

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-68>

УДК 339.13(004.45)

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Фонарьова Тетяна Анатоліївнакандидат економічних наук, доцент,
Національна металургійна академія України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>**Бушуєв Кирило Максимович**аспірант,
Національна металургійна академія України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8321-4124>**Fonarova Tetiana, Bushuiev Kyrylo**
National Metallurgical Academy of Ukraine

Стаття присвячена проблемі підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу шляхом впровадження концепції управління бізнес-процесами на основі CRM-системи – управління відносинами з клієнтами. Наведена онтологія теорій конкуренції, яка показує, що інформованість та задоволення клієнтів – важливий інструмент у конкурентній боротьбі. Досліджуються основні проблеми українських готелів, виявлено основні недоліки сфери гостинності. Сформовано сучасне визначення принципів управління на основі CRM. Розглянуто напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств сфери гостинності: 1) удосконалення організації бізнес-процесів у готелі у відповідності до ключових елементів CRM; 2) впровадження CRM в маркетингову інформаційну систему готелю; 3) розробка системи мотивації персоналу, як важливий інструмент в одержанні конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готель, маркетингова інформаційна система, CRM-система, програмний додаток, нейронна мережа, система мотивації персоналу.

Стаття посвящена проблеме повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса путем внедрения концепции управления бизнес-процессами на основе CRM-системы – управление отношениями с клиентами. Представленная онтология теорий конкуренции, показывает, что удовлетворение клиентов – важный инструмент в конкурентной борьбе. Исследуются основные проблемы украинских гостиниц, выявлены основные проблемы в сфере гостеприимства. Сформировано современное определение принципов управления на основе CRM. Рассмотрены направления повышения конкурентоспособности украинских предприятий сферы гостеприимства: 1) совершенствование организации бизнес-процессов в гостинице в соответствии с ключевыми элементами CRM; 2) внедрение CRM в маркетинговую информационную систему отеля; 3) разработка системы мотивации персонала, как важный инструмент в получении конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентоспособность, отель, маркетинговая информационная система, CRM-система, программное приложение, нейронная сеть, система мотивации персонала.

The article is devoted to the problem of increasing the competitiveness of hotel enterprises by implementing the concept of business process management based on CRM-system (customer relationship management). The presented ontology of competition theories shows that customer satisfaction is an important tool in competition. The main problems of Ukrainian hotels are studied, the main problems in the field of hospitality are revealed. A modern definition of management principles based on CRM has been formed. The directions of increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises in the field of hospitality are considered: 1) improving the organization of business processes in the hotel in accordance with the key elements of CRM; 2) introduction of CRM in the marketing information system of the hotel; 3) development of a system of staff motivation as an important tool in obtaining competitive advantages. The system approach, methods of comparative, statistical, managerial analysis, and also results of researches of problems of the Ukrainian business of hospitality as a whole were used in the decision of concrete problems. The system approach, methods of comparative, statistical, managerial analysis, and also results

of researches of problems of the Ukrainian business of hospitality as a whole were used in the decision of concrete problems. The practical significance of the obtained results is to develop a marketing information system based on a CRM system using a neural network and an appropriate system of staff motivation to form a business strategy for customer relationship management as a factor in increasing the competitiveness of the hotel. As research has shown, the main advantages of implementing a CRM system in the hotel are: 1) the organization of all business processes is directed and focused on the client; improving the MIS of the hotel raises the level of awareness of users of hotel services; customer feedback is provided; preferences and tastes are researched in order to develop better services; the level of customer satisfaction increases; the best experience in both domestic and international market of hotel services is studied; service quality is monitored; emotional loyalty of consumers is controlled. A feature of CRM implementation is the need to motivate staff. In the conditions of competition of hospitality enterprises, the success and results of financial and economic activities depend on the quality of services provided, which, in turn, depend on the activities of staff to meet customer needs. Thus, the CRM system is an effective tool to increase the competitiveness of Ukrainian hospitality enterprises.

Keywords: competitiveness, hotel, marketing information system, CRM-system, software application, neural network, staff motivation system.

Постановка проблеми. Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу готельні підприємства використовують різні підходи та інструменти, спрямовані на залучення споживачів і підвищення привабливості та іміджу, як самого готельного підприємства, так і його продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своєму розвитку теорія конкуренції пройшла певний шлях. Проведені дослідження [див. 1; 2] показали, що розвиток теорії йде у напрямку «інформованості учасників ринкових відносин», потім «характеристиці конкурентної поведінки суб'єктів ринкових відносин», робиться акцент на «збільшені числа варіантів поведінкової активності», все це формує, наприклад за Портером [3], «ринкову владу покупців», а враховуючи інновації та ІТ-технології призводить до необхідності створення «нового типу організації». Також основною конкурентною перевагою будь-якої компанії, наприклад за Т.У. Шульцем та Г.С. Беккером, є висококваліфікований персонал, від якого залежать багато інших потенційних конкурентних переваг [2].

Отже, зрозуміло, що одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Якість послуг готельного закладу, в сучасних умовах – найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. На міжнародному рівні вимоги до якості обслуговування визначають стандартами ISO 9000, згідно яких для забезпечення якості необхідно: відповідна матеріальна база готельного підприємства; кваліфікований персонал, який високопродуктивно виконує професійні обов'язки; раціонально

обґрунтована організаційно-функціональна структура і чітке управління підприємством загалом і управління якістю обслуговування зокрема [4]. В Україні якість надання послуг регламентується відповідними Правилами обов'язкової сертифікації готельних послуг [5]. З іншого боку інформатизація суспільства вимагає створювати ефективні маркетингові інформаційні системи, як головний інструмент в конкурентній боротьбі. Так, О.М. Фроленко під маркетинговою інформаційною системою розуміє «комплексну організаційно-управлінську структуру, яка включає в себе: персонал, технічні засоби, методи і прийоми збору, аналізу та прогнозування маркетингових даних з метою прийняття оптимізованих управлінських рішень» [6]. К.А. Компанець вважає, що маркетингові інформаційні системи створюються з урахуванням конкретних потреб підприємств і тому у кожного підприємства – власна система [7].

В числі науковців, коло інтересів яких пов'язане із CRM, можна назвати зарубіжних авторів-класиків CRM – Т. Давенпорта, П. Гринберга, Ф. Ньюела, П. Молино, Е. Пейна, Д. Діше та ін. Свої розробки пропонують А. Кудінов, С. Трофімов, П. Черкашин, М.В. Макарова та інші [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Україна має певний туристичний потенціал. Вона займає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та культурними ресурсами. Але стан туристичної інфраструктури поки що не відповідає туристично-ресурсному потенціалу країни і вимагає поліпшення і приведення до міжнародних стандартів, інакше, навіть за умови покращення інвестиційного клімату і активізації туристичної діяльності, вітчизняна готельна індустрія буде витіснена значно сильнішими конкурентами [9].

Варто відмітити, що процеси формування ефективних систем інформаційного забезпечення на українських підприємствах розвиваються повільно в порівнянні з країнами з розвинутою економікою. На сучасному етапі набуває змін ставлення до споживачів, розширюється кількість каналів взаємодії, по-іншому сприймається та аналізується інформація про смаки, вподобання, рівень задоволення споживачів продукцією підприємства, тощо. Зазначимо, що в сфері сервісу враження клієнта про компанію, рівень його задоволення співпрацею, відіграє навіть більшу роль, ніж в інших сферах господарювання. Отже, впровадження CRM-підходу – управління відносинами з клієнтами (Customer relationship management) та здійснення цього процесу на основі програмного та інформаційного забезпечення ще недостатньо досліджуються вітчизняними маркетингологами, тому актуальним, в найближчому майбутньому, буде застосування CRM-систем у практичній діяльності українських підприємств, а саме підприємств готельного бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розробка рекомендацій удосконалення маркетингової інформаційної системи готелю на основі CRM-системи, як інструменту бізнес-стратегії управління зв'язками з клієнтами. Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання: 1) удосконалити організацію бізнес-процесів у готелі у відповідності до ключових елементів CRM; 2) впровадити CRM в маркетингову інформаційну систему готелю; 3) розробити систему мотивації персоналу, як важливий інструмент в одержанні конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан світового ринку готельних послуг характеризується використанням інформаційних електронних систем управління і резервування місць. Спеціальні системи розроблені для готельного сервісу забезпечують виконання систем управління і контролю номерним фондом, використання технічних засобів, ведення рахунків, безпеки тощо. Використання технічних засобів в автоматизації та інформаційному забезпеченні готельної сфери зумовило використання кваліфікованої праці, серед персоналу збільшилась кількість операторів з інформаційного управління, програмістів, порт'є-операторів [4].

На жаль, події останніх років призвели до того, що Україна опинилася у топ-10 небезпечних для туристів країн. У зв'язку із цим

актуальним є питання аналізу і визначення тенденцій розвитку готельного господарства як важливого складника туристичної індустрії України. Прогнози щодо кількості колективних засобів розміщування в Україні показали, що в 2020–2021 рр. їх кількість буде зменшуватися за збереження негативної тенденції зміни явища в майбутньому. Досвід підприємств Дніпропетровської області з надання послуг гостинності має низку недолків: дефіцит якості обслуговування і сервісу; територіальна непропорційність; брак кваліфікованих кадрів, що є однією з причин неефективної організації роботи та низького рівня обслуговування; нормативно-правове та організаційно-економічне забезпечення не відповідає сучасним потребам, вимогам споживачів та тенденціям розвитку туристичної галузі; відсутність якісної реклами та інформації про готельні та туристичні послуги; недостатній розвиток міжнародного співробітництва; не сформований туристичний імідж регіону; недосконалість статистики з питань туризму та готельної індустрії.

Згідно з визначенням, яке, є найбільш вдалим CRM – це стратегія, що ґрунтується на застосуванні сучасних управлінських та інформаційних технологій при формуванні взаємовідносин з клієнтами та орієнтована на збереження/нарощення конкурентоспроможності підприємства через збереження/нарощення фактичної кількості клієнтів у зв'язку із рівнем задоволення ними співпрацею [10]. Ключові елементи CRM-системи представлені на рис. 1.

Одним з найсучасніших напрямів розширення можливостей CRM-системи є впровадження нейронних мереж. В ході проведеного дослідження, виявлено, що інструменти на основі розробки нейроподатків, можуть бути вбудовані в якості підсистеми в будь-які як завгодно складні інформаційні системи, зокрема в CRM-системи, задля створення заснованих на нейромережевої обробці даних готових рішень в різних сферах діяльності підприємства [13]. Враховуючи вище викладене, та спираючись на [14–15], розроблена модель вдосконаленої МІС готелю, яка представлена на рис. 2.

Удосконалена МІС підприємства включає такі складові: *операційну CRM*, головне завдання – підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним. Вона потребує доповнення аналітичною CRM; *аналітичну CRM*, мета якої – аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для форму-

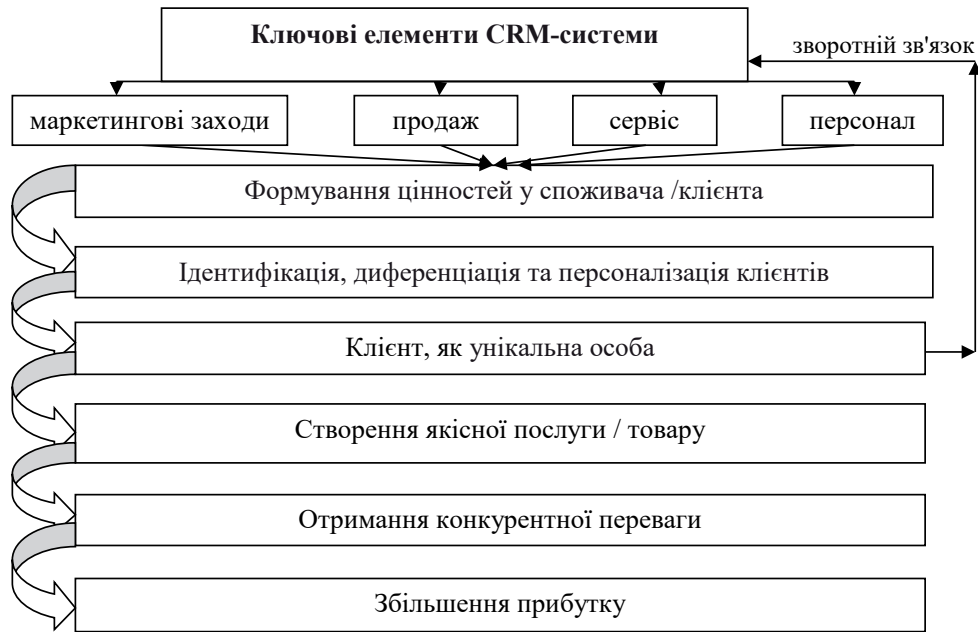


Рис. 1. Ключові елементи CRM-системи
 Джерело: складено авторами на основі [8; 10–12]

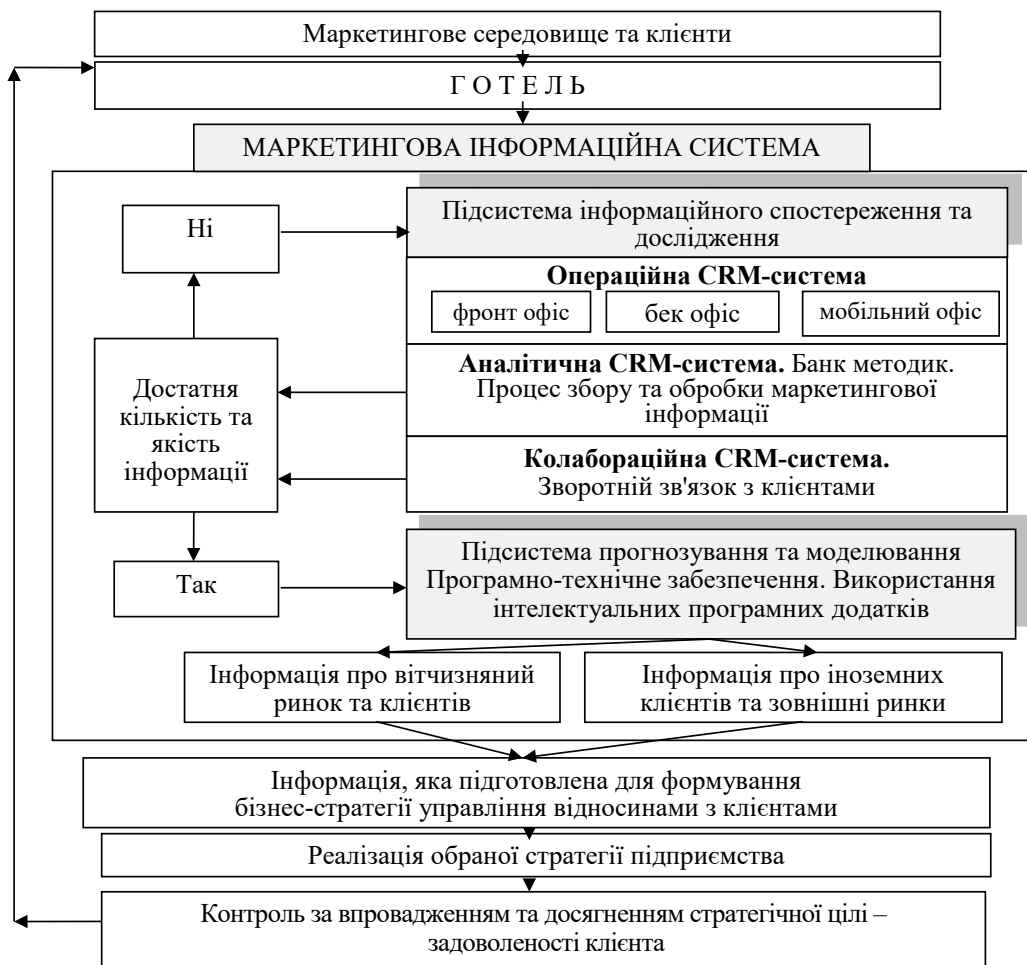


Рис. 2. Удосконалена МІС готелю з впровадженням CRM-системи управління відносинами з клієнтами
 Джерело: розроблено авторами на основі [14–15]

вання більш ефективної стратегії; *коллабораційну CRM* або *CRM взаємодії*, яка налагоджує комунікації з клієнтами для збору зворотного зв'язку, за результатами додаються нові сервісні послуги; також включає *програмні додатки та модулі для інтелектуальної обробки інформації, підсистему прогнозування та моделювання* стану та розвитку як внутрішнього середовища так й зовнішнього маркетингового середовища підприємства готельного бізнесу, що робить систему гнучкою та мобільною.

Крім підсистеми інформаційного спостереження, ефективність функціонування МІС забезпечується також якісним процесом аналізу та прогнозування досліджуваних інформаційних даних. Для розширення можливостей CRM-системи, запропоновано удосконалити її підсистемою аналізу та прогнозування на основі штучного інтелекту з використанням нейронних мереж. Моніторинг якості обслуговування готельних послуг – це складне завдання. Саме нейронні мережі є сучасним інструментом для надання допомоги менеджерам у відборі рішень у таких неструктурованих і слабо структурованих задачах, у тому числі й тих, що мають багато критеріїв, до яких саме й відноситься контроль задоволеності клієнта.

Спираючись на визначення елементів CRM-системи, які представлені на рис. 1, персонал готелю займає одне з головніших місць в управлінні зв'язками з клієнтами. Але, здебільшого, якість надання послуг все ж таки залежить від діяльності робітників готелю. Основне призначення системи мотивації персоналу полягає в тому, щоб об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями організації. Тому вагомим для реалізації CRM-стратегії є досвід і навички менеджерів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються у готелі, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті цінності та культура, особиста ініціатива, колективна праця. Саме тому необхідно постійно мотивувати персонал готелю. В Україні найбільш дієвими є економічні заохочення й винагороди, також важливим є морально-психологічний клімат в колективі.

Згідно з міжнародними стандартами, виділяють такі вимоги до якості обслуговування в готельному господарстві: швидкість обслуговування; точність виконання замовлення; передбачення бажань гостя; дружність і ввічливість; уважність; зовнішній вигляд; конфіденційність інформації; знання роботи [16]. Доповнюючи цей перелік, слід зазначити, що необхідні навички роботи з комп'ютером та

знання, на рівні користувача, сучасного програмного та інформаційного забезпечення.

Сучасні методи оцінки персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання й методи групового оцінювання. Методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі й зіставити їх. До методів індивідуального оцінювання належать анкетування, описове оцінювання, шкала графічного рейтингу, тестування [16]. Авторами розроблена система мотивації персоналу готелю із застосуванням методу індивідуального оцінювання працівника, яка представлена у табл. 1.

Згідно з оцінкою визначатиметься система винагород – це спосіб обчислення премії. Система винагород передбачає нарахування й виплату преміальних коштів додатково до щомісячної заробітної плати за умови набірання певної кількості оціночних балів. Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках. Така система мотивації пов'язує особистий внесок працівників і їхню відповідальність до праці, із заробітком, так як виконання тієї чи іншої роботи включає їх у певний діапазон співвідношень в оплаті праці. З іншого боку, дана система мотивації дозволяє поставити заробіток працівників залежно і від підсумків фінансово-господарської діяльності всього підприємства. Така мотивація стає найбільш дієвою, тому що базується на справедливій системі оцінки персоналу.

Висновки. Як показало дослідження, головними перевагами впровадження CRM-системи в діяльність готелю є: організація всіх бізнес-процесів спрямовується та фокусується на клієнті; удосконалення МІС готелю підвищує рівень поінформованості користувачів готельних послуг; забезпечується зворотній зв'язок з клієнтами; досліджуються уподобання та смаки, задля розробки більш якісних послуг; підвищується рівень задоволення клієнтів; вивчається кращий досвід як на вітчизняному так й міжнародному ринку готельних послуг; здійснюється моніторинг якості обслуговування; контролюється емоційна лояльність споживачів. Особливістю впровадження CRM є необхідність мотивації персоналу. В умовах конкурентної боротьби підприємств гостинності успіх і результати фінансово-економічної діяльності залежать від якості наданих послуг, які, у свою чергу, залежать від діяльності персоналу щодо задоволення потреб клієнтів. Отже, CRM-система є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств сфери гостинності.

Таблиця 1

Системи мотивації персоналу готелю

Етапи	Опис	Результат
1. Ранжування видів робіт за складністю і важливістю	Ранги виконання робіт	Здійснено ранжування робіт за складністю і важливістю їх виконання згідно з ОСУ.
2. Створення ієрархії розрядів за складністю і важливістю	Розряди за ступенем складності та важливості виконання робіт	Визначені розряди, які ураховують значимість та важливість виконуваних функцій згідно ОСУ.
3. Розробка матриці балів	Матриця балів оцінки управлінських та виробничих працівників. Розроблена на основі бального методу оцінки роботи працівників готелю	Виявлено, значущість найбільш і найменш значимих критичних факторів. Метод дозволив сформувати матрицю, яка показує кількість балів, що відповідають кожному субфактору і кожному рівню важливості.
4. Побудова факторно-критичної моделі оцінки складності виконання робіт	Факторно-критична модель оцінки складності управлінських робіт та для виробничих працівників, яка включає Фактор складності робіт, Вагомість фактора, критерії фактора, значимість фактора.	Значення кожного субфактора визначається у відсотках від максимального балу по кожному із факторів. в залежності від спеціалізації
5. Побудова сітки співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних груп (розрядів)	Сітка співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних груп, яка утворюється шляхом множення вагомості чинника на його значущість, та визначає коефіцієнт складності робіт.	Діапазон сітки розрахований таким чином, щоб працівники прагнули підвищити свою продуктивність і якість праці, свій професіоналізм.
6. Визначення підвищуючих і знижуючих коефіцієнтів	Таблиця коефіцієнтів, які залежать від обсягу надання послуг, зменшення витрат, прояву ініціативи виконання роботи, високого професіоналізму та творчого ставлення до роботи.	Для стимулювання працівників до підвищення продуктивності та якості надання послуг застосовуються підвищуючи або знижуючи коефіцієнти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. № 1(01). URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_58.pdf (дата звернення: 27.04.2021).
2. Рязанов А. А. Эволюция теории конкуренции. *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. 2017. № 2. URL: https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2017_2_021-030.pdf (дата звернення: 27.04.2021).
3. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
4. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
5. Правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99#Text> (дата звернення: 27.04.2021).
6. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 238–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_44 (дата звернення: 27.04.2021).
7. Компанець К.А. Імплементация маркетинговой информационной системы в діяльність підприємств сфери послуг. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 231–235.
8. Савченко О. О. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності. *Економічні науки: Вісник ХНУ*. 2017. № 2(2). С. 280–282.
9. Болотна О. В. Індустрія туризму в структурі зовнішньоекономічної діяльності України. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2413> (дата звернення: 27.04.2021).

10. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Економіка та управління підприємствами: актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7(97). С. 175–183.
11. Погорелов А. CRM – новая философия со старыми принципами. *Компаньон. Стратегии*. 2002. № 1. С. 14–20.
12. Навіщо CRM система вашій компанії? Все про сучасні CRM-технології: переваги, тренди, огляд можливостей. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/definition-crm> (дата звернення: 27.04.2021).
13. Фонарьова Т. А., Петренко В. О., Притоманова О. М., Бушуєв К. М. Теоретичне обґрунтування застосування математичних методів прогнозування та моделювання в економіці : монографія. *Економічна кібернетика: моделювання соціально-економічних систем*. Дніпро : Пороги, 2017. С. 138–148.
14. Петренко В. О., Бушуєв К. М., Савчук Л. М., Фонарьова Т. А. Застосування нейронних мереж в системах підтримки та прийняття рішень маркетингової інформаційної системи підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Київ : вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2018. № 3(67). С. 43–52.
15. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник УНУ*. 2019. № 23. Ч. 2. С. 141–147.
16. Калініченко Л., Старигіна Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. № 2. С. 948–951.

REFERENCES:

1. Yelets O. (2016) Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The essence of competition and competitiveness of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk ZDIA*, no. 1(01). Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_58.pdf (accessed 27 April 2021).
2. Riazianov A. (2017) Evoliutsiia teoryi konkurentsyy [Evolution of competition theory]. *Vestnyk Moskovskoho unyversyteta imeni S. Yu. Vytte. Seryia 1: Ekonomika y upravleniye*, no. 2. Available at: https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2017_2_021-030.pdf (accessed 27 April 2021).
3. Porter M. (2005) Konkurencziya [Competition]. Moskva: Vil' yams, 608 p. (in Russian)
4. Malska M., Pandiak I. (2009) Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka [Hotel business: theory and practice]: navchalnyi posibnyk [tutorial]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 472 p. (in Ukrainian)
5. Pravyla oboviazkovoï sertyfikatsii posluh z tymchasovoho rozmishchennia (prozhyvannia) [Rules for mandatory certification of temporary accommodation services (accommodation)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99#Text> (accessed 27 April 2021).
6. Frolenko O. (2014) Marketynhova informatsiina systema yak zasib realizatsii stratehichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva [Marketing information system as a means of realizing the strategic potential of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6, pp. 238–244. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_44 (accessed 27 April 2021).
7. Kompanets K. (2018) Implementatsiia marketynhovoï informatsiinoï systemy v diialnist pidpriemstv sfery posluh [Implementation of marketing information system in the activities of enterprises in the service sector]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28, no. 1, pp. 231–235.
8. Savchenko O. (2017) CRM-systemy hotelno-restorannykh pidpriemstv ta pohliady na otsinku yikh efektyvnosti. *Ekonomichni nauky: Visnyk KhNU*, no. 2(2), pp. 280–282.
9. Bolotna O. (2013) Industriia turyzmu v strukturі zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [The Tourism industry in the structure of Ukraine's foreign economic activity]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2413> (accessed 27 April 2021).
10. Sharapa O. (2009) Upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez vprovadzhennia CRM-system yak skladova efektyvnoho vedennia biznesu [Customer relationship management through the introduction of CRM-systems as a component of effective business]. *Економіка та управління підприємствами: актуальні проблеми економіки*, no. 7(97), pp. 175–183.
11. Pogorelov A. (2002) CRM – novaya filosofiya so stary`mi princypami [CRM – a new philosophy with old principles]. *Компаньон. Стратегии*, no. 1, pp. 14–20.
12. Why your company's CRM system? Everything about modern CRM-technologies: advantages, trends, overview of opportunities. Available at: <https://www.terrasoft.ua/page/definition-crm> (accessed 27 April 2021).
13. Fonarova T., Petrenko V., Prytomanova O., Bushuiev K. (2017) Teoretychne obgruntuвання zastosuvannya matematychnykh metodiv prohnozuvannya ta modeliuvannya v ekonomitsi [Theoretical substantiation of application of mathematical methods of forecasting and modeling in economy]: monohrafiia [a monograph]. *Ekonomichna kibernetika: modeliuvannya sotsialno-ekonomichnykh system*. Dnipro: Porohy, pp. 138–148. (in Ukrainian)

14. Petrenko V., Bushuiev K., Savchuk L., Fonarova T. (2018) Zastosuvannia neuronnykh merezh v systemakh pidtrymky ta pryiniattia rishen marketynhovoї informatsiinoї systemy pidpriemstva [Application of neural networks in systems of support and decision-making of marketing information system of the enterprise]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. Kyiv: vyd-vo SNU im. V. Dalia, no. 3(67), pp. 43–52.

15. Yurchuk N. (2019) CRM-systemy: osoblyvosti funktsionuvannia ta analiz ukrainskoho rynku [CRM-systems: features of functioning and analysis of the Ukrainian market]. *Naukovyi visnyk UNU*, no. 23, pp. 141–147.

16. Kalinichenko L., Staryhina Yu. (2014) Motyvatsiia personalu yak chynnyk pidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelnoho biznesu [Motivation of staff as a factor in improving the quality of services of hotel business enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomikyMNU im. V.O. Sukhomlynskoho*, no. 2, pp. 948–951.