвищити продажі туристичних продуктів та переглянути проблеми щодо втрати клієнтів.

3. З метою ефективності використання інструментів для аналізу даних, було описано функціональні можливості, якими буде володіти продукт. Визначено, що показниками, які мають найбільший вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів є наступні: обсяг продажів, кількість проданих туристичних продуктів, частка клієнтів, які здійснили повторне придбання.

4. Розроблено проект впровадження системи бізнес-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна за методологією SAP Activate. Надано календарне, ресурсне та вартісне планування проекту. Тривалість проекту становитиме 135 робочих днів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надало можливість зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Проведено аналіз даних щодо розвитку туристичного бізнесу із застосуванням методу статистичного аналізу, який показав, що кількість турфірм зростає і головною проблемою є висока конкуренція.

2. Проведено аналіз бізнес-процесу продажу турів ФОП Шалашова Емілія Юріївна, виявлено проблему щодо недостатньої реалізації туристичних продуктів, більш того, встановлено, що частка клієнтів не повертається з метою здійснення повторного придбання турів.

3. Запропоновано рішення щодо впровадження системи бізнес-аналітики SAP Business та обґрунтовано економічну ефективність, одержувану від впровадження запропонованої інформаційної системи.

4. Змодельовано діяльність ФОП Шалашова Емілія Юріївна, метою якого є поліпшення показників діяльності за рахунок більш високого обсягу продажів, що неможливо без постійного моніторингу ринку, підвищення точності прогнозів результатів діяльності.

5. Описано шлях підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі впровадження SAP Business Intelligence, за допомогою якої підприємство зможе перетворити свою діяльність, орієнтуючись на аналітичну інформацію, і ухвалюючи рішення для стимулювання зростання і підвищення успішності роботи.

6. Визначено показники ефективності, що мають найбільший вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів і збільшення прибутку і розроблено модель підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

7. Запропоновано проєктний план впровадження SAP-аналітики на ФОП Шалашова Е.Ю. Рекомендаційна частина описує формування системи з чіткими контрольними точками його виконання на основі забезпечення комунікацій при

здійсненні проєктної роботи, сформована дорожня карта на основі рекомендаційних заходів.

7. Доведено, що впровадження системи бізнес-аналітики на ФОП Шалашова Емілія Юріївна призведе до підвищення прибутку, оптимізації процесу продажу турів і підвищення якості роботи з клієнтами, а отримані результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення питання підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі SAP-аналітики та застосовуватися в практичній діяльності підприємств туристичної та інших галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Гончар О.І. Мотиваційні засади розвитку конкурентного потенціалу підприємств туристичної сфери. *Вісн. Хмельниц. ун-ту*. 2010. № 3. Т. 3. С. 25.
2. Bondarenko L. Organization and economic basis for the development of industrial tourism in the Dnipropetrovsk region. *Економіка і регіон. Науковий вісник. Полтава. ПНТУ*. 2021. №.2(81). С.26-32.
3. Аналіз ринку туристичних віртуальних послуг. URL : <https://creativeconomy.ru/lib/5192>
4. Ахмедова О.О. Можливості використання світового досвіду розвитку інновацій у сфері туризму в Україні. *Вісник Харківського національного університету ім Каразіна*. 2018. № 1. С. 32-37.
5. Балабанов Г. В. Туризм в європейському союзі: глобальний, національний та регіональний виміри. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 29-33.
6. Бартошук, О.В., 2018. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 2, с 62-68.
7. Біловодська О. А. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком. Монографія. Суми. Університетська книга. 2010. 432 с.
8. Богоявленська Ю.В., Г.І. Олійник. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. N 67. 74с.
9. Бойко М.Г. Ціннісноорієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. Ун-т. 2010. 524 с.
10. Бондаренко Л.А., Бочинський Б.О. (2023). Використання ІТ технологій в умовах сучасного розвитку туристичної індустрії. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «ГЕОГРАФІЯ ТА ТУРИЗМ»*. 28 лютого - 1 березня 2023 р. м. Харків. С 664-670

11. Бондаренко Л.А., Ваганян Р.Т., Удосконалення якості послуг туристичного підприємства. *Матеріали сімдесят восьмої студентської науково-технічної конференції. Дніпро, 24-28 квітня 2023 р. Д.: НТУ «ДП», 2023. С. 419-421.*

12. Бондаренко М.П. Теретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис XXI. 2012. № 3-4. С. 19-22*

13. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.

14. Василенко, В.О. Конкуренстоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Навч. посіб. Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. К. : Освіта України. 2012. 23-508 с.

15. Виноградова О.В. Особливості моделювання бізнес-процесів організації на принципах реінжинірингу. *Вісн. ТАНГ. 2005. № 2.*

16. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ. 2005. 195 с.

17. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. Донецьк. 2006. 435 с.

18. Віртуальний туризм, та що він несе URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vr-turizm-chto-on-za-soboy-neset/viewer>

19. Власова М.В. Стратегічне управління діяльністю туристської фірми в умовах конкурентного середовища. Навчальний посібник. К. Либідь. 2006. 46 с.

20. Вовк К. М. Нейроекономічний підхід щодо розвитку івенттуристичної діяльності. *Комунальне господарство міст. 2017. № 12. С. 33- 38.*

21. Гаврилов В. П. Інформаційні системи і технології в туризмі Лабораторний практикум для студентів напряму підготовки «Туризм». Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 174 с.

22. Гвоздь М.Я. Категорія реінжиніринг та її визначення у фаховій літературі. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/15.pdf

23. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств. *Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка» Проблеми економіки та управління*. 2010. № 668 С. 253–257.

24. Герасименко В.Г., К.А. Наймарк. Інноваційний потенціал підприємств туризму та готельного господарства. Монографія. Одеса. ОНЕУ. 2017. 278 с.

25. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=943>

26. Гур'єва І. М., С. Хитяних. Розвиток туризму в Україні: проблеми й перспективи. *Фінансовий контроль*. 2011. №1. 22 с.

27. Гусаковська Т.О., М. О. Джаман Розвиток ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. 23 с.

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

29. Денисенко М.В. Вдосконалення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів як підходу до реструктуризації підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_1/35.pdf

30. Домашенко М. В. Сучасні інформаційні технології в розвитку ринку туристичних послуг. Київ: Кондор. 2013. 243 с.

31. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Центр учбової літератури. 2007. 224 с. URL: http://library.nuft.edu.ua/ebook-file/dyadechko_1_p_ekonomika_turistichnogo_biznesu.pdf

32. Єсіпова К.А. Автоматизація бізнес-процесів туристичних підприємств. *Вісн. КНТЕУ*. 2011. С. 46-58.

33. Єсіпова К.А. Веб-сайт туристичного підприємства як інструмент інтернет-технологій. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* вип. 266. Т. 2. ДНУ. 2010. С. 316-328.

34. Єсіпова К.А. Класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств. *Екон. простір : зб. наук. пр.* № 42. ПДАБА. 2010. С. 220-228.
35. Єсіпова К.А. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. *Вісн. КНТЕУ.* 2012. С. 25-34.
36. Єсіпова К.А. Теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств. *Екон. науки : зб. наук. пр., сер. «Економіка та менеджмент».* 2010. Вип. 7 (26). С. 386-396.
37. Ільєнко Ю. І., Г. В. Шершньова Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі. *Інноваційна економіка.* Тернопіль. СМП «ТАЙП». 2013. Вип. 6 (44). С. 81 – 85.
38. Карпенко С.Г. Основи інформаційних систем і технологій : навч. посіб. К. : МАУП. 2002. 264 с.
39. Квачан В. Аутсорсинг бізнес-процесів. URL: <http://www.abp.in.ua/information/article /outsourcing>.
40. Квачан В.А. Автоматизація роздрібною торгівлі. URL: <http://www.abp.in.ua/information/article /autoshop>.
41. Костик А.А. Визначення сутності маркетингу у туристичній діяльності. *Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України».* Одеса: ОНЕУ. 2018. 548-552 с.
42. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств. Навч. посібник. К. Знання. 2005. 241 с. 15.
43. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу. Навч. посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 272 с. 16.
44. Мельниченко С. О. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності. *Вісник КНЕУ.* 2012. №2. С. 131–141.
45. Мельниченко, С.В.. Туристична галузь - суттєве джерело поповнення коштів державного бюджету. *Фінанси України.* № 2, с. 63-68.
46. Новіков В. С. Інновації в туризмі. *Київ: Академія* 2007. 208 с.

47. Петриченко П.А. Використання систем доповненої реальності у сфері туристичних послуг. *Матеріали VII міжнародної наукової конференції*. Львів. ЛНУ ім. Івана Франка. 2013. С. 360-362

48. Пономаренко М. І. Інформаційні системи і технології в економіці. *Київ. Академія*. 2002. 521 с.

49. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі. Київ: Кондор. 2005. 301 с.

50. Ткаченко, Т.І. Стратегія розвитку підприємств туризму в Україні. *Вісник КНТЕУ*. №1. с. 60-64с.

51. Шматько Н.М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес-процесів за даними машинобудівних підприємств Харківської області URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/dspace/handle/123456789/24156>.

52. Яковенко С.І. Інформаційні технології й реінжиніринг у процесах організації, трансформації та управління корпораціями. *Актуальні проблеми економіки*. № 10(52). 2005. С. 222–235.