

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра туризму та країнознавства

О.А. Ніколайчук

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра туризму та країнознавства

О.А. Ніколайчук

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри туризму та країнознавства
Протокол № 3
від “03” жовтня 2019 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол №3
від “28” листопада 2019 р.

**Кривий Ріг
2019**

УДК 339.13.021 (076.5)
ББК 65.42-24я73
Н 67

Ніколайчук О.А.

Н 67 Управління бізнес-процесами в туризмі [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.А. Ніколайчук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. туризму та країнознавства. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. – 45 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами в туризмі» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

УДК 339.13.021 (076.5)
ББК 65.42-24я73

© Ніколайчук О.А., 2019
© Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	16
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства	16
Змістовий модуль 2. Інструментарій та технології реінжинірингу бізнес-процесів на туристичному підприємстві	22
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	35
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства	36
Змістовий модуль 2. Інструментарій та технології реінжинірингу бізнес-процесів на туристичному підприємстві	38

ВСТУП

В сучасному світі розвиток туризму виступає рушійною силою економічного зростання і є одним із джерел сталого розвитку економіки. Зважаючи на високу динамічність та рівень невизначеності зовнішнього середовища туристичного ринку, особливого значення набуває всебічне вивчення ефективності функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Тому вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами в туризмі» має важливе значення для підготовки фахівців даного напрямку.

Дана дисципліна має за мету формування комплексу теоретичних знань і прикладних навичок щодо забезпечення ефективного управління бізнес-процесів підприємств в туризмі.

Завданнями дисципліни є: сформувати у студентів комплекс компетенцій, достатніх для інтегрованого управління бізнес-процесами підприємств в туризмі.

Предметом дисципліни управління бізнес-процесами підприємств індустрії туризму.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

знати:

- базові категорії процесного підходу до управління підприємством;
- основні підходи, принципи, методи, функції, інструменти предмету курсу;
- види та характеристики бізнес-процесів туристичних підприємств;
- сутність та методику моделювання, аналізу та реінжинірингу бізнес-процесів туристичного підприємства;

вміти:

- моделювати бізнес-процеси туристичного підприємства;
- проводити ідентифікацію та аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства;
- володіти навичками проведення реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів туристичного підприємства;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою адекватно сформованої системи показників;
- моделювати оптимальну організаційну структуру;
- використовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань у туристичній діяльності.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова для студентів спеціальності 242 «Туризм»
Семестр (осінній / весняний)	осінній
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість модулів	1
Лекції, годин	39
Практичні / семінарські, годин	15
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	96
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	3,6
самостійної роботи студента	5
Вид контролю	залік

2. Програма дисципліни

Ціль – формування комплексу теоретичних знань і прикладних навичок щодо забезпечення ефективного управління бізнес-процесів підприємств в туризмі.

Завдання: сформувати у студентів комплекс компетенцій, достатніх для інтегрованого управління бізнес-процесами підприємств в туризмі.

Предмет: управління бізнес-процесами підприємств індустрії туризму.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством

Тема 2. Бізнес-процеси підприємства: поняття, сутність та класифікація

Тема 3. Управління системою бізнес-процесів підприємства

Тема 4. Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства

Тема 5. Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства

Тема 6. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства

Тема 7. Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства

Тема 8. Оптимізація організаційної структури управління на основі управління бізнес-процесами

Тема 9. Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в туристичному бізнесі

3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства					
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	11	2	1	-	8
Тема 2. Бізнес-процеси підприємства: поняття, сутність та класифікація	13	4	1	-	8
Тема 3. Управління системою бізнес-процесів підприємства	18	4	2	-	12
Разом за змістовим модулем 1	42	10	4	-	28
Змістовий модуль 2. Інструментарій та технології реінжинірингу бізнес-процесів на туристичному підприємстві					
Тема 4. Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства	22	6	2	-	14
Тема 5. Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства	22	6	2	-	14
Тема 6. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства	20	6	2	-	12
Тема 7. Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства	18	4	2	-	12
Тема 8. Оптимізація організаційної структури управління на основі управління бізнес-процесами	14	4	2	-	8
Тема 9. Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в туристичному бізнесі	12	3	1	-	8
Разом за змістовим модулем 2	108	29	11	-	68
Усього годин	150	39	15	-	96

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
1	Семінар запитань і відповідей Процесний підхід щодо управління підприємством	2
2	Семінар з виконанням практичних задач Управління системою бізнес-процесів підприємства	2
3	Семінар з виконанням практичних задач Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства	2
4	Семінар з виконанням практичних задач Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства	2
5	Семінар з виконанням практичних задач Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства	2
6	Семінар з виконанням практичних задач Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства	2
7	Семінар-дискусія Оптимізація організаційної структури управління на основі	2

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
	управління бізнес-процесами	
8	Семінар-розгорнута бесіда Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в туристичному бізнесі	1
Разом		15

5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, доповідей за обраною темою.
3. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Вид та тема семінарських занять	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства			
Семінар запитань і відповідей. Процесний підхід щодо управління підприємством	16	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: особливості функціонального та процесного підходів до управління підприємством; роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей; зміст і основні параметри бізнес-процесів; класифікація бізнес процесів; основні властивості бізнес-процесів. Джерела: [1-3, 5-10] 2. Самотестування. 3. Підготовка до понятійного диктанту.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування/ понятійний диктант
Семінар з виконанням з виконанням практичних задач Управління системою бізнес-процесів підприємства	12	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: сутність та напрями управління бізнес-процесами підприємства; основні методи процесного управління; модель циклу управління бізнес-процесами; процесне управління в контексті систем міжнародних стандартів ISO та менеджменту якості. Джерела: [1-3, 5-7, 10] 2. Самотестування. 3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ідентифікації та управління бізнес-процесами підприємства.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань
Разом змістовий модуль 1	28		
Змістовий модуль 2. Інструментарій та технології реінжинірингу бізнес-процесів на туристичному підприємстві			
Семінар з виконанням з виконанням практичних задач Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства	14	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств; методи опису бізнес-процесів; сутність, цілі і принципи моделювання бізнес – процесів; методологія моделювання бізнес-процесів; бізнес-модель підприємства. Джерела: [1-3, 5-7, 10, 15] 2. Самотестування. 3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ідентифікації та	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань

		моделювання бізнес-процесів в туризмі.	
Семінар з виконанням практичних задач Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства	14	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: Вибір пріоритетних бізнес-процесів для оптимізації; ключові показники бізнес-процесів туристичного підприємства; класифікація методів аналізу бізнес-процесів Джерела: [2-3, 5-7, 10, 12-13, 15] 2. Самотестування. 3. Підготовка до розгляду ситуаційних та розрахункових завдань	Тестування, вирішення ситуаційних завдань
Семінар з виконанням практичних задач Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства	12	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: сутність, цілі та види реінжинірингу бізнес процесів; етапи проведення бізнес-реінжинірингу; базові принципи РБП; умови успішного реінжинірингу та фактори ризику; типові помилки при проведенні реінжинірингу. Джерела: [2-10, 15-16] 2. Самотестування. 3. Підготовка до розгляду запропонованих ситуаційних завдань	Фронтальне та індивідуальне опитування розв'язання ситуаційних завдань та задач
Семінар з виконанням практичних задач Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства	12	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: оптимізація бізнес-процесів: суть, принципи та критерії; методи оптимізації бізнес-процесів; технології постійного удосконалення. Джерела: [2-10, 11, 15, 16] 2. Самотестування. 3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо оптимізації бізнес-процесів в туризмі.	Тестування, розв'язання ситуаційних завдань
Семінар-дискусія Оптимізація організаційної структури управління на основі управління бізнес-процесами	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: еволюція організаційних структур управління; діагностика організаційної структури та організаційний інжиніринг; перепроєктування організаційної структури та впровадження системи управління бізнес-процесами. Джерела: [2-3, 5-7, 10] 2. Самотестування 3. Підготовка до понятійного диктанту.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування понятійний диктант
Семінар – розгорнута бесіда. Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань: корпоративні ІТ системи; програмні продукти підтримки моделювання та	Фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання

туристичному бізнесі		управління бізнес-процесами в туристичному бізнесі. Джерела: [2-3, 5-7, 10, 14] 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	доповідей
Разом змістовий модуль 2	68		
Разом	96		

7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

Результати навчання	Компетентності											
	Загальні						Предметно-спеціальні					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Поглиблені знання щодо теоретичних та прикладних засади процесного підходу до управління		+										
Поглиблені знання сутності бізнес-процесів туристичних підприємств.		+					+					
Знання головних принципів управління бізнес-процесів туристичних підприємств.		+					+					
Здатність ідентифікувати та аналізувати бізнес-процеси туристичного підприємства								+	+	+		+
Здатність моделювати бізнес-процеси туристичних підприємств											+	
Володіння навичками проведення реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів туристичного підприємства								+			+	+
Оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою адекватно сформованої системи показників									+	+		
Здатність моделювати оптимальну організаційну структуру управління підприємством											+	
Володіння формами та методами ефективного спілкування в туристській діяльності					+						+	
Здатність використовувати сучасні технічні засоби, інформаційно-комунікаційні технології, прикладне програмне забезпечення туристичної діяльності у професійній діяльності											+	

8. Методи викладання

Лекції, семінарські заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійно опрацювання додаткових питань за наведеним переліком літератури).

9. Методи оцінювання

Залік.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення заліку: впродовж семестру (100 балів).

Оцінювання студентів протягом семестру

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Задачі, завдання, кейси тощо	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Змістовий модуль 1						
Тема 1.	4		4			8
Тема 2.	4	5	3			12
Разом за змістовий модуль 1	8	5	7		10	30
Змістовий модуль 2						
Тема 3.	4	6	3			13
Тема 4.	4	7				11
Тема 5.		6	3			9
Тема 6.	4	6				10
Тема 7.	4		4			8
Тема 8.			3	6		9
Разом за змістовий модуль 2	16	25	13	6	10	70
Усього	24	30	20	6	20	100

Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

11. Методичне забезпечення

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
3. Індивідуальні завдання.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

12. Рекомендована література

Основна

1. Державний стандарт України «Система управління якістю. Основні положення та словник» (ISO 9000/2000, IDT). – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.
2. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с
3. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие. / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева– СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
4. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник – Рівне: НУВГП, 2014 – 158 с.
6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2005.- 278 с.
7. Репин В.В. Процессы компании: построение, анализ, регламентация – М: РИА «Стандарты и качество», 2007 – 240 с.
8. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
10. Швиданенко Г. О. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. — К. : КНЕУ, 2012. — 487 с.

Допоміжна

11. Андерсен Бьёрн Бизнес-процессы инструменты совершенствования /Бьёрн Андерсен – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
12. Горбылева З.М. Экономика предприятий туризма : учеб.-метод. пособие / З.М. Горбылева. – Минск : РИПО, 2014. – 226 с
13. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник / Л. П. Дядечко. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

14. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Мельниченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.Іванова О.М. Управління інформаційними потоками туристичних підприємств [Текст] : монографія / О. М. Іванова. - Суми : Університетська книга, 2016. - 200 с.
15. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.
16. Харрінгтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрінгтон. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 189 с.

Інформаційні ресурси

17. Украинская туристическая информационная система [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.utis.com.ua
18. Tourism Highlights. 2018 Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.unwto.org.
19. Travel Leisure. Plan Your Getway Vacation Today [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.reiseburo.ru/home/leisure/railcruises
20. Travel and Tourism economic impact / World travel and tourism council [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/CountryReports/Ukraine_/.
21. UNWTO. World Tourism Barometer. Committed to Tourism, Travel and the Millennium Development Goals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.world-tourism.org

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Процесний підхід щодо управління підприємством

Семінар запитань і відповідей

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Мета та завдання дисципліни.
2. Особливості функціонального та процесного підходів до управління підприємством. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.
3. Зміст і основні параметри бізнес-процесів.
4. Класифікація бізнес процесів.
5. Основні властивості бізнес-процесів.

2. Індивідуальне тестування.

3. Понятійний диктант.

4. Визначити, вірним чи невірним є наступне твердження. Відповідь обґрунтуйте:

1. Процесний підхід є протиставленням функціональному підходу до управління підприємством.
2. За функціональним підходом керівники нижчого рангу забезпечують виконання окремих функцій.
3. За процесним підходом відповідальність за результати переноситься на керівників бізнес-процесів.
4. Для функціонального підходу управління не потрібна жорстка вертикальна ієрархія управління.
5. Ідею реорганізації менеджменту на основі процесного підходу буда запропонована Генрі Фордом.
6. Бізнес-об'єкт та бізнес-процес є тотожними поняттями.
7. Власник бізнес-процесу – це людина, яка володіє ресурсами та приймає стратегічні рішення.
8. Ресурс бізнес-процесу не є входом процесу.
9. Клієнтом бізнес-процесу може виступати інший бізнес-процес.
10. Основні бізнес-процеси визначають профіль бізнесу.
11. Допоміжні бізнес-процеси не можуть бути передані на аутсорсинг.
12. Процеси управління управляють основними та допоміжними бізнес-процесами.
13. До основних бізнес-процесів за моделлю М. Портера відносять виробництво, логістику, маркетинг та збут, управління людськими ресурсами.
14. Ланцюжок створення вартості М.Портера моделює як основну, так і допоміжну діяльність.
15. Основними атрибутами бізнес-процесів є власник, ресурси, вхід, вихід, клієнт.

Тема 2. Управління системою бізнес-процесів підприємства

Семінар з виконанням з виконанням практичних задач

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Сутність та напрями управління бізнес-процесами підприємства
2. Основні методи процесного управління
3. Модель циклу управління бізнес-процесами
4. Процесне управління в контексті систем міжнародних стандартів ISO та менеджменту якості

2. Індивідуальне тестування

3. Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Визначити бізнес-процеси для наступних підприємств. Виокремити з них основні та допоміжні процеси. Для основних бізнес-процесів скласти ланцюжок створення вартості.

- 1) підприємство з виробництва та продажу харчових напоїв;
- 2) консалтингове агентство;
- 3) піцерія;
- 4) готель.

Практичне завдання 2.

Побудова системи управління якістю компанії «Ford»

Коротка інформація про компанію

Ford Motor Company - північноамериканська автомобілебудівна компанія, виробник автомобілів під марками «Ford», «Mercury», «Lincoln», а також власник марки «Mazda». Четвертий в світі виробник автомобілів за обсягом випуску за весь період існування; в даний час - третій на ринку США після GM і Toyota, і другий в Європі після Volkswagen. Займає 9 місце в списку найбільших публічних компаній США Fortune 1000 за станом на 2015 рік і 27 місце в списку найбільших світових корпорацій Fortune Global 500 2015 року. Штаб-квартира компанії знаходиться в місті Дірборн (передмістя Детройта, штат Мічиган).

Передісторія

Аж до 1970-х рр. у Ford не було серйозних причин щось змінювати. У 60-70-х рр. конкуренція на американському автомобільному ринку була далека від тієї, яку прийнято вважати високою: тут правили три гіганти - Ford, General Motors і Chrysler. Хоча 1960-і рр. були відзначені зростаючою хвилею споживачтва і більш досвідченим попитом, ніякої реакції з боку американської автомобілебудівної промисловості не було. Той факт, що гарантійні терміни були збільшені, нічого не змінив: масштабних розробок нової продукції не було.

Перший шок автомобілебудівної промисловості зазнала в 1974р., коли вибухнула нафтова криза. Американський ринок різко переключився на малолітражні автомобілі, що було на руку японським експортерам, в той час як Ford зі своїми заводами, в основному розрахованими на великогабаритні моделі, виявився у вкрай невітідному становищі. Єдиним порятунком для концерну залишався випуск малолітражки Pinto, куди і були екстрено стягнуті виробничі потужності. В середині 70-х рр. уряд заморозив ціни на нафту і в моду знову увійшли великі моделі. При цьому Ford виявився перед обличчям проблеми надлишкових потужно-стей на Pinto.

До 1978 року, проте, Ford зміг повернути свої колишні позиції на американському ринку. Прибутки тоді досягли рекордно високого рівня, але в 1979 р пішов ще один нафтова криза. Малолітражки знову стали фаворитами, а Ford знову зіткнувся з перевиробництвом великогабаритних моделей. Але за цей час японці встигли вдосконалити свої моделі і пропонували американському споживачеві відмінну якість і широкі можливості - все, що раніше асоціювалося з великими автомобілями. Американські автомобільні гіганти зіткнулися з гідним конкурентом, до того ж іноземним. Тим часом в економіці країни настав різкий спад, і темпи інфляції досягли максимальної позначки - 18%. Це відчутно вдарило по дилерам. В цей час Ford відчував також проблеми через свого іміджу, міцно пов'язаного з низькою якістю: майже щотижня преса критикувала компанію, за проблеми з вихлопними викидами, а також за несоблюдення норм безпеки. Ситуацію погіршували проблеми на Pinto і наступне незабаром судовий розгляд, порушену штатом Індіана проти членів Ради директорів, які звинувачувалися в підвищенні пожежонебезпеки Pinto при зіткненнях задньою частиною автомобіля (в кінці кінців, справа була вирішена на користь Ford). Єдиними малолітражними моделями, що поставляються Ford на американський ринок під час другої паливної кризи 1979 р були Pinto і експортована з Європи Fiesta.

Початок 1980-х рр. було відзначено закриттям трьох складальних заводів Ford. Більш того, американська компанія була змушена стати боржником своєї власної європейської організації, щоб розплатитися з робітниками. Починаючи з останнього кварталу 1979 р Ford зазнавав збитків.

1970-і рр. показали, що концерну не вистачало гнучкості і ринкової вос-пріймчівості. Цикл розробки нових моделей був занадто затягнутим; зміни вводилися головним чином для того, щоб не виходити за рамки нових законодавчих вимог. Серйозні проблеми виникали через низьку якість і періодичного зняття моделей з виробництва для вимушених доробок. Репутації Ford було завдано величезної шкоди. А в цей час на ринки, традиційно належали Ford, впевнено вторгалися японські виробники, продукція яких стала серйозним конкурентом. Варіанти розвитку подій були очевидні: або Ford кардинально зміниться, або продовжить падіння.

Перші кроки: злам парадигми «керівництво - службовці» і політика РМ / ЕІ

В кінці 1979 р Генрі Форд II оголосив про відхід з поста голови, призначивши своїм наступником Філіпа Колдуелл. Нового голову серйозно турбувала нездатність компанії гнучко і вразливе реагувати на потреби ринку випуском якісної продукції. Він почав з того, що серйозно зайнявся проблемою якості. Представники вищого керівництва неодноразово побували в Японії, і їм відкрився той факт, що для успішної конкуренції в нових умовах Ford повинен відмовитися від традиційного протистояння і взаємних звинувачень між службовцями корпорації (в особі непохитних профспілок) і її керівництвом.

В ході зустрічей між вищим керівництвом компанії і профспілками було вирішено, що Ford потребує нового стилю управління - з більш активною участю співробітників. Була сформована основна команда, до складу якої увійшли головним чином представники кадрової структури. Нею була сформульована базова політика «Відкритого управління / Учасності службовців» (Participative Management / Employee Involvement, РМ / ЕІ). В основі філософії РМ / ЕІ лежала ідея про командному підході до виявлення проблем і вироблення рішень. Нова політика вимагала від співробітників більш активного ставлення до їх робочому середовищі, а від керівників - більш відкритого стилю в управлінні. Так було покладено початок переходу компанії до нового стану, в ко-тором, як очікувалося, вона буде здатна формувати команди і активно залучати їх до роботи над проблемами, що і є головною складовою реінжинірингу.

Як підхід, так і успішність політики РМ / ЕІ на кожному підприємстві були різні. Це показало, що якою б блискучою не була ідея, все вирішує якість управління на місцях і здатність робітників до співпраці.

Еволюційний перехід до управління якістю

Відкрите управління та участь в ньому службовців було непоганим досягненням, але саме по собі воно ще не гарантувало високої якості продукції. Практикувався в компанії підхід к питань якості ґрунтувався швидше на виявленні та Відсортування шлюбу, ніж на його запобігання, і потребував серйозного втручання.

Для вирішення цієї проблеми було вирішено залучити Едвардса Демінг. Від імені компанії в Вашингтон, де в той час працював Демінг, вирушили корпоративний директор за якістю і група менеджерів вищого рівня. Вони провели у Демінг один день, і на них ця зустріч справила величезне враження. Крім того керівники вищої ланки відвідали ряд американських компаній, з якими працював Демінг, і це вразило їх ще більше. Після цього керівництво компанії прийшло до висновку, що вся система якості в Ford діяла в невірному напрямку. Перша проблема полягала в тому, що забезпечення якості було нерозривно пов'язано з інспекторами, а це означало додаткові витрати; і в той же час на кращому рахунку завжди були ті заводи, де витрати були нижче. Друга проблема стосувалася основного принципу роботи всієї системи, яка була налаштована скоріше на відстеження шлюбу і покарання винних, ніж на прийняття превентивних заходів.

На початку 1980-х рр. Демінг приступив до роботи в Ford. Свою роботу він розпочав із зустрічей з вищим керівництвом. На думку Демінг, відповідальність за якість несуть не робочі, а керівництво, причому максимальна відповідальність лягає на тих, хто знаходиться на самому верху структури. Якість стало предметом першочергової важливості, і такий підхід був поширений по всіх рівнях компанії. Поступово змінилося і загальне ставлення - воно стало більш відкритим, так само як і комунікація. Стара практика ієрархічних відносин, коли вищі контролювали нижчих, помічаючи їх промахи і ловивши на помилках, залишилася в минулому.

Ефект, який це справило по всій компанії, перевершив найсміливіші очікування. Рішення, які раніше вважалися неможливими, приймалися як щось само собою зрозуміле. Так, наприклад, Колдуелл і Петерсон, стурбовані деякими питаннями якості, відклали запуск в масове виробництво американської моделі Ford Escort на автоматичній коробці пе-дач. З огляду на, що 80% продажів нових моделей доводилося саме на автомобілі з автоматичною коробкою передач, а також той факт, що компанія в той час зазнавала серйозних збитків, це рішення викликало чималий подив.

Поширення бачення (середина 1980-х рр.)

У 1984 р Генрі Форд II, який після передачі належного голові крісла Колдуелл продовжував працювати в Раді директорів, подав у відставку. Однак перед своїм відходом він сформував невелику команду, поставивши на чолі її старшого віце-президента і доручивши цій групі розробити для компанії нове бачення. Це було першою спробою компанії пояснити, що вона з себе представляє і яких людей об'єднує навколо себе. На своїй прощальній зустрічі, що збрала 400 старших менеджерів компанії з усього світу, Генрі Форд представив новий документ, що називався «Місія, цінності та керівні принципи компанії Ford» (Mission, Values and Guiding Principles, MVGP).

Цей документ містив опис не тільки самої місії, а й тієї організаційної культури, яка була потрібна для її реалізації. Серед інших заяв там були такі: «Безперервне вдосконалення необхідно», «Якість перш за все», «Ми одна команда» і «Люди - джерело нашої сили».

Закріплення якості: тотальна перевага якості Ford (кінець 1980-х рр.)

Вплив Демінг почало приносити перші плоди. В середині 1980-х рр. були зареєстровані прибутку, і вперше з кінця 20-х рр. Ford ПО рівнем прибутків обігнав General Motors. Однак впроваджені заходи дозволили досягти лише тимчасових переваг, а для підтримки рівня прибутковості, були потрібні більш серйозні заходи. В цей час Ford починав випуск нових моделей - Granada і Taurus. В середині 80-х рр. вони були визнані «автомобілями року» як в США, так і в Європі. Правда, Taurus з'явився на ринку пізніше наміченого терміну: його розробка була завершена із запізненням.

В цей час в компанії була сформована нова команда, яка повинна була проаналізувати систему якості. Команда в основному складалася з представників Корпоративної групи якості, а внесок в її роботу з боку різноманітних функціональних підрозділів досягався за допомогою загальних ревізійних зборів. Хоча під впливом Демінг системи якості в Ford стали набагато досконаліше, вони як і раніше були сфокусовані на виробничій та інженерно-конструкторській діяльності. Звичайно, перехід від інспектування до превентивних заходів означав істотний крок вперед, але міждисциплінарні процеси (що включали велику частку виробничих і конструкторських робіт за межами компанії) протікали дуже повільно і не відрізнялися високою якістю. Існуюча стратегія якості, заснована на відповідності вироблених деталей специфікаціям, була занадто обмеженою. Вона не передбачала ніяких стимулів для вдосконалення, після того як вимоги специфікації були дотримані. Команда сформулювала нову політику якості, яка повинна була помістити в центр уваги компанії не технічні специфікації, а потреби споживачів. Таким чином, якість набуло нового смислове наповнення і стало означати надання споживачам потрібних їм товарів і послуг і задоволення їх очікувань за ціною, в повній мірі відповідає цінності. Нова політика якості також свідчила, що будь-яка робота є процесом надання товарів і послуг, а тому вимоги до якості повинні поширюватися не тільки на проектування і виробництво, але на всіх службовців компанії. Нова ініціатива отримала назву «Тотальне перевагу якості Ford» (Ford Total Quality Excellence, FTQJE).

Зародження міждисциплінарних команд (середина 1980-х рр.)

До середини 1980-х рр. всі три ініціативи - PM/ EI, MVGP і FTQE - розвивалися паралельно. У деяких підрозділах результати їх спільної дії були величезними, а десь мізерно малими. У вигравші незмінно виявлялися ті ділянки компанії, де легко формувалися междисциплінар-ні команди і була підтримка з боку місцевого вищого керівництва. Перші програми формувалися і розгорталися самими командами безпосередньо; їх призначенням було дати життя ще більшій кількості нових команд для вирішення питань якості на місцевому рівні.

Одна з таких міждисциплінарних команд почала здійснювати програму під назвою «Концепція для споживача» (Concept to customer). Оскільки розробка моделі Taurus затягувалася, в середині 1980-х рр. була сформована міждисциплінарна команда, яка мала вивчити і перепроєктувати процес розробки нових продуктів. В цей час на робочі процеси компанії серйозний вплив починали надавати різноманітні інформаційні технології, в тому числі мережні системи і системи CAD / CAM (системи автоматизованого проектування і виготовлення). На чолі з Деном Рівард команда підготувала новий проект процесу розробки продукції. Крім того, вона сформулювала нові принципи управління такими програмами, як розробка продукції: тепер цим повинні були займатися міждисциплінарні команди процесу. Слідуючи рекомендаціям команди, Ford скоротив терміни розробки американських варіантів нових моделей Mustang і Explorer на 25%.

На підприємствах Ford з'явилися і інші результати реінжинірингу процесів. Рационалізація процесів і введення нових інформаційних систем були головними елементами нового проекту, за який Ford взявся з великим ентузіазмом; проект цей був направлений на 20% -е скорочення центрального відділу по роботі з кредитами - з 500 до 400 осіб. Але коли перед-ставники Ford побували на підприємствах Mazda, вони побачили, що там весь кредитний відділ складався з п'яти чоловік. В результаті команда, яка займалася перепроєктування процесу в Ford, провела більш радикальні заходи і домоглася скорочення не на 20, а на 75%.

Три глобальні ініціативи стали джерелом цілого ряду місцевих ініціатив, які принесли свої плоди. Однак очевидним є був і факт негативного впливу через відсутність методології впровадження цих змін. В результаті на нижніх рівнях компанії росли недовіру і цинізм - свідомо того, що люди чули багато гучних слів, але не бачили реальних змін. Назріла гостра потреба в інтеграції розрізнених підходів - PM / EI, MVGP і FTQE - в рамках єдиної послідовної методології, яка змогла б забезпечити їх дієвість.

Методологія вдосконалення процесів (кінець 1980-х - початок 1990-х рр.)

У 1988 р була сформована міждисциплінарна команда, перед якою поставили завдання вивчити поточну ситуацію для впровадження ініціатив PM / EI, MVGP і FTQE і перейняти успішний досвід інших команд, зокрема тих, які розробляли програму «Концепція для споживача» і перепроєктувати центральний відділ по роботі з кредитами. Підсумком їхньої спільної роботи стала нова методологія впровадження змін. Будучи поширеною серед керівників, вона сприяла здійсненню в компанії тих змін, які були необхідні для підтримки її конкурентоспроможності.

Дотримуючись цієї методології, міждисциплінарна команда проходить наступні неодмінні стадії: визначення обсягу зміни, укладення контракту з приймаючою стороною, планування проекту та безпосередньо реалізація зміни. Методологія забезпечує команди інструментами аналізу та методами управління змінами і проводить їх через всі етапи процесу вдосконалення - від «Виявлення можливості» до «Продовження вдосконалення».

Нова методологія була сформована в 1988 р Для сприяння в розробці навчальних програм і введення в дію самої методології були запрошені зовнішні консультанти. Для підтримки методології впровадження змін в Ford працюють дві навчальні програми. Перша триває один день і, будучи призначеною для старших менеджерів, має оглядовий характер. Центральне місце в ній займають такі питання, як роль куратора і нові управлінські відносини, необхідні для проведення реінжинірингу. Друга програма тривалістю в два дні готує менеджерів до управління міждисциплінарними реінжиніринговими командами. В рамках програми вони вчаться практичному застосуванню семи-етапної методології «Удосконалення діяльності» (Performance Improvement, PI). Програма також сприяє і розвитку навичок лідерства, необхідних для успішного формування міждисциплінарної команди і керівництва. До моменту за-вершення програми беруть участь в ній команди вже розробляють спільні плани дій і налаштовані на їх активне здійснення на місцях. З тих пір «майстерні» і семінари в компанії проводяться щомісяця; за весь час було підготовлено понад 4000 керівників команд в США і ще близько 900 - в Європі. Завдяки чітко визначеній і високоякісній методології успішність проектів реінжинірингу бізнес-процесів перебувати на рівні 80%. У число найбільш вдалих проектів увійшли:

- Перепланування ливарного процесу на моторному заводі в Іспанії, в результаті чого звільнилася ціла зміна робочого часу і на 15% скоротився час проходження виробами потокової лінії.

- Перепланування процесу управління заявками дилерів на поставку запасних частин, що стало причиною значної економії і для Ford, і для дилерів, а заодно зменшило число помилок.

- Перепланування процесу підбору і випробування нових фарб, завдяки чому його тривалість скоротилася вдвічі.

Еволюція Ford тривала і в наступні роки. Планується компанію організувати за принципом центрів підтримки продуктів, що складаються з міждисциплінарних команд процесів з повною зайнятістю, кожна з яких матиме власний комплекс, що забезпечує всі необхідні умови для функціонування. Була сформована нова міждисциплінарна команда з 25 керівників вищої ланки, яка займається детальною розробкою, плануванням переходу і впровадженням нового бачення. У штат команди введена нова посада віце-президент по керівництву процесами; одним з перших результатів цього нововведення стало розширення сфери застосування інформаційних системи за традиційні рамки фінансової сфери.

Джерело: Лукишина Л.В. Методические указания к решению бизнес-кейсов по курсу «Моделирование и анализ бизнес-процессов»: учебно-методическое пособие / Л.В. Лукишина. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2010. - с. 24-30

Питання:

1. Назвати основні проблеми компанії Ford в галузі управління якістю.
2. Оцінити ефективність програми підвищення якості Ford. Визначити чинники, які мали істотний вплив на успіх проекту.
2. Виявити принципи якості, які Демінг використав в компанії Ford.
3. Проаналізувати можливість адаптації досвіду Ford до діяльності вітчизняних компаній.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 3. Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства

Семінар з виконанням з виконанням практичних задач

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:
1. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств.
2. Сутність, цілі і принципи моделювання бізнес – процесів.
3. Методи опису бізнес-процесів.
4. Методологія моделювання бізнес-процесів
5. Бізнес-модель підприємства.

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Ідентифікувати бізнес-процеси для туристичних підприємств. Виокремити з них основні та допоміжні процеси. Для основних бізнес-процесів скласти ланцюжок створення вартості. Варіанти туристичних підприємств:

- 1) туристичне агентство, що спеціалізується на продажі групових та індивідуальних турів до Єгипту;
- 2) туристичний оператор, що спеціалізується на виїзному туризмі.

Практичне завдання 2.

Сформулювати місію, основні цілі та функції туристичного агентства, що спеціалізується на продажу турів до Єгипту та Туреччини. За допомогою технології моделювання бізнес-процесів описати його бізнес-напрями, функції та бізнес-процеси. Розробити організаційну структуру управління та розподілити зони відповідальності.

Практичне завдання 3.

За допомогою текстового та табличного методу опишіть бізнес-процес щодо продажу туристичної путівки клієнту.

Процес продажу турпутівки організований наступним чином. У кожного клієнта, який звернувся до туристичної фірми, збираються деякі стандартні дані - прізвище, ім'я, по батькові, адреса, телефон. Після цього співробітники туристичної фірми з'ясовують у клієнта, куди він хотів би поїхати відпочивати. При цьому йому демонструються різні варіанти, що включають країну проживання, особливості місцевого клімату, наявні готелі різного класу. Також обговорюється можлива тривалість перебування і вартість путівки. У разі якщо вдалося домовитися, і знайти для клієнта прийнятний варіант, реєструється факт продажу путівки (або путівок, якщо клієнт купує відразу кілька путівок), фіксуючи дату відправлення. Іноді турфірма надає клієнту певну знижку.

Практичне завдання 4.

Змодельуйте та опишіть за допомогою будь-якого методу на ваш вибір наступні бізнес-процеси туристичної компанії:

- 1) замовлення екскурсій (розглянути випадок їх самостійного надання та варіант купівлі в екскурсійній компанії);
- 2) замовлення білетів.

Тема 4. Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства

Семінар з виконанням з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань та питань самостійного вивчення:

1. Вибір пріоритетних бізнес-процесів для оптимізації
2. Ключові показники бізнес-процесів туристичного підприємства
3. Класифікація методів аналізу бізнес-процесів

2. Індивідуальне тестування

3. Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

1. Проаналізувати статистичну інформацію щодо діяльності туристичних підприємств України.

2. Виявити ключові проблеми в роботі туристичних операторів та туристичних агентств
3. Запропонувати шляхи покращення бізнес-процесів даних туристичних підприємств.

Практичне завдання 2.

Туристична фірма «TOUR» має невелику кількість персоналу та є малим підприємством. Ключовий напрямок її діяльності - організація в'їзного туризму в Україну і обслуговування туристичних груп всередині країни. В останні кілька років відзначається скорочення загальної кількості в'їзних індивідуальних туристів і організованих груп, тому скорочуються дохід від реалізації послуг фірми і обсяг отриманого прибутку. Показники фінансового стану фірми представлені в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні фінансові показники діяльності туристичного підприємства «TOUR»

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	550377	550100	549380
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	542533	546400	548230
Прибуток від реалізації, тис. грн.			
Інші операційні доходи, тис. грн.	105527	99527	100056
Інші операційні витрати, тис. грн.	103967	98600	100160
Прибуток від фінансово-господарської діяльності, тис. грн.	9674	4627	1046

З метою більш глибокого вивчення ситуації керівництво вирішило проаналізувати наявні проблеми та розробити заходи щодо покращення ситуації. Проаналізуйте наявні проблеми за наведеною схемою (рис. 1).

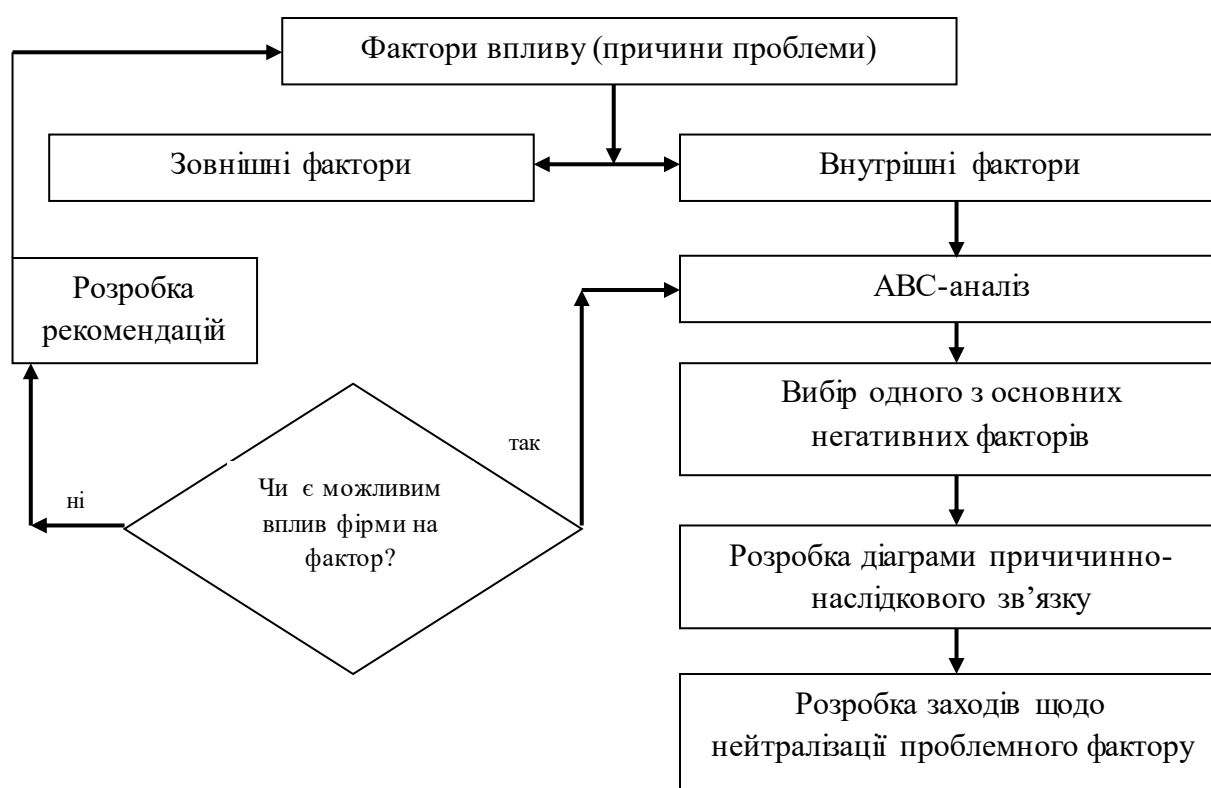


Рис.1. Блок-схема розгляду проблемної ситуації

Рекомендується наступний склад критеріїв при розгляді проблемної ситуації:

- кількість запропонованих чинників впливу;
- точність віднесення факторів впливу до груп екзогенних і ендогенних факторів;
- «глибина» побудови діаграми причинно-наслідкових зв'язків (кількість ієрархічних рівнів);
- «широта» побудови діаграми причинно-наслідкових зв'язків (кількість розглянутих причин першого рівня);
- реалістичність розроблених систем заходів, спрямованих на ліквідацію проблеми (зниження рівня її напруженості);
- комплексність запропонованих заходів.

Практичне завдання 3.

Визначити бизнес-процеси туристичного підприємства «TOUR» (практичне завдання 2), потім проранжувати їх та обрати пріоритетні бизнес-процеси на основі трьох критеріїв (табл. 2).

Таблиця 2- Матриця ранжування пріоритетних бізнес-процесів

Бізнес-процес	Важливість за шкалою 1-8 (1-найменш важливий, 8 – найважливіший)	Проблемність за шкалою 1-5 (1 - найменш проблемний, 5-найбільш проблемний)	Можливість проведення змін за шкалою 1-5 (1 - найменш можливо, 5-найбільш можливо)	Пріоритетність = Важливість + Проблемність+ Можливість змін (за шкалою 3-18) 3- найменше пріоритетний, 18- найбільше пріоритетний

Практичне завдання 4.

В таблиці 3 наведено інформацію щодо чисельності та руху персоналу туристсько-екскурсійного комплексу «Мрія». На основі визначення показників (середньої облікової чисельності персоналу за рік; коефіцієнту сталості кадрів; коефіцієнту обороту з прийому, вибуття, плинності) проаналізуйте ефективність бізнес-процесу «Управління персоналом» на зазначеному туристичному підприємстві.

Таблиця 3 - Чисельність та рух персоналу туристсько-екскурсійного комплексу «Мрія», осіб

Чисельність персоналу на 1 січня звітнього року	400
Звільнено за рік, всього	45
Прийнято	27
З них звільнено	10
З загальної кількості звільнених вибуло за причиною плинності	4
Переведено в інші категорії персоналу	8

Практичне завдання 5.

Визначити результативність та ефективність протікання бізнес-процесів туристичного підприємства в 2018 р. за наступними даними (табл. 4)

Таблиця 4 – Показники діяльності туристичного підприємства

Показники	Факт 2017 р.	План 2018 р.	Факт 2018 р.
Дохід від реалізації, тис. грн.	400	430	450
Фонд заробітної плати, тис. грн.	50	55	655
Витрати за закупівлю послуг у постачальників, тис. грн.	122	130	142
Амортизація, тис. грн.	12	15	14
Інші витрати, тис. грн.	23	25	28

Практичне завдання 6.

В таблиці 4 наведено інформацію щодо продажу різних турів українським туроператором. На основі приведених даних провести АВС-аналіз ефективності бізнес-процесу продажу туроператора та визначити заходи щодо поліпшення асортиментної політики підприємства.

Таблиця 4 – Виручка від реалізації турів українського туроператора

№	Назва туру	Дохід від реалізації, тис. грн.
1	Довкола Карпат за 7 днів	301,5

2	Гуцульські Карпати	184,6
3	Канікули в Карпатах	16,7
4	Місто Лева	527,4
5	Півний тур до Львова	43,1
6	Замки Львівщини + Почаїв + Унів	154,7
7	Кам'янець-Подільський - Хотин	316,4
8	На канікули до Кракова	25,3
9	Таємничий Краків	68,1
10	Справжня Угорщина	41,1
11	У пошуках графа Дракули	55,8
12	Чарівна Чехія	74,9
13	Краків, Прага, Вена	121,1
14	Туманний Альбйон	25,7
15	Вулицями Лондону	31,1
Разом		1987,5

Тема 5. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства

Семінар з виконанням практичних задач

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Сутність, цілі та види реінжинірингу бізнес процесів.
2. Базові принципи РБП.
3. Умови успішного реінжинірингу та фактори ризику.
4. Етапи проведення бізнес-реінжинірингу.
5. Типові помилки при проведенні реінжинірингу.

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичне завдання.

Кейс 1

Туристична компанія Expedia Group

Expedia Group - американська глобальна туристична компанія. Expedia Group включає в себе сайти, які в основному є організаторами проїзду і двигунами мета пошуку (CarRentals.com, CheapTickets, Expedia.com, HomeAway, Hotels.com, Hotwire.com, Orbitz, Travelocity, Trivago и Venere.com).

Expedia - один з провідних світових брендів у сфері онлайн-бронювання подорожей, який допомагає планувати і бронювати подорожі, пропонуючи повний пакет послуг, таких як пакетні подорожі, авіаперельоти, готелі, прокат автомобілів, залізничні квитки, круїзи, заходи і розваги, відвідування визначних пам'яток і інші послуги.

Expedia була заснована 1996 і стала однією з перших компаній, яка запропонувала на той час революційний спосіб пошуку і бронювання готелів через інтернет.

Як повідомляється на www.usa.one.com, Expedia - це підрозділ компанії Expedia Inc., яка управляє більше 90 локальних сайтів онлайн агентств по всьому світу (expedia.de, fr.co.uk, hotels.com і багато інших). Компанія є найбільшим агентством і має дуже багато прямих контрактів з операторами в США, Європі, Азії, Росії і може запропонувати кращі ціни в своєму сегменті ринку.

Крім величезного вибору готелів, авіаквитків і подорожей в www.expedia.com для зручності користувачів представлено багато допоміжних онлайн сервісів, а саме: розклад і онлайн-пошук авіарейсів, пошук авіарейсів за часом прибуття та відправлення, порівняння пропозицій авіакомпаній на певний маршрут.

Гарантія кращої ціни

У разі, якщо ви протягом 24 годин після бронювання на Expedia знаходите в інтернеті більш вигідну пропозицію в тому ж готелі, Expedia відшкодує вам різницю в ціні плюс надасть компенсацію у вигляді електронного купона на \$50. До звичайних в таких випадках обмеженнях (ті ж дати, та ж категорія номера, ті ж правила бронювання) в разі Expedia додається ще одне важливе обмеження - більш низька ціна повинна бути знайдена на американському сайті. Таким чином, використовувати для зниження ціни пропозиції Booking.com не вийде, - хоч цей ресурс і належить американській компанії Priceline, штаб-квартира його знаходиться в Нідерландах. Кожен користувач Expedia може одержати не більше трьох купонів за один календарний місяць. Купон можна використовувати протягом року після отримання на часткову оплату бронювання готелю по Expedia Special Rate або пакета, що включає в себе готель і переліт.

Джерело: www.usa.one, <http://www.epronto.ru/partner/hotels/expedia/>

Кейс 2

Діджиталізація бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу

У 21 столітті нерідко можна зустріти «гаджет-готелі» або «гаджетресторани», що за своїм змістом означає нефункціональну річ («гаджет») або характеристику, яка злегка прикрита практичною функціональністю. Виділяючи ознаки «гаджета» в сучасному розумінні, називають: вузькоспеціалізоване призначення; новизну і креативність вирішення певних завдань в порівнянні зі стандартними технологіями; розширення функціональних можливостей пристроїв, до яких вони підключені, а додаток для швидкого доступу до часто використовуваної інформації іменується «Віджет».

У готельно-ресторанному бізнесі ці терміни характеризують повсюдне використання «гаджетів» і інформаційних технологій, що дозволяє істотно скоротити кількість обслуговуючого персоналу. Досить часто використовується також назва «Діджитал готель». Наприклад, в Нідерландах існує подібний готель CitezenM hotel, де за стійкою портьє клієнтів зустрічає комп'ютер. Відвідувачу надається можливість вибрати температуру в номері, освітлення, музику і картину на настінному телевізорі, навіть дзвінок будильника можна відрегулювати.

Архітектурними та дизайнерськими рішеннями приємно дивує дизайн готелю в стилі хай-тек, а доступність цін в такому готелі забезпечується за рахунок економії витрат на утримання штату обслуговуючого персоналу. Особливістю номерів всіх готелів даної мережі є регулювання температурного режиму і освітлення в приміщенні за допомогою спеціального високотехнологічного оснащення панелі сенсорним управлінням.

У Шотландії, наприклад, готель мережі CitezenM hotel розташований в Глазго, поєднує в собі практичність, зручність і оригінальність інтер'єру, що вкрай важливо, в подібних готелях високий рівень оперативності роботи з клієнтами, зокрема, затримок при реєстрації не виникає, так як організовано цифрове самообслуговування; гості реєструються самостійно за допомогою сенсорного екрану, ключ від номера видається автоматично. Подібні готелі вже існують в Парижі, Нью-Йорку, Роттердамі та Лондоні. Вони є доступними, зручними для роботи і дозволяють інноваційними рішеннями в сфері готельного бізнесу.

З 2013 р в США була введена послуга мобільного check-in і check-out в сферу готельного бізнесу. Станом на 2017 р електронна реєстрація досить активно впроваджується практично в усі готелі ланцюга Marriott. Ще одним інноваційним рішенням є «віджет» - мобільний ключ від номера (SPG Keyless). У 2011 р в готелях під брендом Aloft була запущена програма розумної реєстрації Starwood (Smart Check-in), яка дозволяє гостям не витрачати час на реєстрацію, економити час на очікування в черзі і використовувати свій смартфон в якості ключа від номера. Такі інноваційні рішення характеризуються підвищеним рівнем безпеки і сервісу для клієнтів, наприклад, за добу до прибуття в готель за бажанням гостя, він отримує номер кімнати і ключ доступу по Bluetooth.

Джерело: https://www.omgtu.ru/general_information/institutes/institute-of-design-and-technology/faculty-of-economics-and-service-technologies/the-department-of-tourism-hotel-and-restaurant-business/Strategia_razvitia_industrii_gostepriistva_i_turizma_2018.pdf

Кейс 3

Досвід роботи туристичного підприємства «TripMyDream»

У 2013 році Андрій Буренок разом з партнером Тарасом Поліщуком заснував онлайн-сервіс для мандрівників TripMyDream і занурився в середу підприємців нової епохи. Щомісяця його сервіс відвідує 600 тис. Чоловік в Україні. Сайт працює і в Великобританії.

Андрій 200 днів в році подорожує. Його постійно дратувала трата часу на пошуки вигідних рейсів і готелів. Разом з Тарасом вони вирішили створити сервіс, який позбавить мандрівників від головного болю. Тепер в TripMyDream туристи з допомогою кількох кліків знаходять найоптимальніші маршрути подорожі.

На вигляд TripMyDream - красивий і зрозумілий сайт, який підказує рейс, готель, описує місце відпочинку. Але всередині - складний програмний код і алгоритми, які аналізують понад 2000 джерел. Розробка обійшлася недешево. Заради запуску проекту Буренок продав квартиру, а Поліщук кинув добре оплачувану роботу програміста. Проект розвивали за свої заощадження.

TripMyDream потрапив в топ-10 туристичних проектів міжнародного конкурсу Seedstars Summit в Швейцарії. Переможця чекав чек на інвестиції до \$ 500 тис. І увагу світових ЗМІ.

TripMyDream знаходить оптимальний маршрут за 30 секунд

Буренок запевняє, що його сервіс економить мандрівникам час і гроші. Коли турист планує поїздку, він шукає готель, квитки, читає відгуки на форумах і чекає, поки ціни стануть опустяться. Виходить 30 варіантів поїздки, за якими потрібно стежити, як би що не помінялося.

Але Тарас з командою написав програмний код, який за 30 секунд покаже туристу найбільш оптимальні варіанти поїздки з безліччю деталей. Сервіс інтегрував інформацію про 2000 історичних точках з детальним описом: покриття пляжу, температура води з прогнозом погоди, скільки коштує лежак і яку екскурсію замовити. Алгоритми TripMyDream прогнозують вартість поїздки з похибкою до 10%.

До системи підключені всі готелі Booking.com і всі авіарейси, які працюють в напрямку точки прибуття. Користувач повинен лише вказати місце відпочинку, дату і бюджет поїздки.

Нове туристичне ЗМІ

Буренок планує співпрацювати з блогерами і бачить свій майданчик ще й як головне туристичне медіа України. За його словами, деякі новини авіаринку на сайті TripMyDream збирають більше переглядів, ніж в центральних ЗМІ.

В Україні TripMyDream найбільше використовують для пошуку дешевих авіаквитків. Буренок каже, що українці за краще путівки від туристичних агентств, які відвезуть, поселять, нагодують і повернуть назад.

Для самостійних подорожей TripMyDream використовують в Великобританії, де Буренок працює в партнерстві з Lastminute.com Group. Місцеві туристи оцінили алгоритми, на які Андрій з партнером витратили сотні тисяч доларів.

Джерело: <https://mc.today/prodal-kvartiru-vlozhl-1-mln-v-startap-i-ne-progadal-istoriya-andreya-burenka-i-servisa-tripmydream/>

Питання:

1. Проаналізувати діяльність вищеописаних туристичних підприємств. Ідентифікувати їх ключові бізнес-процеси.
2. Визначити заходи з реінжинірингу бізнес-процесів, які були застосовані для побудови бізнес-процесів компанії. Які з них можуть бути успішно використані для вітчизняних туристичних підприємств?

3. Визначити роль інформаційних технологій в процесах реінжинірингу в туристичному бізнесі. Визначте ризики, з якими стикається туристичний бізнес, при відмові від використання ІТ.

Тема 6. Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Оптимізація бізнес-процесів: суть, принципи та критерії.
2. Методи оптимізації бізнес-процесів.
3. Технології постійного удосконалення

2. Індивідуальне тестування

3. Практичні завдання

Кейс 1.

Досвід роботи туристичного підприємства «Tips for trips»

Герой Майдану

Роман Ліндов за освітою соціолог — закінчив Київський національний університет імені Тараса Шевченка. "Коли мене запитують, хто я за професією, то я відповідаю просто — хороша людина. Не важливо, який у тебе диплом, а головне, ким ти є насправді. Тому я не міг бути осторонь, коли розпочався Майдан", — стверджує хлопець.

Як розповідає Роман, на Майдан він вийшов проти свавілля силовиків. "Коли міліція розігнала студентів 30 листопада, я був у Литві. Події тієї ночі дивився на комп'ютері. Відразу як повернувся, то пішов на Майдан — розумів, що маю бути там", — згадує він.

За спогадами Романа, на Майдані його вразила атмосфера добра, яка там панувала. Відтоді він регулярно бував на акціях протесту аж до 18 лютого. "Того дня я був на Майдані цілий день. Завжди потрапляв у найнебезпечніші точки, але мені щастило. Раптом біля пам'ятника засновникам Києва щось вибухнуло. Я загорівся", — розповідає Роман. В результаті вибуху хлопець отримав 30% опіків тіла і втратив кисть лівої руки.

"Через вибух я півроку знаходився на реабілітації в Німеччині — з березня по вересень 2014 року. Про події на Сході, про те, що Росія захопила Крим, я дізнався лише в липні 2014 року. До цього мої рідні берегли мене і не повідомляли цих новин", — згадує майданівець.

Після отриманих травм Роман вже не міг піти в АТО, тому пішов працювати в мобілізаційний центр.

"Фактично я відправляв хлопців в АТО. Але відправляв не всіх. Вже за місяць роботи у центрі мені вистачало однієї-двох хвилин, щоб зрозуміти, відправляти людину в АТО чи ні. За 1,5 року я відправив на війну до тисячі чоловік. З деякими хлопцями підтримую зв'язок і нині", — відмічає хлопець.

Початок бізнесу.

Про створення власного бізнесу Роман з братом-близнюком Артемом почав замислюватись два роки тому.

"Мені дуже не подобається ходити в офіс — я ніби не належу сам собі. Я люблю сам планувати свій час, а не підлаштовуватись під жорсткий графік", — стверджує Роман.

У хлопців було кілька ідей для бізнесу, серед них — відкрити власний ресторан. Однак цей бізнес потребує великих інвестицій, яких брати на той момент не мали.

"Ми вивчали ринок і вирішили продавати послугу, якої тоді на ринку було мало, а саме організовувати індивідуальні тури. До того ж ми з братом мали великий досвід мандрювання", — розповідає Роман.

Подорожувати він почав ще у 17 років. Все почалося 9 років тому, коли хлопець вступив у фан-клуб київського "Динамо". Завдяки клубу він став подорожувати. Об'їздив по кілька разів всю Україну, побував у всіх обласних центрах. Також завдяки "Динамо" Роман вперше побував за кордоном — в Казані та в Голландії.

У серпні 2017 року він звільнився з роботи в Міністерстві охорони здоров'я, де працював помічником заступника міністра з міжнародних питань і створив власне агентство Tips for trips.

За словами Романа, для початку туристичного бізнесу найскладніше знайти не гроші, а час, оскільки він є найголовнішим ресурсом. Крім того, вже треба мати власний досвід подорожей, щоб рекомендувати їх іншим людям.

"Для своїх клієнтів ми підшукуємо країну для відпочинку, квитки, помешкання, а також розробляємо план поїздки. За свої послуги беремо 10% від вартості туру", — розповідає хлопець.

За 10 місяців існування бізнесу Роман з братом вже організували поїздки в Італію, Португалію, на Канарські острови, на Мальту, а також в Грузію та Вірменію.

Більшість клієнтів хлопці знаходили завдяки соціальним мережам Facebook та Instagram. В планах у Романа і Артема найближчим часом запустити власний сайту tipsfortrips.com.ua.

"Ми вже оплатили хостинг і домен. Запуск сайту — це питання найближчого часу", — стверджує Роман.

Труднощі туристичного бізнесу.

Одним з ризиків свого бізнесу Роман вважає конкуренцію.

"В Україні зараз дуже багато туристичних агентств, однак вони усі дуже схожі. Більшість з них пропонує пакетні тури на море або автобусні тури. Якби ми працювали у такому форматі, то нам було б дуже важко витримати конкуренцію", — розповідає Роман.

Тому в Tips for trips вирішили піти власним шляхом:

По-перше, відмовитись від автобусних турів. "Це незручно. Для мене головне, щоб людина під час поїздки відпочила, а не згадувала про те, як дві ночі їхала автобусом. Тому ми шукаємо бюджетні авіаквитки", — розповідає хлопець.

По-друге, усі тури у Tips for trips авторські. "Усі місця, куди ми возимо туристів, ми вже розвідали самі. Тому знаємо, де варто зупинитись, що подивитись. Крім того, намагаємось зробити тури максимально бюджетними. Тому зупиняємось у місцях, де є кухня і можна готувати. Завдяки цьому можна зекономити кілька сотень євро лише на обідах", — стверджує Роман.

Як зазначає хлопець, крім Tips for trips в Україні є ще кілька компаній, що роблять авторські тури. Однак Роман з братом налаштовані оптимістично.

"В Україні 28 млн. працездатного населення, тому я впевнений, що ми зможемо створити послугу, яку куплять люди", — стверджує він.

Плани на майбутнє

У червні 2018 року Роман закінчив навчання у Київській школі економіки.

"Школа дуже багато мені дала для розуміння бізнесу. Я зрозумів, що нам необхідно переходити на новий рівень і робити групові тури", — розповідає Роман.

Тому вже на кінець серпня Tips for trips планує вже свій перший груповий тур на Балкани. У планах відвідати чотири країни — Македонію, Боснію, Албанію і Чорногорію. Загалом мандрівка триватиме 12 днів. За словами Романа, група на Балкани вже майже сформована.

На кінець вересня уже запланований тур на Канарські острови. "У нас у планах зайняти в Україні нішу Канарських островів. По-перше, там дуже красиво і чисте море. По-друге, це острови вічної весни. Тому тури туди можна організовувати протягом цілого року", — стверджує він.

"У фінансовому плані проект вважатиметься успішним, коли наша діяльність приносить нам \$12 тис. доларів доходу на рік. Але бізнес досі ще не вийшов на окупність", — відмічає Роман.

Такої суми він планує досягти шляхом збільшення кількості турів, тому поступово Роман планує залучати й інших людей, що будуть возити туристів.

"Це мають бути відповідальні і неконфліктні люди, що люблять спілкуватись. Також ми шукаємо і фотографів, які могли б відзняти наші поїздки, оскільки зараз активно плануємо зайнятися рекламою і розвитком агентства", — розповідає хлопець.

Джерело: <https://delo.ua/special/jak-geroj-majdanu-roman-lindov-pobuduvav-biznes-na-turizmi-344219/>

Питання:

1. Проаналізувати діяльність туристичного підприємства «Tips for trips». Ідентифікувати його ключові бізнес-процеси.
2. Визначити ключові шляхи оптимізації бізнес-процесів компанії, які були вже застосовані та плануються до використання.

Кейс 2.

Як побудувати туристичну імперію - досвід засновника KrainaUA

У одного з найбільших українських туроператорів KrainaUA за плечима 10-річний досвід роботи. Засновник компанії Руслан Мірошніченко розповів про народження туроператора і секрети виживання.

Коли все починалося в далекому 2007 році, у мене за плечима був самий різний підприємницький досвід. Після переїзду з Харкова до Києва постало питання, чим займатися. Просто заробляти гроші, наприклад, торгівлею не хотілося, і я задав собі просте запитання: "Що я люблю?". Подорожувати я любив завжди. Так народилася ідея зайнятися туристичним бізнесом.

Витрати на старт бізнесу були невеликими - всього близько \$ 1 тис. Вони пішли на покупку ноутбука і оренду квартири, яка перший час служила офісом. Набагато більше зусиль і часу пішло на реєстрацію компанії і отримання ліцензії.

На старті в проєкті було двоє людей: я і моя колега, яка досить швидко пішла в декрет. На її місце прийшов Максим Шитий, який зараз є головним менеджером по організації турів і моїм заступником.

Наше турагентство починало, як і багато, з продажу масових пакетних турів в Єгипет, Туреччину, Таїланд, Європу та інші країни. Через кілька місяців я побачив, що на українському ринку не зайнята ніша турів до Грузії, Узбекистан і Балканські країни. Тому загорівся ідеєю створення турів в ці країни. І не прогадав.

Паралельно я розглядав можливість створення локального (місцевого, а пізніше всеукраїнського) туристичного оператора. На той час професійною організацією турів по країні ніхто не займався - хтось возив, але не завжди добре, хтось возив добре, але нерегулярно. Зупиняла нерозвиненість ринку на той час, а також низька рентабельність цього напрямку. Але я вирішив.

Так як такого зразка, прототипу ідеального туристичного оператора перед очима у мене не було, я просто почав "гуглити" пропозиції одноденних турів по Україні. Інформації тоді було небагато.

Я діяв за принципом: знайшов тур - запросив друзів - відправився в подорож - протестував - обріс контактами. Після такого польового тестування ми запустили перші автобусні тури по Україні. Першими були одноденні туристичні поїздки з Києва до Чернігова і Умань. Вони подобалися клієнтам, тому ми вирішили зупинитися на розвитку внутрішнього туризму.

Крок за кроком

Внутрішній туризм привертає багато охочих розпочати власний туристичний бізнес. Всі вони думають, що це просто - намалював маршрут, орендував автобус, замовив екскурсовода і відправився підкорювати серця туристів.

На ділі все не так просто. Навіть такі великі оператори, як Tez Tour і TUI, пробували зайти на цей ринок, але з часом згорнули цей напрям.

Справа в тому, що в бізнесі на туристичних поїздках по Україні існує безліч факторів, які впливають на якість продукту.

Почнемо з транспорту. Знайти в інтернеті автобусних перевізників вкрай просто. А ось зрозуміти, як вони покажуть себе в роботі по красивому сайту дуже складно. Наприклад, для учасників туристичного ринку не секрет, що в Україні біда з автопарком. Мало хто замислюється, але до нас потрапляє далеко не самий новий, не найкращий транспорт. Найчастіше це техніка, випущена на початку 2000-х.

Нерідко опис і наповнення автобуса не відповідають дійсності. Наприклад, ми замовляємо автобус з кондиціонером, а його там ніколи й не було. Тому кожен автобус менеджер повинен попередньо перевірити, хоча на практиці це не завжди можливо (наприклад, автобус приїжджає з рейсу опівночі п'ятниці, а в суботу вранці вже виїжджає в нашу поїздку).

Ще один транспортний аспект - водії. Вони можуть бути досвідченими і акуратними на дорозі, але за цим всім можуть ховатися "скелети в шафі", наприклад, куріння під час їзди або розмови по телефону. Ці нюанси дуже складно перевірити.

Траплялося, що автобус зовсім не приїжджав, тому що поламався або водій проспав. Подібні форс-мажори доводиться згладжувати команді. Керівник купує туристам кави, пропонує ожити знижки, а команда тим часом оперативно шукає заміну.

Логічним є питання про власне автопарку, але поки він залишається відкритим. Для цього потрібні великі інвестиції в KrainaUA. Наприклад, в суботу та неділю можуть виїхати в тури одночасно до 30 автобусів різної місткості. Купити таку кількість автобусів поки не представляється можливим.

Ще одна больова точка - готелі. За останні 8 років кількість і якості готелів значно зросла. Є з чого вибирати, і це радує. Правда, існує зворотна сторона медалі. Так, в міжсезоння готелі працюють на 30% своєї завантаженості. Тому вони приходять зі своїми пропозиціями до туристичним операторам, а ті бронюють номери (в тому числі і на святкові дні), заздалегідь за вигідними цінами (наприклад, по 600 грн. за номер). Але як тільки починається високий сезон або державні свята, готелі забувають про всі домовленості і пропонують такі ж номери в 2-3 рази дорожче - по 1200-1800 грн. за номер. У підсумку нам доводиться "викручуватися" і шукати альтернативи. Подібна ситуація повторюється з року в рік.

Важливий аспект - людський фактор. Поки ми були молодим туристичним оператором, то замислювалися про оптимізацію витрат і нерідко економили на екскурсородах. Сьогодні ми відмовилися від цієї практики. Своїм екскурсородам ми пропонуємо оплату в 1,5 рази вище, ніж середня по ринку. Але екскурсоводи не роботи і працюють "нерівно" - сьогодні на "відмінно", а завтра на "задовільно". Тому ми регулярно знаходимося в пошуку - розглядаємо як молоді, так і досвідчені кадри. Наприклад, у нас на сайті є форма, де вказані вимоги до екскурсоводів. Будь-який бажаючий зможе заповнити анкету і прийти на співбесіду. Найталановитіші проходять стажування і залишаються в команді. Що стосується досвідчених кадрів, то до них підходимо вибірково - хочеться, щоб екскурсії проходили цікаво і з родзинкою, а не під акомпанемент монотонного "совкового" розповіді.

Штатних екскурсоводів у нас немає, так як ми не завжди можемо забезпечити їх роботою. Причин багато: нерівномірне завантаження турами, сезонність, кожен екскурсовод працює за своїм напрямом і так далі. Але є близько півтора десятка екскурсоводів, які є нашими "штатними" неформально - вони працюють тільки з нами і іноді беруть інші групи.

Зверну увагу також на музеї і графік їх роботи. Деякі з них знаходяться в жахливому стані, в холодну пору року вони не опалюються, через що страждають не тільки їх співробітники, але і туристи. Ще один момент, про який хочеться кричати - іноді музеї "забувають" про домовленості про індивідуальну екскурсію і об'єднують кілька груп, що відбивається на якості.

На туристичній кухні багато процеси не видно око обивателя. За поїздками варто нехай невелика, але армія фахівців. Це і організатори, які розробляють маршрути, і менеджери з продажу та інші фахівці.

Сьогодні в штаті компанії - 18 осіб. Бухгалтер, дизайнери, екскурсоводи, гідсупроводжуючі не є штатними співробітниками.

Пережити кризи

Про кризи ми знаємо не з чуток. Першу - 2008-2009 років ми пережили практично безболісно за рахунок переорієнтації на туризм по Україні - нового напрямку для нас на той момент.

А ось криза 2013-2014 років дуже боляче вдарила. До трагічних подій на Майдані, окупації Криму і війни на Донбасі великим попитом користувалися послуги в'їзного туризму. До кризи на нього припадало 20% в кількісному і 40% в грошовому вираженні (рентабельність в'їзного туризму вище). Україну відвідували жителі ближнього і далекого зарубіжжя, європейських країн (Польщі, Німеччини, Чехії), величезна кількість туристів приїжджали з Росії делегаціями з декількох автобусів, причому не тільки жителі Москви або Санкт-Петербурга, а й Уфи, Іжевська. Але після зазначених подій ринок завмер. І тільки в цьому році туристи маленькими групами почали знову відвідувати Україну.

Що стосується внутрішнього туризму, то криза для нас стала викликом. Ми розглядали різні сценарії, як утримати бізнес на плаву. У 2014 році вели переговори з перевізниками і готелями про зниження вартості послуг, але, на жаль, це не увінчалось успіхом. Незважаючи на це ми прийняли рішення не підвищувати вартість своїх послуг, з 2013 по 2016 рік ціни на тури ми не переглядали взагалі. І тільки в минулому році ми підвищили ціни.

Стандартний набір для одноденного туру - транспорт, послуги екскурсовода, послуги гідсупроводжуючого (збирає, селить, вирішує всі питання, пов'язані з поїздкою), харчування (не у всіх турах, але в більшості), страховка. Дводенного - все те ж саме плюс проживання (від 2 днів).

Ще один важливий момент - маржинальність. У нас вона становить 10-20%, але іноді тури їдять в нуль або навіть мінус. Ці недостаті ми перекидаємо за рахунок інших поїздок. Наприклад, тур розрахований на 20 осіб, а група набралася тільки з 15. Ми в такому випадку не скасовуємо тур, як багато туристичні оператори. Якщо набралася тільки два з 20 осіб, то за 3-4 дні до виїзду ми зв'язуємося з туристами, щоб запропонувати можливі сценарії - інші поїздки за схожим маршрутом або повернення грошей.

Завдяки такій лояльності по відношенню до клієнтів, нам не тільки вдалося пережити кілька криз, а й завоювати серця туристів. Само собою, бувають якісь проколи, помилки, адже в туризмі дуже висока роль людського фактора, але те, як ми вирішуємо всі проблеми, залучає до нас більшу кількість туристів. Як то кажуть - не помиляється тільки той, хто нічого не робить.

Свої секрети

За 10 років існування компанії ми знайшли інструменти, які дозволяють просувати свої послуги. Наприклад, в інтернеті віддаємо перевагу SEO-оптимізації і контекстної реклами. За роки існування компанії змінили 3 сайти, які працюють на трьох мовах - українській, російській, англійській. А ось просуванню в соціальних мережах приділяємо менше увагу. І навіть при цьому кількість передплатників, наприклад, в Facebook у нас понад 20 тисяч.

Щоб залишатися на увазі, замовляємо рекламу на бігбордах і сіглайтах. Від реклами в друкованих виданнях відмовилися, так як не знайшли там своєї цільової аудиторії. Велику увагу приділяємо друкованій продукції, буклетів. Вони є в офісах компанії і у наших партнерів. Наші клієнти дуже люблять цю продукцію, і ми бачимо необхідність в ній, хоча це більше іміджеві питання, ніж прямих продажів.

Що стосується турів, то ми регулярно працюємо над ними. Постійно стежимо за уподобаннями клієнтів. Досвідчені туристи шукають щось нове і цікаве. Наприклад, зараз розвиваємо напрямок таких напрямків, як Кривий Ріг, Суми, Хмельницький. Ще 10 років тому ніхто не поїхав би в такий тур. Існуючі маршрути ми видозмінює, приправляємо їх новим "соусом" з елементами містики або романтики.

У найближчому майбутньому хочемо відкрити представництва у всіх куточках країни. Перша і успішна проба пера була в Харкові. Частка харківських туристів була найбільшою після Києва (близько 3%), при цьому розмір міста обіцяє великий потенціал. Після відкриття філії частка туристів-харків'ян збільшилася до 5% і продовжує зростати.

Зараз дивимось в сторону інших міст-мільйонників - Одеси, Львова, Дніпра.

У середньостроковій перспективі плануємо відкрити "школу туризму" для своїх потреб і потреб інших учасників ринку. У ній молоді фахівці будуть навчатися на менеджерів, екскурсоводів, гідів-супроводжуючих.

Джерело: <https://delo.ua/special/kak-postroit-turisticheskiju-imperiju-opyt-osnovatelja-krainaua-334907/>

Питання:

1. Проаналізувати діяльність наведеного туристичного підприємства. Ідентифікувати його ключові бізнес-процеси.
2. Визначити основні напрями оптимізації бізнес-процесів, які були застосовані в даній компанії та забезпечують їй успіх на ринку.
3. Розробити додаткові заходи щодо удосконалення бізнес-процесів даного туристичного підприємства на найближчу перспективу.

Тема 7. Оптимізація організаційної структури управління на основі управління бізнес-процесами

Семінар-дискусія

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Еволюція організаційних структур управління;
2. Діагностика організаційної структури та організаційний інжиніринг;
3. Перепроєктування організаційної структури та впровадження системи управління бізнес-процесами.

2. Індивідуальне тестування

3. Понятійний диктант.

Тема 8. Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в туристичному бізнесі

Семінар – розгорнута бесіда

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:
 1. Корпоративні ІТ системи в туризмі.
 2. Програмні продукти підтримки моделювання та управління бізнес-процесами в туризмі
2. Презентація індивідуальних доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження щодо використання ІТ в туристичному бізнесі.

ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Процесний підхід щодо управління підприємством

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування/понятійний диктант

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання
 - Еволюція процесного управління;
 - Класифікація бізнес-процесів за М. Портером та за стандартом ДСТУ ISO;
 - Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.
3. Самотестування.

1. Основні підходи до управління підприємством

- A. функціональний, ситуаційний та процесний
- B. системний, функціональний та ситуаційний
- C. процесний та функціональний
- D. функціональний, системний, ситуаційний та процесний

2. Процесно-орієнтоване підприємство

- A. підприємство, для якого притаманним є поділ праці за виконанням однорідних повторюваних дій з дотриманням чіткої ієрархії управління
- B. підприємство, в якому відсутня орієнтація на потреби споживачів та є характерним слабка зацікавленість працівників у кінцевому результаті компанії
- C. підприємство, в якому ведеться контроль за усіма безперервними процесами виробництва продуктів та/або послуг під час процесу виробництва при взаємодії різних підрозділів
- D. підприємство, в якому кожний підрозділ є окремою частиною ланцюга управління, що веде до збільшення накладних витрат

3. Вчені, які вперше використали термін «бізнес-процес»

- A. М. Портер, Г. Форд
- B. М. Хаммер, М. Херши
- C. Дж. Сорос, Дж. Чампі
- D. Дж. Чампі, М. Хаммер

4. Вхід бізнес-процесу

- A. кінцевий продукт, який отримуємо в результаті перетворення ресурсів і має цінність для споживачів
- B. матеріальний чи інформаційний ресурс, який використовується для виконання процесу
- C. безпосередньо споживачі готової продукції чи послуги, або інші організації
- D. ресурси підприємства, які залучаються підприємством для подальшого їх перетворення в результати

5. Властивості бізнес-процесів

- A. результативність, визначеність, ефективність, повторюваність та вартість
- B. результативність, визначеність, керованість, ефективність, повторюваність, гнучкість та вартість

- С. вартість, ефективність, результативність, керованість та гнучкість
 - Д. визначеність, керованість, ефективність, результативність та гнучкість
4. Підготовка до понятійного диктанту

Тема 2. Управління системою бізнес-процесів підприємства

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Міжнародні стандарти якості та їх роль в управлінні бізнес-процесами підприємства;
 - Управління якістю туристичних послуг як управлінський процес
 - Діяльність Українського агентства зі стандартизації ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» в сфері туризму.

3. Самотестування.

1. Управління процесом передбачає

- А. виділення об'єкта управління (бізнес-процесу), визначення його меж, інтерфейсів, призначення власника процесу, визначення цілей управління; реалізацію циклу управління
- В. інжиніринг та удосконалення, бюджетне управління, контролінг, управління ресурсами та процесами
- С. реінжиніринг, моделювання, моніторинг бізнес-процесів
- Д. правильна відповідь відсутня

2. Основні моделі управління бізнес-процесами

- А. інжиніринг та удосконалення, бюджетне управління, контролінг, управління ресурсами та процесами
- В. структурно-логічні, бюджетні, ресурсні
- С. планування ресурсів виробництва (підприємства), тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів
- Д. реінжиніринг, моделювання, моніторинг бізнес-процесів

3. Концепція TQM реалізується на підприємстві за допомогою сукупності прийомів і засобів за напрямками

- А. управління якістю
- В. управління процесами
- С. управління персоналом
- Д. всі відповіді вірні

4. Основні етапи створення і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві

- А. проведення аналізу бізнес-процесів
- В. розроблення та впровадження системи менеджменту якості та документованих процедур СМЯ
- С. сертифікація компанії на відповідність СМЯ вимогам стандарту ISO 9001:2000
- Д. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ідентифікації та управління бізнес-процесами підприємства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 3. Моделювання бізнес-процесів туристичного підприємства

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Вербальні, табличні, математичні та графічні моделі бізнес-процесів: призначення, переваги та недоліки;
 - Методологія структурного аналізу та проектування SADT;
 - Графічні формати опису бізнес-процесів IDEF та ARIS.
 - Види бізнес-моделей підприємства;
 - Моделі електронного бізнесу та їх використання в туризмі.
3. Самотестування.

1. Моделювання бізнес-процесу

- A. це метод, який акцентує увагу тільки на словесній комунікації бізнес-процесу
- B. це метод документування бізнес-процесів і його характерних особливостей
- C. це метод, який рекомендує виявляти та описувати існуючі бізнес-процеси та проектувати нові бізнес-процеси
- D. це метод тільки статистичного аналізу бізнес-процесу і його характерних особливостей

2. Основні сутнісні властивості бізнес-процесу туристичного підприємства

- A. організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність
- B. дискретність, результативність, час, вартість
- C. стратегічна і операційна спрямованість, системність, паралельність, взаємозалежність
- D. правильна відповідь відсутня

3. Специфічність основних бізнес-процесів туроператора полягає в тому, що туроператори

- A. безпосередньо формують туристичний продукт
- B. займаються лише збутом туристичних продуктів
- C. зосереджуються на пошуку постачальників туристичних послуг
- D. забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів

4. Особливість основних бізнес-процесів турагентів полягає в тому, що турагенти

- A. безпосередньо формують туристичний продукт
- B. займаються лише збутом туристичних продуктів
- C. зосереджуються на пошуку постачальників туристичних послуг
- D. забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів

5. Процес бізнес-моделювання організації діяльності включає в себе основні кроки

- A. організаційне моделювання
- B. моделювання бізнес-процесів
- C. кількісне моделювання бізнес-процесів
- D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ідентифікації та моделювання бізнес-процесів в туризмі.

Тема 4. Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, вирішення ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самостійно опрацювати питання:

- Аудит бізнес-процесів туристичного підприємства;
- Методи аналізу бізнес-процесів;
- Показники ефективності бізнес-процесів підприємств сфери послуг та їх вимірювання.

3. Смотестування:

1. Для туристичних підприємств важливим є аналіз показників ділової активності

- A. собівартості, чистого прибутку, витрат, якості, інноваційності, ризику
- B. собівартості, поточних витрат, плинності персоналу
- C. чистого прибутку та рентабельності діяльності
- D. правильна відповідь відсутня

2. Описати бізнес-процес

- A. скласти таблицю операцій процесу
- B. у положенні про підрозділ вказати перелік функцій процесу
- C. описати входи / виходи, технологію, ресурси і порядок управління процесом
- D. розробити графічну схему виконання процесу

3. Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити питання

- A. оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством
- B. оцінка вартості підтримки споживачів
- C. ідентифікація найбільш важливих робіт (функцій), що мають найбільшу вартість та повинні бути удосконалені в першу чергу
- D. всі відповіді вірні

4. Матриця відповідальності бізнес-процесу

- A. документ, який визначає склад учасників процесу
- B. таблиця, що описує відповідальність учасників процесу за виконання частин процесу
- C. список учасників процесу із зазначенням відповідальних
- D. таблиця, що містить перелік функцій процесу

5. Показник фрагментації бізнес-процесу показує:

- A. конкурентоспроможність підприємства
- B. обсяг виробництва продукції
- C. тривалість бізнес-процесів підприємства

D. організаційну складність бізнес-процесу

4. Підготовка до розгляду ситуаційних та розрахункових завдань

Тема 5. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичного підприємства

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання:

- Еволюція концепції реінжинірингу бізнес-процесів;
- Види реінжинірингу бізнес-процесів;
- Організація роботи проектних груп з реінжинірингу бізнес-процесів;
- Інформаційні технології в реінжинірингу бізнес-процесів туристичного підприємства.

3. Самотестування.

1. Реінжиніринг бізнес-процесів

A. зміна організаційної структури

B. створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було на підприємстві раніше

C. удосконалення впровадженої на підприємстві автоматизованої інформаційної системи

D. це безперервні та істотні зміни в технологіях

2. Коли і ким було введено поняття «реінжиніринг бізнес-процесу»

A. у 1990 р. Р. Рейганом

B. у 1886 р. Г. Тауном

C. у 1990 р. М. Хаммером

D. у 1999 р. Ч. Бебіджем

3. Реінжиніринг розвитку застосовується коли

A. фірма знаходиться у стані глибокої кризи

B. справи фірми в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку

C. поточний стан фірми може бути визначено задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливим

D. усі відповіді вірні.

4. Основні учасники реінжинірингу

A. проект-менеджер, лідер проекту, власники процесів

B. головний методист, командир реінжинірингу

C. команда реінжинірингу

D. комітет наглядачів

5. Головні властивості реінжинірингу

A. відмова від застарілих правил і підходів ведення бізнесу

B. радикальна перебудова способів господарської діяльності

C. впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством

D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду запропонованих ситуаційних завдань

Тема 6. Оптимізація бізнес-процесів туристичного підприємства

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання:

- Технології постійного удосконалення бізнес-процесів;
- Методи оптимізації бізнес-процесів;
- Методика швидкого аналізу рішення (FAST).

3. Самотестування.

1. Оптимізація бізнес-процесів

A. процес модифікації системи для поліпшення її ефективності

B. здатність об'єктів зберігати необхідні властивості, безвідмовно діяти, виконувати призначені функції протягом заданого терміну

C. процес створення моделі розповсюдження інформації, що використовується на підприємстві

D. правильна відповідь відсутня

2. Методи оптимізації бізнес-процесів поділяються на 3 групи

A. формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, метод групової роботи

B. прямолінійний метод, метод прискореного зменшення залишку, метод бенчмаркінгу

C. формалізовані універсально-принципові методи, метод групової роботи, метод нормування

D. формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, прямолінійний метод

3. Підхід, при якому процеси розробки і розвитку товарів (послуг) удосконалюються на основі досвіду інших організацій

A. оптимізація

B. адаптація

C. бенчмаркінг

D. реінжиніринг

4. Реорганізація існуючих бізнес-процесів на якіснішому новому рівні, або створення нових, або ліквідація збиткових

A. оптимізація

B. адаптація

C. бенчмаркінг

D. реінжиніринг

5. Оптимізація бізнес-процесів передбачає основні заходи

A. виявлення й усунення дублюючих бізнес-процесів (функцій)

B. визначення і зменшення до можливого мінімуму кількості операцій, що не збільшують вартість товару (послуги)

C. зниження витрат на деякі операції і пов'язані з ними функції через аутсорсинг

D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо оптимізації бізнес-процесів в туризмі.

Тема 7. Оптимізація організаційної структури управління на основі управління бізнес-процесами

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання:

- Еволюція організаційних структур управління;
- Організаційний інжиніринг: сутність, завдання та порядок проведення;
- Ефективні організаційні структури в туристичному бізнесі.

3. Самотестування.

1. Організаційна структура

- A. структура об'єкту управління, побудована з урахуванням вимог найкращого функціонування всієї системи
- B. структура робіт проекту
- C. дерево цілей організації
- D. структура персоналу

2. Організаційна структура управління програмно-цільового типу відрізняється від лінійно-функціональної структури тим, що перша

- A. в ній закладено комплексне управління підсистемами
- B. вона покликана управляти всією системою як єдиним об'єктом, орієнтованим на певну мету
- C. існує як жорстка ієрархія, як піраміда управління
- D. в ній більше приділяється уваги питанням перспективного розвитку виробництва

3. Децентралізація оперативного управління виробництвом у поєднанні з жорсткою системою фінансового контролю і централізацією НДДКР (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт) є характеристикою наступної організаційної структури

- A. лінійної
- B. лінійно-функціональної
- C. матричної
- D. дивізійної

4. Лінійні служби здійснюють основні процеси, тоді як функціональні підрозділи виконують допоміжні процеси в такій організаційній структурі

- A. лінійний
- B. лінійно-функціональний
- C. матричний
- D. дивізійний

5. Організаційній структурі в якій основними процесами займаються дивізіони, функціональні служби виконують допоміжні бізнес-процеси

- A. лінійна
- B. лінійно-функціональна
- C. матрична
- D. дивізійна

4. Підготовка до понятійного диктанту

Тема 8. Інформаційні технології підтримки бізнес-моделювання в туристичному бізнесі

Форми контролю: фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання повідомлень.

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацюйте питання:
 - Програмні продукти підтримки моделювання та управління бізнес-процесами в туристичному бізнесі.
3. Смотестування.

1. Інформаційна технологія

- A. принципи організації функціонування інформаційної системи
- B. методика обробки інформації засобами комп'ютерної техніки
- C. засоби збирання, зберігання, обробки та передачі інформації
- D. процес або сукупність процесів обробки інформації

2. Ключові критерії вибору програмного продукту для бізнес-моделювання в туризмі

- A. ціна
- B. дружній інтерфейс (як швидко персонал компанії зможе опанувати та ефективно експлуатувати продукт)
- C. звітність, що генерується
- D. всі відповіді вірні

3. Основні спеціалізовані програмні засоби, що використовуються для підтримки системи управління бізнес-процесами

- A. ARIS Toolset
- B. Oracle Desinger 2000
- C. BPMN
- D. всі відповіді вірні

4. Специфікація, що містить графічну нотацію опису бізнес-процесів, засновану на діаграмах BPD (Business Process Diagram)

- A. Business Process Modeling Notation
- B. IDEF
- C. ARIS Toolset
- D. Business Studio

4. Підготовка до презентації доповіді щодо використання ІТ в туристичному бізнесі.

Навчальне видання

Ніколайчук Ольга Анатоліївна

Кафедра туризму та країнознавства

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ»**

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.2

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідомство суб'єкту видавничої
Справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.