

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Репутаційний менеджмент туристичного підприємства»**

Студентки 2 курсу, 3 групи,  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно-рекреаційний менеджмент»

Петрової Анастасії  
Олександрівни

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>10</b>
1.1. Репутація туристичного підприємства: поняття, сутність, функції.....	10
1.2. Технології формування та оцінювання репутації туристичного підприємства.....	15
1.3. Методичний інструментарій репутаційного менеджменту туристичного підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ROYAL EDUCATION AND TOURISM».....</b>	<b>26</b>
2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism».....	26
2.2. Оцінка репутації туристичного агентства «Royal Education and Tourism» на ринку туристичних послуг.....	31
2.3. Аналіз впливу репутації на ефективність діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism».....	36
Висновки до розділу 2.....	39
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ROYAL EDUCATION AND TOURISM».....</b>	<b>42</b>
3.1. Розроблення репутаційної стратегії туристичного агентства «Royal Education and Tourism».....	42
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	49
Висновки до розділу 3.....	53
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління репутацією сьогодні є одним з ключових аспектів стратегічного планування управління туристичним підприємством. Перенасичення ринку туристичних послуг широкою різноманітністю пропозицій призводить до постійно зростаючого рівня конкуренції серед підприємств. Маркетинг туристичних підприємств повинен постійно вдосконалюватись, адже ринок не стоїть на місці. Репутація – це набір переконань та асоціацій соціальних груп, які вони проводять при згадуванні конкретного підприємства. Ці асоціації ґрунтуються клієнтом на основі інформації, яку підприємство видає у зовнішнє середовище.

Репутаційний менеджмент підприємств дозволяє скоротити час завоювання довіри споживача та клієнта, стимулює привабливість бізнесу для інвестицій, допомагає здобути успіх в конкурентній боротьбі, дозволяє заощаджувати на рекламі, та є потужним чинником фірмового патріотизму колективу. Резерви репутаційного менеджменту не безмежні, але наслідки та результати, що отримуються за його сприяння цілком реальні, конкретні та мають суттєве значення в діяльності підприємства.

Репутація формується по-різному під кожну цільову категорію клієнтів, адже їх поведінка може відрізнятись в залежності від їх соціального статусу, особистих понять, стереотипів та відношення до діяльності компанії. Наприклад, для партнерів компанії у рекламних пропозиціях краще показувати високий рівень конкурентоспроможності агентства, у внутрішньому маркетингу підприємства краще зробити акцент на формування сприятливого відношення співробітників до своєї фірми.

Репутація туристичного агентства є однією з ключових конкурентних переваг. Позитивна репутація вже наданих послуг може служити гарантією їх якості, так як туристична послуга є невливою та непостійною.

**Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем теорії і практики управління репутацією підприємства



зробили праці таких дослідників як: К. І. Атаманська, В. В. Божкова, Н. С. Ілляшенко, Е. Н. Голубкова, І. П. Кринична, Н. В. Налісна, С. С. Яременко та інші. Однак багато питань управління репутацією туристичного підприємства вивчені ще недостатньо, що негативно відбивається на практичному здійсненні діяльності підприємств та інших господарських структур. Це і визначило мету, завдання та напрямки дослідження.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розроблення теоретико-методичних та прикладних засад репутаційного менеджменту туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі **завдання**:

- дослідити поняття, сутність, функції репутації туристичного підприємства;
- розглянути технології формування та оцінювання репутації туристичного підприємства;
- обґрунтувати методичний інструментарій репутаційного менеджменту туристичного підприємства;
- надати характеристику діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism»;
- оцінити репутацію туристичного агентства «Royal Education and Tourism»;
- проаналізувати вплив репутації на ефективність діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism»;
- розробити репутаційну стратегію туристичного агентства «Royal Education and Tourism»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління репутацією туристичного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти репутаційного менеджменту туристичного агентства «Royal Education and

Tourism».

**Методи дослідження.** У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально–наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Спеціальні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко–статистичні та графічні процедури аналізу.

**Інформаційною базою** дослідження слугували законодавчі та нормативно–правові акти України, дані статистичної та фінансової звітності туристичного агентства «Royal Education and Tourism», наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем репутаційного менеджменту туристичних підприємств.

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико–методичних засад розробки системи управління репутацією туристичного підприємства.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування системи управління репутацією на туристичних підприємствах.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Репутаційний менеджмент туристичного підприємства» у збірнику наукових праць КНТЕУ «Туристичний бізнес: виклики та можливості», частина 1 (Додаток А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Репутація туристичного підприємства: поняття, сутність, функції

Сьогодні той факт, що ділова репутація є найважливішим нематеріальним активом підприємства, не підлягає жодним сумнівам, незважаючи на те, що вона істотно відрізняється від інших нематеріальних активів своїм змістом, способами придбання або відчуження, методами оцінки. Проблема управління репутацією сьогодні є більш ніж актуальною.

«Репутація – цінний нематеріальний актив компанії, який накопичується роками і може бути зруйнований відразу» – ця фраза в тих чи інших варіаціях, як мантра, звучить на конференціях, миготить на сторінках ділових видань, з'являється в корпоративних бізнес–планах [3].

Безумовно, хороша репутація є запорукою залучення перспективних інвесторів, дозволяє підвищити дохід компанії, зміцнює позиції підприємства під час освоєння нових ринків і гарантує підтримку широких верств населення.

Науковці публікують безліч досліджень щодо важливості управління репутацією, її переваг як для одноосібного ведення бізнесу, так і для надання франшиз молодим підприємствам. Без сумніву, правильне управління репутацією відіграє одну з ключових ролей у формуванні клієнтської бази туристичного підприємства.

Однією з проблем управління репутацією є розбіжність у визначенні даного поняття, велика кількість тлумачень схожі між собою, але мають суттєві відмінності, що надзвичайно важливо для ефективного управління даним поняттям. Поняття «репутація» аж до середини ХХ ст. сприймалося як синонім понять «честь», «гідність» і застосовувалося для характеристики окремої людини.

В останні десятиліття репутацію почали тлумачити більш широко і застосовувати не тільки до людини, а й до організації. Таку репутацію називають



корпоративною. Сьогодні репутацію підприємства все більше зближують з поняттями «імідж», «соціальна відповідальність» та «соціальна місія».

Репутацію та імідж туристичного підприємства формують однакові чинники: етична політика компанії, позиціонування себе на ринку послуг, психологічний клімат в колективі, професіоналізм та досвід співробітників, фінансова стабільність, динаміка розвитку та благодійність.

Спеціалісти Коледжу ділового адміністрування Університету Південної Флориди (США) у своїх дослідженнях виявили 49 цікавих визначень корпоративної репутації у різних книгах та статтях, що були опубліковані з 2000 по 2003 рік. Аналіз виявив, що всі визначення можна звести до трьох основних груп, визначаючих репутацію як:

- загальну обізнаність про діяльність компанії, що не передбачає глибокого аналізу і оцінки;
- деякі знання, отримані шляхом безпосереднього залучення цільових груп в оцінку стану компанії – на основі власного досвіду або думок сторонніх експертів;
- нематеріальний об'єкт, який має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим або економічним активом.

Таким чином можна визначити, що ділова репутація – це сукупність думок та ставлень так чи інакше зацікавлених сторін, пов'язаних з компанією. Ділова репутація визначає відношення до компанії відповідно до її вчинків на різних верствах соціальних комунікацій (з клієнтами, інвесторами, кредиторами, партнерами).

Базові поняття, якими оперує репутаційний менеджмент – це «репутація» та «імідж».

Імідж – це образ компанії, що представлений цільовим аудиторіям. Позитивний імідж допомагає підвищити конкурентоспроможність комерційної організації на ринку, привертає уваги споживачів та партнерів, прискорює та збільшує об'єми продажів, полегшує доступ до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і ведення операцій [22, с. 34].

Імідж часто є штучно створеним уявленням про компанію за короткий проміжок часу. Імідж може не відображати глибинних економічних та соціальних показників компанії, його можна часто змінювати, не змінюючи майже нічого в самій компанії. Імідж більше відображає емоційне відношення до компанії і може бути складений без взаємодії з компанією. Мета і завдання іміджу – привернення уваги до об'єкта, його ідентифікація шляхом створення сприятливого враження у широкої аудиторії.

А. Е. Бінецький розглядав імідж компанії, як сукупність характеристик, що характеризують компанію особливостей, фіксованих у певних символах та формах інформації. На його думку, вони спеціально передаються аудиторії в процесі комунікації, фіксуються, сприймаються та оцінюються суб'єктом цільової аудиторії, і, ставши стереотипом, займають своє місце у свідомості та систему цінностей аудиторії, а також визначають подальші дії цільового сегменту до компанії [10].

В. М. Шепель пропонує розглянути імідж як можливість компанії презентувати свої найкращі характеристики. З такої точки зору можна використовувати імідж не тільки як спосіб вирішення проблем, але також як явище, яке підвищує потенціал компанії та допомагає розкрити її можливості [25].

Так чи інакше, імідж – це певний образ компанії, який виникає в уяві та живе у свідомості цільових аудиторії при згадуванні про підприємство. Процес формування іміджу нелегкий і потребує уваги до різноманітних дрібниць. Приступаючи до розроблення іміджу компанії потрібно враховувати, яке місце на ринку туристичних послуг вона займає, як себе зарекомендувала (репутація), чим її товар відрізняється від інших, адже всі ці аспекти будуть відігравати ключову роль у процесі ідентифікації компанії у свідомості як постійних, так і потенційних клієнтів.

Визначень іміджу існує велика кількість, у вітчизняній та зарубіжній літературі немає єдиного поняття. Тим не менше, проаналізувавши вітчизняну літературу, можна зробити висновок, що в нашому ринку імідж представляють як спеціального створений та насаджений образ підприємства широким аудиторіям. Також для визначення іміджу дуже часто використовують такі поняття, як



репутація, образ, бренд, марка, але всі вони мають відмінності і їх потрібно вміти розрізнити між собою.

По суті, імідж являється образом. Слова «репутація», «бренд», «марка» мають зовсім інші пояснення, при чому слова «марка» і «бренд» в англійській мові являються синонімами, а в українській – ні [21, с. 61–62].

Репутація – це більш зважений та раціональний підхід, який має під собою якийсь підґрунтя, сформоване із загальних думок про переваги і недоліки компанії. Репутація туристичного підприємства складається з реальних дій та фактів щодо взаємодії з ним. Завдання у репутації таке ж, як і у іміджа: допомагати виведенню на ринок нових товарів і послуг, захищати компанію від дій конкурентів, залучати надійних партнерів.

Як показує практика, репутація турфірми є одним з її найбільш вразливих місць. По ній в будь-який момент може бути завдано нищівний удар, який навіть для великих і стійких турфірм може закінчитися значним зниженням ринкової капіталізації і навіть банкрутством.

На відміну від іміджу, тобто стійкого позитивного враження репутація турфірми може мати значно більше варіацій – від незаплямованої до жахливої. Як правило, про погану репутацію турфірми інформація розповсюджується швидко. Хороша репутація турфірми частіше має локалізований характер, оскільки інформація такого роду поширюється серед дуже обмеженого кола осіб. Це буває в тих випадках, коли турфірма не приділяє достатньої уваги зміцненню своєї репутації, не займається цим процесом системно і безупинно, не заявляє про себе різними акціями, не рекламує свою надійність.

У такому випадку, за словами Г. Форда, компанія може бути впевнена, що про її репутацію подбають конкуренти. Щоб цього не сталося, в бюджеті часу і фінансів турфірми слід передбачати участь в різних виставках, конференціях, семінарах, конкурсах, членство в професійних організаціях.

Для підтримки репутації потрібно періодично заявляти про себе в пресі, використовуючи прийоми прихованої реклами. Це може бути інтерв'ю директора з приводу ювілею турфірми або нотатки кореспондента, запрошеного в рекламний

тур. Звісно, прихована реклама, як і будь-яка інша, не буває безкоштовною та потребує вкладень [8]

Для того, щоб сформувати імідж інколи вистачає лише однієї характеристики компанії. Імідж має суб'єктивний та ірраціональний характер, він не піддається критиці. На відміну від іміджу, репутація – об'єктивна та раціональна, в її основі лежить реальна оцінка характеристик компанії.

В основі репутації завжди знаходяться реальні якості, імідж може базуватися на вигаданих фактах і характеристиках. Отже, імідж далеко не завжди є відображенням реальності, репутація ж завжди їй відповідає. Функціонал репутації ширше, ніж у іміджу: репутація компанії не тільки здатна залучати нових туристів, але також утримує постійних, імідж працює тільки на залучення.

Точно так само і процес руйнування іміджу протікає швидко, а погіршення репутації – процес повільний та частковий. Вимірювання рівнів іміджу і репутації мають різні можливості. Відомо, що кількісні показники завжди є більш переважними, проте в разі іміджу їх використання серйозно утруднено, багато дослідників ставлять під сумнів валідність таких методик. З іншого боку кількісна оцінка репутації є цілком можливою.

В той час як корпоративний імідж націлений на привернення уваги нових клієнтів, корпоративна культура – відображає внутрішній стан організації. У найбільш загальному вигляді вона зазвичай визначається як система колективних цінностей, переконань, традицій, стереотипів і норм поведінки. Якщо розшифрувати це поняття, ми отримаємо конкретні прояви елементів корпоративної культури тієї чи іншої організації. Наприклад, в якості цінності може бути прийняте поняття «якісне обслуговування», в якості формальної філософії – «клієнт завжди правий», як групових норм – звернення по іменах або ненормований робочий день.

В ході спільної діяльності в організації виробляється система оцінок, що впливають на сприйняття ситуації, людей і картини світу в цілому. Виникають корпоративні правила гри, порушення яких розглядається як девіація і оцінюється як «некорпоративна поведінка». Освоєння і виконання цих корпоративних

«правил гри» є як умовою корпоративного членства, так і в кінцевому рахунку фактором кар'єрного росту. Корпоративні ритуали, корпоративний тезаурус, корпоративні символи і метафори – всі ці компоненти окреслюють межі даної корпорації і складають основу її ідентичності [14].

## 1.2. Технології формування та оцінювання репутації туристичного підприємства

Для того, щоб сформувати репутацію підприємства, потрібно чітко визначити різницю між поняттями «імідж» та «репутація» і вже після цього приступити до більш детального формування та оцінювання репутаційних характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Відмінності термінів «імідж» та «репутація» [19]

Імідж	Репутація
Імідж може бути притаманний будь-якій людині, організації, товару	Репутацію може мати лише об'єкт, який здатен на дії (людина, компанія)
Імідж може формуватись опосередковано, безпосередня взаємодія з об'єктом не обов'язкова	Репутація формується шляхом безпосередньої взаємодії суб'єкта к носієм репутації або шляхом передачі досвіду взаємодії з носієм репутації від лідерів думок
Для формування іміджу інколи достатньо уривчастої інформації	Потрібен комплекс дій та вчинків, направлений на підвищення рівня довіри
Імідж може не залежати від відношення до об'єкту	При взаємодії з об'єктом важливий кожен вчинок об'єкта для формування якісної репутації
Імідж може бути нейтральним	Репутація несе в собі чітку, часто морально-етичну, оцінку дій об'єкту
Імідж більш статичне поняття, тобто відноситься до даного моменту часу	Репутація ґрунтується на минулих вчинках і прогнозах відповідно майбутнього
Імідж ближче до маркетингу	Репутація частіше використовується фінансистами при визначенні вартості компанії

Репутація формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу і являє собою динамічну характеристику поведінки компанії. Вона складається на основі сукупності інформації про те, яким чином і якими методами буде свою поведінку компанія в певних ситуаціях. Завдання сприятливого іміджу – привести



нових клієнтів та партнерів, а створена роками репутація змушує їх бути вірними своєму вибору протягом тривалого часу.

Формування репутації відбувається шляхом оцінювання, тобто передбачає раціональний підхід та часто підкріплюється власним досвідом взаємодії. Стійка репутація будується довго, але довше і слугує. Створення репутації відбувається у процесі діяльності всього туристичного підприємства.

Хороша репутація тісно відображає схожість між репутацією та іміджем компанії і власною системою цінностей клієнта. Таким чином, людина формує у своїй уяві супер-бренд компанії, що забезпечує довіру, надійність та порозуміння [22].

Управління репутацією – складний і багатогранний процес, в який повинні бути включені всі співробітники організації. Якщо цим буде займатися тільки відділ маркетингу або PR-відділ, а топ-менеджмент і персонал будуть знаходитися десь в паралельному вимірі – ні про яку позитивну репутацію компанії і мови бути не може. Те ж саме можна сказати і про запрошення на роль репутаційного менеджера комунікаційного агентства – без включення в цей процес всіх співробітників організації таке управління репутацією приречене на провал [24].

Для формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства висувають наступні вимоги:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;
- охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;
- чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації ро біт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;
- визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;
- розмежування повноважень і кола відповідальності [3, с. 156].

Репутація повинна бути багатогранною стратегічною задачею, яка включає

в себе всі аспекти діяльності підприємства. Якщо після припинення рекламування компанія перестає бути згадуваною туристами, то ми маємо справу з іміджем. Якщо звернення до компанії мають системний підхід, то цей процес можна сміливо назвати створенням стійкої репутації.

Оскільки репутація являється однією з основних конкурентних переваг, то на її формування впливають 3 блока факторів:

- якість продукту, поведінка персоналу, рівень обслуговування клієнтів;
- визначення місії компанії (соціально значима ідея, покладена в основу діяльності підприємства);
- оцінка компанії в ЗМІ, відношення до неї лідерів думок, а також державних структур.

Усі ці пункти повинні бути правильно скомпоновані та повинні бути проведені у правильному порядку. Спочатку репутацію потрібно сформувати, далі – підтримувати, тобто створити таку ситуацію, при якій вся позитивна інформація буде працювати на компанію, бренд буде впізнаваний, а лояльність високою. Завершальним етапом є захист репутації, який розуміє під собою створення нової правової інфраструктури. При правильному підході всі три стадії повинні бути синтезовані та повинні діяти одночасно.

Потрібно враховувати, що при аналізі репутації туристичного підприємства ми не можемо враховувати тільки відгуки клієнтів, адже їх думки не можуть повномасштабно охопити та проаналізувати діяльність підприємства. Наприклад, клієнти компанії не володіють достатньою інформацією для оцінки якості корпоративного управління, менеджменту, управління персоналом. Турист може виступити експертом лише у випадку оцінки послуги, яку йому надають [12].

Систему управління корпоративною репутацією можна уявити у вигляді тривимірного простору, який визначають три аспекти: діяльність, аспект діяльності та час (табл. 1.2).

Високий репутаційний статус компанії досягається за рахунок вирішення завдань, вказаних у трьох згаданих вище зонах. Робота може проходити одночасно в усіх секторах, але рух в бік поліпшення репутації задається

горизонтальною віссю. Переміщення із зони в зону по горизонталі підвищує репутаційний статус організації.

Таблиця 1.2

### Тривимірний простір системи управління репутацією туристичного підприємства [9]

Виміри	Пояснення
Зовнішній вимір	Оскільки мова йде про оцінку діяльності підприємства, що є частиною системи, правила поведінки в якій задаються державою, на перше місце виходить дотримання всіх законодавчо закріплених обов'язкових правил і норм. До них відносяться наявність необхідних документів і ліцензій, виплата податків і т. д.Порушення закону не тільки підриває довіру до бізнесу, але і може стати загрозою для його існування.
Соціальний вимір	Важливим фактором оцінки репутації туристичного підприємства також є етичність. Під етичністю мається на увазі повага організації до цільових груп, з якими вона взаємодіє в рамках поточної роботи: виконання даних зобов'язань, чесна конкуренція, турбота про співробітників і т. д. На цьому етапі компанія приймає рішення про доцільність приведення власної діяльності у відповідність з існуючими стандартами, кодексами, та іншими документами, що розробляються міжнародними організаціями.
Внутрішній вимір	Даний вимір потребує найбільшої зацікавленості та ініціативності. Мова йде про власні кодекси, регламенти, проекти і програми, що розробляються і реалізуються організацією. Також про ініціативи зі зміни існуючих правил і стандартів або створення нових (в тому числі законодавчих) з метою поліпшення ринкового середовища для всіх гравців.

Адже якщо компанія реалізує діяльність у двох вимірах, а третій має певні проблеми, то компанія не може претендувати на хорошу репутацію.

Необхідно розрізнити такі поняття, як "репутація" і "ділова репутація компанії". Ділова репутація компанії, що працює в умовах інформаційного (постіндустріального) розвитку бізнесу, є її головним нематеріальним активом, який має значну вартість і формується за рахунок таких активів компанії, як репутація, імідж і фінансова стійкість компанії.

Згідно чинного законодавства, ділова репутація компанії являє собою різницю між ціною придбання бізнесу і балансовою вартістю активів, зменшеної на величину зобов'язань. Якщо акції компанії котируються на біржі, збиток репутації буде вимірюватися зниженням вартості акцій як результату зниження



довіри до компанії акціонерів і потенційних інвесторів.

Ділова репутація повинна оцінюватися експертами, і її оцінка може ґрунтуватися на наступних складових:

- етика у відносинах із зовнішніми партнерами – виконання зобов'язань, відповідальність, кредитна історія, порядність, відкритість;
- етика у відносинах з внутрішніми партнерами (корпоративне управління)
- відповідальність менеджерів перед акціонерами, мажоритарних акціонерів перед міноритарними, фінансова прозорість бізнесу;
- ефективність менеджменту – рентабельність, нарощування оборотів, ринкова експансія, інновації;
- якість продукції, послуг;
- репутація топ-менеджерів [20, с. 2–3].

### **1.3. Методичний інструментарій репутаційного менеджменту туристичного підприємства**

Наразі функція управління репутацією туристичного підприємства не є сильно розвиненою, у компаніях рідко зустрічається посада «менеджер з управління репутацією». Зазвичай дану функцію виконує маркетинговий відділ або відділ по роботі з клієнтами, але кожен з цих підрозділів має свою специфіку і не може охопити всі аспекти вдалого управління репутацією.

Основні функції, які повинен виконувати відділ або фахівець з управління репутацією підприємства – це моніторинг (виявлення негативних відгуків), реагування (робота з запереченнями), формування (розроблення та впровадження у зовнішній світ бажаних для компанії асоціацій), SERM (search engine reputation management – репутація в пошукових системах, живі та накручені відгуки).

Через відсутність професійно підготовлених кадрів дані обов'язки надаються людям із зовсім іншим профілем роботи, що змушує їх навчатися самостійно на додаткових курсах та тренінгах.

Формування репутації туристичного підприємства, зазвичай, пов'язано зі значними фінансовими затратами. Однак у результаті цих вкладень дохід компанії може значно підвищитись.

Процес створення та підтримки хорошої корпоративної репутації можна описати однією формулою: Репутація = Дії + Комунікації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формула корпоративної репутації туристичного підприємства [22]

Поточна робота, досягнення та їх оцінка, яку дадуть представники цільової аудиторії – дії, які призводять до формування репутації.

Дуже важливим елементом являються комунікації, адже інформування туристів щодо вдалої діяльності туристичного підприємства є ефективною складовою формування сприятливого іміджу та високого рівня репутації в очах туристів.

Комунікації будуються на основі платформи корпоративного бренду, яка включає в себе позиціонування, унікальність, місію, бачення, цінності, слоган і фірмовий стиль. Бренд – це зовнішня оболонка, що створює враження про компанію (формує її імідж); репутація – це зміст бізнесу. Приведення в рівновагу репутації і бренду є запорукою успішності комунікацій.

Репутація в основному складається з шести факторів, які приймаються до уваги цільовими групами при формуванні стійкої думки про компанію (рис. 1.2):

1. Емоційна привабливість. Даний фактор впливає на рішення людини миттєво. У даній ситуації в пам'яті людини спливають уривки або повноцінні спогади про діяльність компанії, які викликають певні емоції. Людина може навіть не пам'ятати конкретного уривку, але вона пам'ятає емоцію. Саме ця

емоція і стане вирішальною при виборі того чи іншого агентства чи туроператора для купівлі туру. Так як туристичні послуги є неосяжними, то клієнт має відчутти емоцію від інших факторів, не від подорожі. Цими аспектами може стати будь-що: голос менеджера по телефону, враження від офісу, відгуки в інтернеті і т. д.

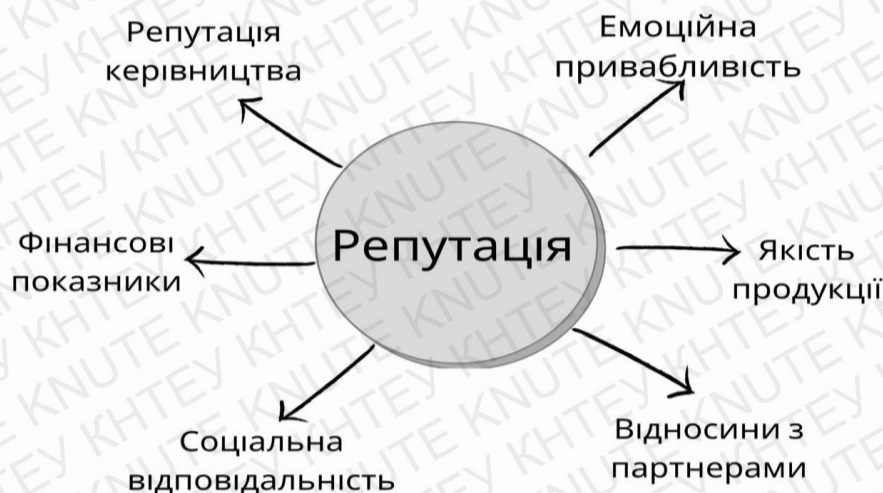


Рис. 1.2. Фактори репутації туристичного підприємства [22]

2. Якість туристичного продукту. Якщо враховувати високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг, то стає зрозумілим, що якість – вирішальний фактор роботи у завоюванні постійних клієнтів та стабільної репутації.

3. Відносини з партнерами. До цієї групи входять як зовнішні партнери, так і колишні співробітники компанії. І ті, і інші володіють такою інформацією про компанію, яка не висвічується в рекламі або в ЗМІ. Саме тому потрібно обережно будувати відносини з кожною людиною, яка працює у компанії і створювати сприятливі умови праці, а також мати лояльне та справедливе відношення до кожного працівника колективу.

4. Репутація керівництва. Керівник або власник компанії незалежно від реального рівня повноважень сприймається громадськістю як «особа і совість» цієї компанії. Тобто всі рішення і вчинки цієї людини незмінно впливають на ставлення до продукції і до компанії взагалі.

5. Соціальна відповідальність. Для України – це порівно новий пріоритет у



формуванні репутації, громадські очікування від соціального внеску бізнесменів досить високі.

6. Фінансові показники. Бізнес, який не заробляє, – це хобі. Той факт, що у компанії високий заробіток, показує її успішність.

Дослідження компанії «Environics International», проведені в 2018 р. в 20 країнах світу, підтверджують, що репутація має вирішальне значення для інвесторів. Фінансові показники об'єкта можливих інвестицій для цієї групи часто є визначальним фактором у прийнятті рішень за умови, що репутація компанії – на належному рівні. Рішення про інвестиції приймається на основі фінансових показників на тлі позитивної репутації компанії. У США і Канаді це 26–28% інвесторів, в Японії – 22%, в Західній Європі – 21–33% [22, с. 19].

Технологія репутаційного менеджменту передбачає собою виконання наступних операцій, наведених у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Технологічні операції репутаційного менеджменту туристичного підприємства [22]

Методичні операції	Впровадження операцій
Визначення цільової аудиторії та її очікувань	На цій стадії потрібно визначити цільову аудиторію туристичної компанії, її очікувань від послуг, які будуть надані, тобто складових очікуваної моделі репутації.
Вимір характеристик туристичного продукту	Менеджер повинен визначити основні характеристики туристичного продукту, які формують реальну репутацію.
Визначення системи заходів щодо покращення репутації	Порівнюються реальні та бажані характеристики і виділяються ті, що потребують покращення; розробляються заходи, необхідні для досягнення бажаних результатів.
Організація роботи з покращення іміджевих характеристик компанії	Ведеться робота з ключовими асоціаціями клієнтів щодо компанії та розробляється ряд заходів, які позитивно вплинуть на покращення іміджу.
Робота з запереченнями	Робота з помилковими думками про компанію та її туристичний продукт, відкриття нових якостей, які позитивно відображають туристичне агентство.
Моніторинг стану репутаційних характеристик	Систематичний вимір набутих репутаційних характеристик у її носіїв (суб'єктів репутації); при виявленні порушень – проведення корегуючи заходів діючої репутаційної стратегії.

Інструментами формування репутації є комплекс тактичних заходів, об'єднаних за певними ознаками з метою здійснення впливу на загальне

сприйняття компанії. На основі аналізу спеціальної літератури виділено такі інструменти формування репутації: медіарілейшнз, комплекс маркетингових комунікацій, рекламна, корпоративна комунікація, корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ).

Медіарілейшнз, як інструмент формування репутації, являє собою інформування про діяльність компанії шляхом розсилки прес-текстів, відповідей на запити ЗМІ, а також організації заходів для журналістів. Відзначимо, що це тактичні заходи, які окремо виступають інструментами створення іміджу. Специфічними особливостями медіарілейшнз є систематичність, планомірність і безперервність роботи із засобами масової інформації.

Маркетингові комунікації є широким спектром складових, таких як брендинг, директ-маркетинг, програма стимулювання збуту, особисті продажі та інше. Проте потрібно відзначити, що при формуванні репутації за допомогою маркетингових комунікацій важливо враховувати сферу діяльності компанії.

Рекламна комунікація має на увазі закодоване в звуці, кольорі, тексті повідомлення, адресоване потенційним споживачам товарів чи послуг, а також відповідь на нього. Реклама не тільки знайомить суспільство з товарами і послугами, а й формує соціальні стереотипи, стандарти і цінності. Іншими словами, рекламна комунікація – це інструмент, який здійснює соціокультурні перетворення [15].

До корпоративної комунікації відноситься безліч тактичних заходів, пов'язаних з формуванням і розвитком корпоративної культури та внутрішніх комунікацій в цілому. При роботі з цим інструментом необхідно визначити організаційну структуру компанії і тип внутрішньокорпоративних комунікацій, на основі чого вибудовувати подальшу комунікацію зі співробітниками для формування репутації компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність – новий інструмент формування репутації компанії. Авторитетний російський дослідник М. І. Коханова стверджує, що репутація організації наближена до поняття соціально відповідального бізнесу: в останні роки поняття «репутація» все частіше

пов'язують з поняттям «соціальна відповідальність» [11, с. 114]. Корпорації прагнуть довести представникам своїх цільових аудиторій (покупцям, співробітникам, акціонерам), що вони сумлінні громадяни своєї країни, що піклуються про суспільні інтереси.

Звернення компаній до КСВ має ряд передумов:

- поява підтримки і привілеїв щодо соціально відповідальних компаній з боку держави;
- активно розвивається бізнес–спільнота, яка приймає соціальну відповідальність як культурну складову світових стандартів ведення бізнесу;
- необхідність в нових інструментах конкурентоспроможності, в налагодженні комунікації зі
- засобами масової інформації для подальшого довгострокового співробітництва;
- запити суспільства, що вимагають від компаній залученості в існуючі соціальні проблеми;
- змінюється економічна ситуація, в якій компанії відчувають себе більш впевнено, заручившись підтримкою громадськості.

Коли компанії починають усвідомлювати наявність даних переваг, топ–менеджери вибирають корпоративну соціальну відповідальність як новий інструмент формування корпоративної репутації [18].

### **Висновки до розділу 1**

Результати проведеного дослідження теоретико–методичних засад репутаційного менеджменту туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Репутація – цінний нематеріальний актив компанії, який накопичується роками. Поняття «репутація» та «імідж» мають різні визначення та відіграють відмінні одна від одної ролі у формуванні відношення до компанії цільових сегментів. «Репутація» та «імідж» – це базові поняття, якими оперує репутаційний менеджмент. Ділова репутація – це сукупність думок та ставлень так чи інакше



зацікавлених сторін, пов'язаних з компанією. Ділова репутація визначає відношення до компанії відповідно до її вчинків на різних верствах соціальних комунікацій (з клієнтами, інвесторами, кредиторами, партнерами).

2. Завдання сприятливого іміджу – привести нових клієнтів та партнерів, а створена роками репутація змушує їх бути вірними своєму вибору протягом тривалого часу. Спочатку репутацію потрібно сформувати, далі – підтримувати, тобто створити таку ситуацію, при якій вся позитивна інформація буде працювати на компанію, бренд буде впізнаваний, а лояльність високою. Завершальним етапом є захист репутації, який розуміє під собою створення нової правової інфраструктури. При правильному підході всі три стадії повинні бути синтезовані та повинні діяти одночасно. Основні функції, які повинен виконувати відділ або фахівець з управління репутацією підприємства це моніторинг (виявлення негативних відгуків), реагування (робота з запереченнями), формування (розроблення та впровадження у зовнішній світ бажаних для компанії асоціацій), SERM (search engine reputation management – репутація в пошукових системах, живі та накручені відгуки).

3. Процес створення та підтримки хорошої корпоративної репутації можна описати однією формулою: Репутація = Дії + Комунікації. Репутація складається з шести факторів, які приймає до уваги цільова аудиторія компанії: емоційна привабливість, якість продукції, відносини з партнерами, репутація керівництва, соціальна відповідальність, фінансові показники. Технологія репутаційного менеджменту передбачає собою виконання наступних операцій: визначення цільової аудиторій та її очікувань, вимір характеристик туристичного продукту, визначення системи заходів щодо покращення репутації, організація роботи з покращення іміджевих характеристик компанії, робота з запереченнями, моніторинг стану репутаційних характеристик.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ROYAL EDUCATION AND TOURISM»

#### 2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism»

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» (ФОП Кисіль А. В.) є одним із проєктів, заснованих директором – Кисіль Анастасією Василівною. Серед інших проєктів також: туроператор «Fly to Maldives» та апартаменти в Греції.

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» являється платником єдиного податку третьої групи. У туристичному агентстві зареєстровані 7 працівників: 2 генеральних директори, старший менеджер, менеджер з туризму, 2 менеджери з освітніх програм та маркетолог. Всі робочі місця забезпечені необхідним обладнанням. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється за допомогою семінарів, рекламних турів та інших способів набуття досвіду.

Директор має багато завдань та обов'язків, специфіка його роботи багатогранна та часто потребує нестандартного креативного підходу до вирішення задач. Генеральний директор є зв'язуючим елементом між усіма співробітниками і формує єдину дружню команду, яка взяла спільний курс та дотримується його не залежно від зовнішніх обставин.

Основні та вирішальні задачі виконує директор, але низку поточних завдань і відповідальність за їх вирішення лягає на плечі колег. Директор вдало делегує свої обов'язки між співробітниками компанії, що додає більшої продуктивності як звичайним, так і більш складним задачам.

Генеральний директор представляє інтереси компанії перед партнерами як в Україні, так і за кордоном, вона укладає угоди, підписує акти та інші документи, які необхідні для безперебійного та продуктивного функціонування компанії.

Свою господарську діяльність компанія виконує на території України, в

місті Києві за адресою вул. Євгена Коновальця, 31, оф. 64.

Офіс компанії невеликий, але дуже затишний. Майже всі елементи офісу білосніжного кольору з акцентами малинового (ковролин, обрамлення прохідних арок). Меблі також білого кольору: столи, шкіряні дивани, шафи, стенди. Офіс має великі вікна, тому приміщення дуже освітлене. На полицях розміщені статуетки–сувеніри з відвіданих країни (з Єгипту, Туреччини тощо), на стендах розміщені каталоги та брошури з інформацією про різні туристичні напрями, а також про освіту закордоном.

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» за специфікою діяльності пропонує 2 основні послуги: робота, освіта та стажування за кордоном і класичні туристичні послуги. Дослідження було проведено на основі туристичної діяльності та деяких даних, що були взяті з роботи туроператора по Мальдівським островам.

Офіс компанії умовно можна поділити на 3 кімнати: перша – для прийому туристів, зі шкіряними диванами, кавомашиною, кулером з водою, рекламними брошурами; друга – робоча кімната, у якій розміщуються менеджери, у цій кімнаті на всю стіну розміщена карта дуже великого розміру, яка закликає до освіти закордоном; третя – у ній розміщуються директори, маркетолог та старший менеджер, у цій кімнаті на стіні розміщена карта основного напрямку компанії – карта Мальдівських островів.

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» працює на ринку туристичних послуг України понад 10 років. Компанія робила акцент на освітні послуги більше, ніж на туризм. Протягом довгого часу в туристичному агентстві працювала лише одна менеджер з туризму, 3–4 менеджери з освітніх програм та директор, безпосередньо.

Логотип туристичного агентства «Royal Education and Tourism» наведено на рис. 2.1.

За ці роки компанія завоювала довіру багатьох кандидатів на освітні програми серед багатьох країн СНД, так як вона являється до сьогоднішнього дня єдиним та ексклюзивним представником деяких європейських та американських



програм. До компанії постійно звертаються кандидати на програми з різних країн: Грузія, Казахстан, Росія, Туркменістан, Таджикистан, Вірменія, Узбекистан, Білорусь і т. д.



*Рис. 2.1. Логотип туристичного агентства «Royal Education and Tourism» [25]*

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» також завоювала своїх постійних клієнтів, які із року в рік звертаються за консультацією та за допомогою в організації подорожі. Багато постійних клієнтів агентства знаходяться за межами України, агентство може без перешкод з ними співпрацювати, адже така ж компанія із запатентованим ім'ям зареєстрована у Литві.

Так як директор агентства була націлена на формування туристичної бази, яка буде зацікавлена у подорожах в сегменті розкішного туризму, то розвивала саме цей напрям і напрацьовувала базу клієнтів, які хотіли б побувати на Мальдівах.

Після декількох ситуацій, коли туроператор або приймаюча сторона забули чи не встигли оплатити готель для туристів, було прийнято рішення про створення особистого бренду – туроператору «Fly to Maldives».

Логотип туристичного оператора «Fly to Maldives» наведено на рис. 2.2.



*Рис. 2.2. Логотип туроператора «Fly to Maldives» [26]*

Так, 4 роки тому туристичне агентство «Royal Education and Tourism» у сфері туризму отримало своє основне та пріоритетне направлення. Безумовно, компанія займається всіма доступними туристичними напрямками, але пріоритет за Мальдівами, тим більше, що туроператор «Fly to Maldives» має прямі контракти з готелями на омріяних островах, що робить їх пропозиції ще більш привабливими, а умови оплати та прийому гостей ще більш гнучкими.

Головний принцип роботи з клієнтами полягає в індивідуальному підході. Для того, щоб клієнт отримав максимальне задоволення від відпочинку, менеджер повинен дізнатись усі важливі для нього критерії ідеальної відпустки і створити мрію для туриста.

Менеджер з туризму підтримує зв'язок з клієнтами і після їх повернення з подорожі. Основним правилом менеджера після повернення клієнта з Мальдів являється домовитись про наступний дзвінок. Кожен повинен розуміти, коли менеджер наступного разу зв'яжеться з туристом і запропонує йому наступну подорож.

Більшість запитів (близько 90%), які опрацьовує менеджер туристичного агентства стосуються саме відпочинку на Мальдівах. З них близько 30% – повторні та постійні клієнти, решта – нові клієнти, в тому числі з рекомендацій.

Зазначимо, що збір інформації щодо діяльності туристичної компанії проходив у не найсприятливіший час для подорожей та до аналізування туристичних потоків підприємства. При ознайомленні з результатами досліджень, наведених у роботі, потрібно враховувати, що нестабільна ситуація у світі, пов'язана з пандемією коронавірусу COVID-19, значно вплинула на діяльність підприємства.

Зі слів директора підприємства, до початку пандемії компанія не потребувала значних витрат на рекламування та постійний пошук нових клієнтів. В попередні роки тенденція звернень була такою: 70% – постійні клієнти, 30% – нові, в тому числі з рекомендацій. Наразі підприємство змушене вести постійну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів, а також нових агентів до співпраці.

На початку липня 2020 р. туристична компанія прийняла рішення взяти як основний профіль Туреччину, адже тільки вона була відкрита для подорожей. Як тільки відкрили Мальдіви для українських туристів, компанія почала знову працювати саме в цьому напрямку, адже співробітники компанії являються професіоналами з відпочинку на Мальдівах. Директор особисто відвідала 63 острови, що є вагомим фактором, який підвищує ступінь довіри клієнтів до компанії.

Кожне підприємство, в тому числі туристичне агентство «Royal Education and Tourism», має певну мету та завдання, до якої прямує. Досягнення своїх цілей та розуміння мети допомагає скерувати діяльність усього підприємства в правильне русло та сформуванню стійке, економічно вигідне положення компанії.

Головною метою та завданням туристичного агентства «Royal Education and Tourism» є залучення туристів до частіших подорожей, підвищення рівня якості туристичних послуг на національному ринку туристичних послуг.

Велику роль у залученні туристів відіграє правильно створена та задіяна маркетингова та рекламна політика підприємства. В першу чергу, реклама має бути написана цікаво та оригінально, мати назву, яка запам'ятається, нести в собі корпоративний стиль та надавати інформацію, що відображає основні напрямки діяльності компанії. Також турист має без проблем мати доступ до будь-якого туристичного продукту, який хоче переглянути та вивчити.

В даному туристичному агентстві менеджер з туризму виконує наступні обов'язки:

- представництво інтересів туристичної компанії перед партнерами в зовнішньому середовищі з питань туристичної діяльності та співробітництва;
- контактування з рекламними агентами задля визначення оптимальних цін та позицій у рекламі та впровадження оптимальних рекламних кампаній;
- контроль та здійснення високого рівня обслуговування, розробки турів та підтримки туристів;
- розробляє нові напрямки для туристичних подорожей, поглиблює свої знання та створює нові маршрути, які буде пропонувати клієнтам для їх



відпочинку;

- працює з рекламою, розробляє публікації та підбирає ілюстративний супровідний матеріал для більшого заохочення туристів до бронювання турів;
- слідкує за точністю та правильністю виходу рекламних пропозицій у зовнішній простір;
- працює з представництвами та консульствами інших держав для більшої продуктивності;
- уповноважений вести переговори із зовнішніми партнерами, попередньо заключати угоди та оговорювати умови співпраці взаємовигідні для обох сторін.

Менеджер здійснює роботу над рекламними кампаніями, але остаточне слово лишається за директором, так як реклама в інтернеті, а особливо в соціальних мережах, є дорогим задоволенням, особливо для самого та середнього бізнесу. Рекламні кампанії повинні бути чітко сформовані та націлені на клієнта, щоб отримати максимальний відгук аудиторії.

## **2.2. Оцінка репутації туристичного агентства «Royal Education and Tourism» на ринку туристичних послуг**

Перед початком аналізу репутації туристичного підприємства потрібно визначити цілі та завдання даного процесу, а також висновки до яких хочемо прийти і питання, на які хочемо знайти відповідь. У світі склалась тенденція сприйняття репутації як одного з найважливіших нематеріальних активів будь-якої компанії. Результати аналізу репутації дають компанії наступні переваги:

- можливість поглянути на себе зі сторони цільових груп, отримати документальне підтвердження свого стану репутації та порівняти ці показники з бажаними;
- дозволяє розробити представлення про загальну ефективність комунікаційної стратегії;
- допомагає виявити найбільш сильні та слабкі сторони позиціонування

компанії;

– дозволяє час від часу заміряти особисті показники репутації та порівнювати їх із досягненнями та перевагами конкурентів;

Для оцінки репутації туристичного агентства «Royal Education and Tourism» нам потрібно дати відповідь на низку запитань, які безпосередньо характеризують діяльність підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Запитання для оцінки репутації туристичного агентства  
«Royal Education and Tourism» [складено автором]**

№ з/п	Питання
1.	Яка репутація компанії в очах клієнтів та партнерів?
2.	Чим репутація нашої компанії відрізняється від конкурентів?
3.	Які характеристики репутації найбільш важливі для найважливіших груп клієнтів?
4.	Яку репутацію хотіла би мати компанія?
5.	Які характеристики компанії могли б стати основними складовими формування репутації?
6.	Який об'єм та рентабельність вкладень в репутацію? Які вигоди з кожною групою контрагентів і що потрібно змінити, щоб отримати результат?

Питання 1. В очах клієнтів компанія зарекомендувала себе як стабільна, відповідальна компанія з індивідуальним підходом до кожного туриста. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» цінують за уважність до потреб клієнтів та постійну увагу. Компанія протягом багатьох років працює в одному офісі, в якому була зареєстрована з самого початку своєї діяльності, що є показником стабільності та постійності агентства.

Постійні клієнти також відмічають спокійність працівників компанії. Кожен співробітник впевнений у собі та інформації, якою він володіє. Директор дуже спокійна та врівноважена людина, тому вона задає такт усьому офісу на спокійне проведення дня.

В очах партнерів компанія зарекомендувала себе як відповідальний, пунктуальний та компетентний суб'єкт взаємодії. Партнери відмічають, що співпраця з туристичним агентством досить приємна та легка. Усі формальні та юридичні домовленості виконуються вчасно та якісно, що гарантує довгу та

плідну співпрацю з туристичним агентством.

Питання 2. Репутація даної компанії відрізняється від конкурентів тим, що основним напрямком являються Мальдіви з доступом до прямих контрактів з готелями. При бронюванні через масового туроператора, при виникненні певних проблем, не можливо буде знайти крайнього у такій великій структурі. Масові туроператори є великими одиницями, у яких складно розібратись та прийти до конкретного рішення з ними.

При виникненні проблем кошти клієнта можуть зависнути, так як у масових туроператорів дуже жорсткі дедлайни стосовно оплати та відміни турів. Якщо ти не встиг вчасно відмінити тур – гроші пропали. Єдиний варіант – покриття відповідним страхуванням, якщо воно було оформлене.

Так як туристичне агентство «Royal Education and Tourism» є прямим представником туроператора «Fly to Maldives», у якого заключено прямі договори з багатьма готелями на Мальдівах, то туристичне агентство «Royal Education and Tourism» має дуже гнучкі умови відміни та перенесення турів.

Директор туристичного агентства особисто знайома з багатьма представниками та головними менеджерами готелів на Мальдівах, тому компанії «Royal Education and Tourism» як нікому легко знайти спільну мову з готельєрами.

Питання 3. Для туристичного агентства «Royal Education and Tourism» важливими клієнтами є бізнесмени. Даній групі клієнтів надзвичайно важлива швидкість і мінімум навантаження інформації. У них немає часу думати та поглинати інформацію. Вони або передають завдання з організацією відпочинку дружині, або покладаються на рекомендацію туристичного агента.

Для максимально продуктивної співпраці з такими клієнтами потрібно вміти швидко збирати потрібну інформацію, оперативно пропонувати, не боятися висловлювати свою думку, адже в багатьох клієнтів своя особиста думка ще не сформована, тому вони готові прийняти думку туристичного агента, якому довіряють.

Також важливою складовою обслуговування осіб з високим рівнем достатку являється гарантія повної приватності та анонімності. Кожен менеджер компанії



повинен підписати договір про нерозголошення інформації і дотримуватись вимог, вказаних у ньому.

Питання 4. Компанія має досить гарну репутацію, але все одно є деякі аспекти, які можна вдосконалити. Агентство повинно бути надійним, оперативним, інформативним. З оперативністю інколи виникають проблеми через великий об'єм роботи і нестачу персоналу, адже один директор і один менеджер з туризму не можуть фізично встигнути і запам'ятати все. Через це інколи виникають ситуації непорозуміння в колективі та затримки з відповідями туристам.

Оптимальним рішенням даного питання було б найняти ще одну людину на роботу, адже об'єм роботи доводиться розподіляти і на вихідні. Рекламні кампанії туристичного підприємства дуже активні, тому за 2 вихідних накопичується колосальна кількість нових запитів, які неможливо опрацювати оперативно.

Компанія прагне до того, щоб кожен турист при згадці про відпочинок на Мальдіви одразу згадував саме цю компанію і тільки її асоціював з даним направленням.

Питання 5. Компанія має доступ до прямих контрактів з готелями на Мальдівах – це основна перевага, яка слугує найпершою на основною характеристикою хорошої репутації в очах клієнтів. Прямі контракти з готелями одразу підвищують кредит довіри клієнта, крім того, прямі договори є запорукою найвигіднішої вартості та найсвіжіших пропозицій.

Директор компанії постійно вдосконалює свої знання про Мальдіви, відвідуючи їх декілька разів на рік. Той факт, що директор відвідала 63 острови на Мальдівах є дуже вагомим для клієнтів при виборі спеціаліста з підбору омріяного туру.

Директор не зупиняється на досягнутому, тому продовжує вивчення та дослідження мальдівських готелів, заключає нові договори, налагоджує нові зв'язки. Компанія знаходиться на етапі активного розвитку саме зараз, що позитивно впливає на загальний настрій колективу та клієнтів, а також на досягнуті результати.

Питання 6. Об'єм вкладень в репутацію полягає в основному в людському факторі вкладення своїх сил у досягнення певного рівня кваліфікації. Вкладення в подорожі, звісно, є високовартісними, але це окупається після 5–10ти бронювань (в середньому).

Тактика взаємодії з клієнтами у компанії достатньо хороша, тому вони отримали прихильність багатьох постійних туристів та весь час мають справу з тим, що їх часто рекомендують за індивідуальний підхід та уважне ставлення до кожного туриста.

Саме туристичне агентство «Royal Education and Tourism» визначає наступні свої переваги у сфері освіти та стажування за кордоном:

1. Міжнародна акредитація ICEF. Royal Education and Tourism щорічно підтверджує офіційний статус ICEF Agency – професійного агентства в сфері освіти за кордоном, стажувань і програм культурного обміну.

2. Великий вибір програм і країн. 300 навчальних закладів, 30 програм стажувань та Au pair в 45 країнах, надають чудові умови для вибору програми з огляду на уподобання, цілі, очікування та побажання щодо місця перебування.

3. Безкоштовна консультація міжнародного експерта. Фахівці з досвідом навчання за кордоном, відвідування навчальних закладів та проходження тренінгів, допоможуть зробити якісний вибір напрямку.

4. Комплексний підхід. Фахівці допоможуть підібрати країну, навчальний заклад і спеціальність, підготуватися до іспитів, отримати стипендію, сприяти у зарахуванні, отриманні візи і адаптації, підтримка.

5. Прямі договори з навчальними закладами. Миттєвий зв'язок з приймальною комісією і адміністрацією навчальних закладів в будь-якій ситуації для швидкого вирішення питань в найкоротші терміни.

6. Планування етапів навчання і кар'єри. Спеціалісти допоможуть з'єднати результати освіти з перспективними кар'єрними можливостями, які відповідають кар'єрним цілям клієнта.

### **2.3. Аналіз впливу репутації на ефективність діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism»**

У випадку туристичного агентства «Royal Education and Tourism» вплив репутації на ефективність діяльності позитивний. За роки свого існування та функціонування туристичне агентство встигло завоювати прихильність багатьох туристів та постійних клієнтів не тільки на території України, а й за її межами.

Набута база клієнтів постійно звертається за допомогою у підборі туру та організації відпочинку. Крім того, більшість повторних та постійних клієнтів компанії звертаються не лише за організацією відпочинку, але й за допомогою підбору освітніх програм, так як компанія займається також освітою та стажуванням за кордоном. Також компанія може запропонувати робочі програми в Америці, Європі та Австралії, мовні курси та багато інших варіантів.

Діяльність компанії є багатогранною, тому її клієнтами є люди різних верств населення, різного соціального статусу та життєвих поглядів. Співробітники компанії вміють знайти спільну мову з будь-ким та при будь-яких обставинах, це один з основних принципів їх роботи – індивідуальний підхід.

Репутація підприємства постійно зростає. Приклад з практики: наявність прямих договорів з готелями туроператора «Fly to Maldives», який належить до групи аналізованих підприємств, допомагає оперативно реагувати на різні питання та швидко вирішувати нюанси, які виникли.

Так, туристи придбали тур з проживанням у береговій віллі. Після 2-х днів проживання в цій віллі почали скаржитись, що скрізь пісок, який розноситься по кімнаті і попросили їх переселити. Готель погодився на переселення до водної вілли з доплатою +3000 дол. США, що є вагомою сумою.

Після недовгих переговорів директора компанії з головним менеджером готелю, туристів переселили на водну віллу безкоштовно, за що вони були безмежно вдячні та незабутньо щасливі.

Ще до повернення туристи порекомендували директора туристичного агентства «Royal Education and Tourism» та туристичного оператора «Fly to



Maldives» своїм друзям (2 сім'ї), які вже здійснили бронювання. Після повернення туристів з Мальдів, за їх рекомендацією звернулись ще 5 сімей.

Репутація туристичної компанії ґрунтується на уважності та чуйності до потреб клієнтів. Індивідуальний підхід допомагає визначити основні потреби клієнта та організувати для нього незабутню подорож.

Для аналізу туристичної діяльності підприємства «Royal Education and Tourism» порівнюємо статистичні дані за 2018 та 2019 роки. Не беремо до уваги 2020 рік, адже він ще не закінчився, а також потрібно враховувати, що він був не сприятливий для ведення туристичної діяльності в усьому світі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники діяльності туристичного агентства «Royal Education and Tourism» за 2018-2019 рр. [25]**

Значення	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Кількість обслугованих туристів, осіб	411	528	411	528
Кількість звернень повторних туристів	279	363	279	363
Кількість опрацьованих заявок	1378	4547	1378	4547
Кількість туро–днів, наданих туристам	3698	5122	3698	5122

Дані, наведені в таблиці 2.2, дають загальне розуміння щодо діяльності туристичного підприємства «Royal Education and Tourism» за 2018 та 2019 роки. З цих даних можна зробити наступні висновки:

– у 2018 році звернень від повторних туристів було 67%, а у 2019 році цифра зросла до 69%. Позитивна тенденція до зростання дає надію, що так буде й надалі.

– середня кількість днів, які туристи бажали провести на відпочинку склала у 2018 році – 9, у 2019 році – майже 10 (9,7).

– кількість заявок на організацію відпочинку у 2019 році зросла в 3 рази порівняно з 2018 роком завдяки активній рекламній кампанії в соціальних мережах.

– у 2019 році поступило в 3 рази більше заявок (200% приросту), але туристів, у порівнянні з 2018 роком, стало лише на 23% більше. Це пов'язано з тим, що заявки, які зайшли через рекламу, так само відгукаються й на рекламні пропозиції інших компаній. Вони не знають імені туристичної компанії, а тому не можуть довіряти їй на 100%. Однією з головних характеристик даної категорії клієнтів є те, що вони націлені на пошук найвигідніших пропозицій, не звертаючи увагу на якість послуг.

– кількість постійних туристів у 2019 році збільшилась на 24% у порівнянні з 2018 роком.

Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» розвивається впевнено, протягом вже 12 років. Статистичні показники дають розуміння та допомагають створити загальне враження щодо ефективності діяльності туристичного підприємства.

Компанія, як і інші туристичні підприємства, переживає зараз не найкращі часи, тому наступного року зробити об'єктивну порівняльну характеристику показників 2019 та 2020 року буде неможливим, на жаль.

Не зважаючи на всі несприятливі умови та фактори, туристична компанія працює у різних напрямленнях, постійно розвивається та використовує кожну можливість для вдосконалення й ведення максимально ефективної туристичної діяльності.

Завдяки набутій репутації туристична компанія має постійних клієнтів, які завжди тримають зв'язок тільки з ними. Клієнти довіряють тільки директору компанії та її менеджерам, а отже можуть бути спокійні за організацію відпочинку для своєї сім'ї навіть у такий непростий час.

Комунікація з постійними клієнтами дуже позитивно впливає на рекомендації про компанію та збільшує кількість туристів, які прийшли саме за рекомендацією друзів чи знайомих. Якість заявок, які прийшли з самого початку з довірою, набагато вища, а за такими туристами набагато легше працювати і організувати для них відпочинок. Адже менеджер для них стає другом та порадиником у організації відпочинку. Клієнт починає розуміти, що менеджер – це

його друг, а не структурна одиниця туристичного бізнесу, яка бажає заробити більше грошей на клієнті, продавши неперевірений та сумнівний туристичний продукт.

Стратегія компанії полягає у веденні клієнтів протягом усього відпочинку. Дуже важливо, щоб турист не відчував себе покинутим, не боявся звернутись за допомогою до свого туристичного агента, який у свою чергу зробить все для того, щоб відпочинок клієнта пройшов якнайкраще.

Показником високого рівня репутації являється те, що у компанії є туристи не лише з Києва, і навіть не з України. Хороші рекомендації, яскраві профілі в соціальних мережах, багатий досвід подорожей Мальдівами – найкращі докази достовірного існування та високого рівня довіри до туристичної компанії.

Важливим фактором репутації туристичного агентства також є його керівник. Пані директорка завжди усміхнена, спокійна та врівноважена. Директор завжди коректно та по темі робить зауваження, вміє мотивувати колектив та підтримує дружню атмосферу. Керівник підприємства особисто відвідала програми стажування закордоном, які є одним із профільних напрямлень туристичного агентства «Royal Education and Tourism». Директорка компанії відмінно володіє англійською мовою, що допомагає оперативно та швидко вирішувати будь-які міжнародні питання.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що репутація туристичного підприємства формується в потрібному напрямку. Враховуючи чуйність та уважність директорки туристичного агентства, багато туристів хочуть працювати саме з таким спеціалістом і, в першу чергу, з такою людиною, а співробітники беруть з неї приклад і навчаються будувати комунікації та оперативно, зі спокоєм вирішувати складні задачі.

## **Висновки до розділу 2**

Результати проведеної діагностики репутаційного менеджменту туристичного агентства «Royal Education and Tourism» дали змогу сформулювати такі висновки:



1. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» (ФОП Кисіль А. В.) є одним із проєктів, заснованих одним директором. Серед інших проєктів також: туроператор «Fly to Maldives» та апартаменти в Греції. Директор туристичного агентства має багато завдань та обов'язків, специфіка її роботи часто потребує нестандартного креативного підходу. Генеральний директор є зв'язуючим елементом між усіма співробітниками і формує єдину дружню команду, яка взяла спільний курс та дотримується його не залежно від зовнішніх обставин.

2. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» за специфікою діяльності пропонує 2 основні послуги: робота, освіта та стажування за кордоном і класичні туристичні послуги. Компанія завоювала довіру багатьох кандидатів на освітні програми, так як вона являється до сьогоднішнього дня єдиним та ексклюзивним представником деяких європейських та американських програм. Компанія займається всіма доступними туристичними напрямками, але пріоритетом залишаються Мальдіви. Більшість запитів (близько 90%), які опрацьовує менеджер туристичного агентства стосуються саме відпочинку на Мальдівах. З них близько 30% – повторні та постійні клієнти, решта – нові клієнти, в тому числі з рекомендацій.

3. В попередні роки тенденція звернень була такою: 70% – постійні клієнти, 30% – нові, в тому числі з рекомендацій. Наразі підприємство змушене вести постійну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів, а також нових агентів до співпраці. Головний принцип роботи з клієнтами полягає в індивідуальному підході до кожного. Головною метою та завданням підприємства є залучення туристів до частіших подорожей, підвищення рівня якості туристичних послуг на вітчизняному ринку.

4. Менеджер здійснює роботу над рекламними кампаніями, але остаточне слово лишається за директором. Туристичне агентство цінить за уважність до потреб клієнтів та постійну увагу. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» є прямим представником туроператора «Fly to Maldives», у якого заключні прямі договори з багатьма готелями на Мальдівах, то туристичне агентство «Royal Education and Tourism» має дуже гнучкі умови відміни та

перенесення турів.

5. Компанія прагне до того, щоб кожен турист при згадці про відпочинок на Мальдівах одразу згадував саме цю компанію і тільки її асоціював з даним напрямом. Репутація туристичної компанії ґрунтується на уважності та чуйності до потреб клієнтів. Стратегія компанії полягає у веденні клієнтів протягом усього відпочинку. Дуже важливо, щоб турист не відчував себе покинутим, не боявся звернутись за допомогою до свого туристичного агента, який у свою чергу зробить все для того, щоб відпочинок клієнта пройшов якнайкраще. Враховуючи чуйність та уважність директора туристичної компанії, багато туристів хочуть працювати саме з таким спеціалістом і, в першу чергу, з такою людиною.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ROYAL EDUCATION AND TOURISM»

#### 3.1. Розроблення репутаційної стратегії туристичного агентства «Royal Education and Tourism»

Стратегію будь-якої організації можна визначити як комплекс організаційних рішень, націлених на виконання місії організації шляхом досягнення її цілей. Основа стратегії полягає у створенні та використанні конкурентних переваг, які притаманні саме цій компанії.

Репутаційну стратегію туристичної компанії можна розділити на 2 етапи: етап формування, зміцнення та підтримки потрібної репутації і на етап зміцнення та захисту репутації, а також антикризові дії (рис. 3.1).

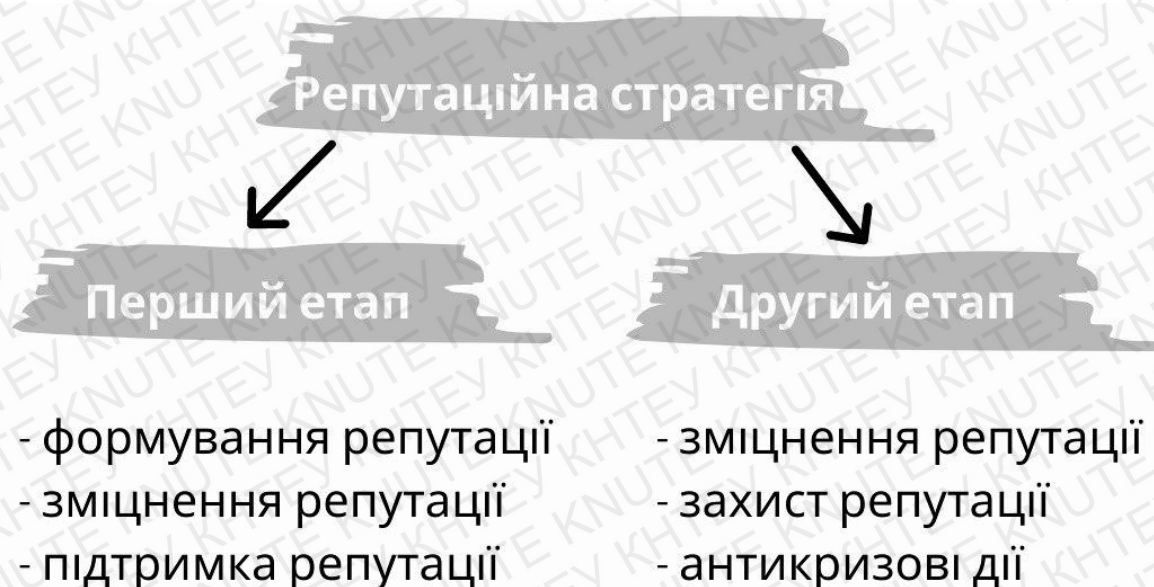


Рис. 3.1. Етапи репутаційної стратегії туристичного агентства «Royal Education and Tourism» [розроблено автором]

Репутаційна стратегія може змінюватись протягом функціонування компанії в залежності від її актуальних інтересів, цілей та пріоритетів на даному етапі.



Зазвичай стратегія управління репутацією будується навколо декількох об'єктів. Першим елементом зазвичай обирається продукт, який буде посувати туристична компанія, оскільки будь-який бізнес має свої витoki із започаткування нового продукту та просування його на ринок. З часом акцент уваги переводиться на колектив, досягнення, фінансові показники і т. д.

Тобто будь-яка репутація компанії, що вже склалась, має один основний або декілька об'єктів, на які націлена оціночна думка контрагентів. В якості таких об'єктів можуть бути: керівництво компанії, співробітники, продукція або послуги компанії, досягнення, фінансові показники діяльності. Обираючи репутаційну стратегію потрібно враховувати, як вона покаже себе в кризовій ситуації.

Науковці виділяють п'ять стратегій управління репутацією туристичного підприємства, в залежності від її основи: стратегія «Керівник – наша гордість»; стратегія «Команда – наша гордість»; стратегія «Продукція – наша гордість»; стратегія «Досягнення – наша гордість»; стратегія «Фінанси – наша гордість» [6, с. 89].

Стратегія «Керівник – наша гордість» невід'ємно пов'язана з директором туристичного підприємства, яка являється впливовою особою та викликає довіру в цільового сегменту клієнтів. Як правило, всі звертаються до директора за вирішенням проблем та прийняттям стратегічних рішень. Крім того, керівник підприємства виступає взірцем для своєї команди та основним мотивуючим елементом.

В даній стратегії потрібно розрізняти дві ситуації: перша – керівник є ключовим об'єктом суспільної довіри і репутаційної стратегії компанії. Друга – він знаходиться в центрі комунікацій, тому що одноосібно приймає всі рішення. Найчастіше друга ситуація призводить до переносу неоднозначного або негативного ставлення до керівника компанії на її продукцію і репутацію, в цьому й полягає один із серйозних недоліків даної стратегії.

Стратегія «Команда – наша гордість» полягає в значущості співробітників компанії, кожен з яких виконує необхідну та важливу функцію і несе за неї відповідальність. Особливо цінною є команда, яка вміє працювати з новими

направленнями та в будь-якій кризовій ситуації. Недоліком даної стратегії можна вважати те, що останнє слово завжди за директором компанії, і вона може не співпадати з думкою менеджера. Менеджер змушений діяти в межах рішень керівника, навіть якщо це зашкодить його відносинам із клієнтами.

При використанні стратегії «Продукція – наша гордість» основним та вирішальним фактором буде фаховість туристичного підприємства. Якщо компанія загострює фокус уваги на своєму продукті, то, безсумнівно, клієнт прийде саме за цим продуктом. З переваг даної стратегії: якість обслуговування можна перевірити, а завоювати нові ринки можна, спираючись на вже заслужену довіру до пропонованого туристичного продукту.

Недоліком даної стратегії є те, що фокус уваги падає на «не комунікаційний» об'єкт, а отже туристу, який не відчуває прив'язаності до даного продукту, буде легше обирати між компанією та її конкурентами.

У стратегії «Досягнення – наша гордість» основним об'єктом уваги слугують досягнення компанії та її співробітників за час існування. Найчастіше таку стратегію обирають туристичні компанії, які мають багаж досвіду за плечима, можуть ним поділитись та похизуватись за потреби. До недоліків даної стратегії також можна віднести те, що об'єкт уваги неживий, а також те, що досягнення швидко забуваються.

Стратегія «Фінанси – наша гордість». така стратегія рідко використовується в туристичних агенціях, але за її допомогою можна легко перевірити стабільність компанії та порівняти її з конкурентами.

Задля впровадження стійкого репутаційного становища на туристичному ринку компанія повинна використати наступні прийоми, що вказані на рис. 3.2.

Також потрібно виділити додаткові заходи, які допомагають туристичному агентству «Royal Education and Tourism» підвищити рівень довіри до себе:

- 1) напрацювання постійних клієнтів та постійна підтримка зв'язку з ними;
- 2) швидке реагування та надання документації клієнтам;
- 3) ведення власного веб-сайту, адже сайт є одним з перших і основних джерел інформації про компанію;

## Заходи репутаційного управління



*Рис. 3.2. Заходи з репутаційного менеджменту туристичного агентства «Royal Education and Tourism» [розроблено автором]*

4) зміцнення зв'язків із основними партнерами, які надають туристичні послуги (готелі, трансферні компанії і т. д.);

5) створення та дотримання бізнес-плану, який допоможе не зійти з курсу.

Правильно продуманий бізнес-план являє собою цінну перевагу у конкурентній боротьбі на сучасному ринку послуг. Він допоможе всьому колективу тримати один курс та досягати поставлених цілей швидше та ефективніше. Завдяки бізнес-плану основні задачі підприємства не забудуться, вони завжди будуть у фокусі уваги, що допоможе сконцентруватись усім співробітникам на досягненні єдиного результату.

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. Вона являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх



функціонування і розвиток як єдиного цілого[б,с.83].

Репутаційна стратегія даного підприємства повинна бути спрямована на ведення та вдосконалення свого пріоритетного продукту – Мальдіви. Туристична компанія повинна всіма методами розвивати саме цей напрям, адже курс на нього вже взятий.

Просування рекламними методами повинно також включати в себе рекламування в соціальних мережах, в тому числі в Instagram та Facebook. Туристична компанія вже веде дану політику, але вдосконалюватись потрібно постійно. Сьогодні реклама в соціальних мережах є надзвичайно актуальною та перспективною, тому не можна впускати чи ігнорувати цю можливість.

Компанія взяла стратегію «спеціаліста» і направила всі свої сили на єдиний сегмент на ринку, на якому спеціалізується. Вона направляє свої конкурентні зусилля на певну групу споживачів, що є найбільш ефективним рішенням.

Місія туристичного агентства – виведення на туристичний ринок України високих стандартів подорожей і відпочинку, а також обслуговування клієнтів за європейськими стандартами, повне задоволення їх потреб та уважність до побажань.

Стратегія компанії – підтримувати туристичний оператор «Fly to Maldives» у розвитку напрямлення Мальдіви на українському та міжнародному ринку туристичних послуг, постійне підвищення якості послуг та підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Ефективна реалізація стратегії компанії дозволить зменшити ризики та збільшити прибуток, а також допоможе підвищити кредит довіри клієнтів туристичної компанії, що стабільно та впевнено розвивається.

Персонал компанії повинен бути привітливим та компетентним у всіх напрямленнях, здатним проконсультувати туриста з будь-яких питань, виявити всі потреби туриста та поради найкращі варіанти для відпочинку, відповідно до всіх вимог. Робота менеджера може бути охарактеризована індивідуальним та творчим підходом до кожного завдання, він не боїться складних задач, адже вони тільки підвищують кваліфікацію та обізнаність у будь-якому напрямленні.

Туристичне агентство повинно постійно працювати над своїми сайтами та слідкувати за актуальністю інформації на них. У компанії сайт старого формату з нав'язливою рекламою, а також безліччю посилань не по темі. Потрібно провести роботу над даним аспектом, адже сайт в наш час являється однією з ключових візиток будь-якої, не лише туристичної, компанії.

Туристичне підприємство повинно розвивати соціальну відповідальність та приймати участь у різних соціальних проектах, адже це позитивно впливає на загальну уявлення про фірму як в очах клієнтів, так і в очах партнерів. Дана ініціатива допоможе компанії бути більш впізнаваною, що збільшить довіру зі сторони клієнтів.

Туристичне агентство повинно прагнути досягати нових вершин також зі сторони освітніх програм та стажування за кордоном. В першу чергу, туристичній компанії потрібно відновити та відредагувати сайт з освітніми програмами або створити новий. Також підприємство повинно постійно розвиватись, відвідувати тематичні заходи про освіту та стажування за кордоном, підписувати нові контракти, зустрічатись з партнерами, запрошувати їх на зустрічі в офіс туристичного підприємства.

Важливим елементом процесу формування репутації туристичного підприємства є також розроблення антикризової стратегії. Репутаційна криза не виникає сама по собі, її формують зовнішні та внутрішні негативні фактори.

Усі продуктивні антикризові стратегії зводяться до п'яти основних типів. Кожна з них пов'язана з якоюсь моделлю реагування на зовнішній тиск або внутрішні розлади.

Ще вони обумовлені ступенем популярності бренду, його початковою внутрішньою силою або слабкістю. З чого випливає, що довільний вибір тієї чи іншої антикризової стратегії – безумовна помилка. Підбір конкретної стратегії залежить не тільки від специфіки кризи, але і від передісторії формування репутаційного бренду [7].

Антикризові стратегії можуть бути задіяні та використані в комплексі, відповідно до ситуації, яка склалась, але потрібно враховувати специфіку

проблеми. В будь-якому випадку, репутаційний менеджер повинен спочатку виділити основну вихідну антикризову стратегію, яка буде найбільш дієвою стосовно проблеми, що виникла. Вже потім можна додати елементи інших антикризових стратегій, які будуть виступати в ролі допоміжних елементів впливу на вирішення конфліктних ситуацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Види антикризових стратегій туристичного агентства «Royal Education and Tourism» [розроблено автором]**

Стратегія	Принцип дії і суть
«Ми дуже старались, а ви...»	Девіз першої антикризової стратегії звучить так само, як її назва. Сутність стратегії полягає у тому, що ми не намагаємось виправдатись або вибачитись, а, навпаки, займаємо м'яку наступну позицію. Дана стратегія виправдана, якщо ми дійсно старались і це видно без зайвих зусиль.
«Ми приймаємо всі можливі заходи»	Дана стратегія зводиться до того, що компанія буде старатись виправдати очікування клієнтів. Компанія одразу бере на себе відповідальність за можливі некомпетентні дії партнерів і намагається вирішити ситуацію, якщо є така потреба. Також дана стратегія показує туристу, що компанія впевнена в собі, своїх партнерах і своїй репутації, тому будь-які пояснення – не є проблемою.
«Ми дуже турбуємось»	Ця стратегія являє собою більш витончену версію стратегії №2. Полягає у тому, щоб проявити розуміння та співчуття засмученій стороні. Дана стратегія не передбачає рішення проблем, але пропонує туристу увагу, чуйність та співпереживання. Стратегія підходить, якщо постраждала сторона не налаштована категорично проти компанії, а лише хоче бути почутою.
«Ви нас дістали!»	Така стратегія підходить у тому випадку, коли аудиторії ще не зрозуміло, хто винен. Стратегія потребує максимально швидкого реагування, емоційної витримки та долю здорового цинізму.
«У нас великі плани»	У цієї стратегії дві задачі: замаскувати проблему і звести до нуля актуальність репутаційної кризи. Суть стратегії у акцентуванні на своїх досягненнях, адже загальне враження від соціально важливих проектів перекриє незначні суперечності.

Проблема в тому, що репутаційні менеджери часто плутають антикризові стратегії та погано в них орієнтуються. Вони можуть використовувати одну



модель, потім різко перескочити на іншу, таким чином створюючи ще більш хитку ситуацію для туристичної компанії.

Між тим, успіх антикризових заходів гарантує не тільки досконала техніка проведення антикризових операцій, але й стратегічна стійкість, тобто продумана система відхилення репутаційних атак.

Таким чином, робимо висновок, що вчасно обрати вдалу антикризову стратегію – успіх, але дотримуватись правильного курсу її реалізації – ще краще.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Туристична компанія повинна сформулювати свою історію та підготувати «концентрат» інформації про себе, адже турист повинен знати, з ким від працює і до кого звертається. Клієнту потрібно буде довірити своє життя чужій людині на певний період. Компанія повинна одразу викликати довіру, а якщо ні, то потрібно мати в запасі інформаційну «бомбу», яка спроможна швидко підвищити рівень довіри як до самої компанії, так і до її персоналу.

Для цього потрібно більше часу приділяти самоіміджу і рекламуванню себе, а не лише свого продукту. При спілкуванні з клієнтом в першу чергу потрібно розповісти, чому саме з вами потрібно працювати, що такого ви можете дати туристу, чого ніхто не дасть. Тільки після цього можна приступати до продажу свого ексклюзивного продукту.

Клієнти самі по собі бувають довірливі, що дає змогу розповісти плюси та застерегти від різних невдач. Адже клієнт звертається до компанії як до спеціалістів за консультацією, тому довіряє.

Деякі клієнти бувають максимально недовірливі, що вимагає приділення великої кількості сил та часу на одну людину, щоб зарекомендувати себе та показати свою добропорядність.

У будь-якому випадку, якщо менеджеру вдалось знайти підхід до туриста, а особливо до проблемного, якого ніхто більше терпіти не захоче, то можна бути

впевненим, що це підвищить рівень доходу, адже саме постійні клієнти туристичної компанії формують її систему збуду та базу для роботи.

Важливим фактором просування на туристичному ринку серед партнерів також являється просування основних обличь компанії. Необхідно відвідувати семінари, виставки, рекламні тури, приймати запрошення партнерів, поздоровляти основних контрагентів зі святами. Таким чином туристичне агентство отримає переваги в очах партнерів та покаже своє бажання на налаштування зв'язків для плідної та довгострокової співпраці.

Якщо партнери будуть бачити результати роботи компанії, то вони будуть зацікавлені у довгій та плідній співпраці. Туристична компанія, як партнер, повинна себе також показати як серйозний та відповідальний суб'єкт взаємодії, адже це є запорукою максимально вигідних пропозицій від партнерів та лояльного відношення.

Компанія повинна поводити себе до постійних клієнтів наступним чином: не забувати вітати зі святами, приділяти увагу, бути другом людині. Клієнт повинен хотіти повернутись до цієї компанії за відношенням і не рахувати копійки, навіть якщо десь є дешевше. Адже звернувшись до іншого туристичного агентства після ряду приємних жестів від компанії він буде почувати себе «зрадником».

Приділивши увагу один раз, компанія гарантує собі постійного клієнта на довгі роки. Уважність – важливий момент у побудові будь-яких відносин між людьми, а особливо – у сфері обслуговування. Хороший туристичний агент – справжній друг для своїх клієнтів, якому можна довіряти не тільки свій відпочинок, а навіть деякі подробиці свого життя.

Уважному туристичному агенту скажуть більше, ніж першому зустрічному. Коли розумієш, чому туристи справді не можуть чи не хочуть поїхати, то легше працювати з їх причинами, допомагати і знаходити разом вихід із ситуації.

Власний сайт в інтернеті – це перше, що перевіряють туристи, коли хочуть звернутись до тої чи іншої компанії за послугами. Якщо сайт закинутий і не оновлюється, то з'являються підозри щодо функціонування компанії, а якщо

сайту взагалі немає, то у клієнта може зародитись сумнів, що такої компанії зовсім не існує.

Сайт повинен містити актуальну інформацію щодо вигідних пропозицій відпочинку, бути стильним та легким у розумінні. На ньому повинні бути контакти компанії та її місцезнаходження для звірення та комфорту. На сайті також повинні бути актуальні рекламні пропозиції, цікава інформація, унікальні статті для просування сайту вгору по пошуковій системі.

Сайт у наш час є своєрідною візиткою кожної компанії і навіть людини. Дуже важливим є те, що клієнти завжди все сприймають на погляд в першу чергу, тому сайт повинен бути охайний та чіткий, з яскравими картинками, знаками та символами, але не повинен бути вульгарним.

Розроблення неповторного іміджу та якісного брендингу – один з хвостів удачі, який потрібно тримати дуже міцно. Мало хто з нас не чув про відомі туристичні бренди, такі як мережа туристичних агентств «Поїхали з нами», туроператори «Корал тревел», «Анекс тур», «ДжоінАп» і т. д. Над брендом цих компаній працювали цілі команди професійних маркетологів, але маленькій компанії не потрібна слава на весь світ, їй потрібні постійні клієнти, яких зможе забезпечити хороша репутація.

Добре ім'я бренду в широкій перспективі надасть можливість компанії розвиватись шляхом продажу франшизи, а також забезпечить непереривний потік туристів і їх підсвідому довіру, адже ім'я компанії вже є на їх слуху та пам'яті. Добре зроблений імідж та бренд компанії допоможуть та підсилять хороше відношення до туристичного підприємства.

Важливим аспектом є підтримка зв'язків з уже набутими клієнтами. Туристи, які вже повернулись з відпустки не повинні бути забутими. З ними потрібно постійно контактувати. Це вже друзі компанії, якщо вони захотіли співпрацювати саме з даним підприємством. По прильоту потрібно зв'язатися з туристами та запланувати дату наступного контакту, щоб не пропустити планування наступної поїздки.

Кожна людина хоче бути почутою, тому робота туристичного менеджера



вислухати та розпитати про всі нюанси, які відбулись на відпочинку. Якщо потрібно – порадіти разом з клієнтом, якщо потрібно – вислухати скарги, а в крайньому випадку надати відповідь на всі запитання, що виникли за час відпочинку у людини і надати пояснення можливим негативним ситуаціям, які могли статись.

Ні в якому разі не можна не передзвонити туристу по поверненні з подорожі, адже він може повернутись засмучений та ображений на компанію, не розуміючи, що вини компанії у ситуації, що виникла, – немає. Тому обов'язково потрібно підтримувати зв'язок з туристами і під час відпочинку, адже їм може знадобитись допомога, поки вони на курорті, і по поверненні.

Оперативність – запорука успіху. Особливо стосовно документів. Так, оформлення документів це не найприємніший процес, але чим швидше це зробити, тим більш серйозним, пунктуальним та надійним партнером буде компанія як в очах туристів, так і для зовнішніх суб'єктів взаємодії.

Інколи компанія не встигає підписувати договори, бронювати квитки за вигідною ціною або готель по акції через те, що дуже велика завантаженість, а робочих рук мало. Через це туристична компанія часто витрачає більше грошей, ніж планувала зі своєї вини або просто втрачає клієнтів, яких не влаштовує неорганізованість.

Оперативне реагування на документальні та формальні моменти повинно бути постійною складовою в роботі всієї туристичної компанії як єдиного функціонального організму.

При налагодженні більш тісних зв'язків з суб'єктами туристичної діяльності, які можуть бути партнерами туристичному агентству, перед ним відкриваються нові можливості та горизонти. Контакти хорошого гіда в туристичному місті можуть стати фішкою, яку зможе запропонувати тільки ця компанія.

Туристичне підприємство повинно запасти багато таких бонусів для своїх клієнтів і не роздавати свою цінну інформацію задарма, адже є дуже багато невдячних туристів, які налаштовані лише на найнижчі ціни, а не на

довгострокову співпрацю.

Бізнес-планування є невід'ємною частиною успіху. Якщо немає бізнес-плану, то погляди та цілі керівника, співробітників і компанії в цілому – розходяться. Бізнес-план повинен бути написаний і доступний кожному співробітнику в будь-який час та момент для мотивації та роз'яснення особистих цілей та поглядів у компанії.

Внутрішній менеджмент компанії повинен бути направлений на мотивування колективу до нових досягнень. Атмосфера в офісі повинна давати простір для творчості та фантазії, адже генерування нових свіжих ідей співробітниками – дуже важливий елемент розвитку туристичного підприємства, а особливо туристичного оператора. Коли багато людей зацікавлені у спільному ділі, то розвиток структурних елементів проходить набагато швидше та продуктивніше.

### **Висновки до розділу 3**

У процесі формування репутаційної стратегії туристичного агентства «Royal Education and Tourism» зроблено такі висновки:

1. Репутаційну стратегію туристичної компанії можна розділити на 2 етапи: етап формування, зміцнення та підтримки потрібної репутації і на етап зміцнення та захисту репутації. Першим елементом зазвичай обирається продукт, який компанія буде просувати. З часом акцент уваги переводиться на колектив, досягнення, фінансові показники і т. д. Обираючи репутаційну стратегію потрібно враховувати, як вона покаже себе в кризовій ситуації.

2. Можна виділити п'ять стратегій управління репутацією туристичного підприємства, в залежності від її основи: стратегія «Керівник – наша гордість»; стратегія «Команда – наша гордість»; стратегія «Продукція – наша гордість»; стратегія «Досягнення – наша гордість»; стратегія «Фінанси – наша гордість». Правильно продуманий бізнес-план являє собою цінну перевагу у конкурентній боротьбі на сучасному ринку послуг.

3. Туристичному агентству «Royal Education and Tourism» рекомендовано

обрати репутаційну стратегію «спеціаліста» і направити всі свої сили на єдиний сегмент ринку, на якому воно спеціалізується (на певну групу споживачів). Наразі компанія розвивається за змішаним типом усіх стратегій, що створює сприятливу ситуацію для підприємства на ринку туристичних послуг. Компанія повинна мати в запасі інформаційну «бомбу», яка спроможна швидко підвищити рівень довіри як до самої компанії, так і до її персоналу. Важливим фактором просування на туристичному ринку серед партнерів також являється просування основних обличчів компанії. Власний сайт в інтернеті – це перше, що перевіряють туристи, коли хочуть звернутись до тої чи іншої компанії за послугами.

4. Розроблення неповторного іміджу та якісного брендингу – один із елементів удачі, який потрібно підтримувати дуже міцно. Важливим аспектом є підтримка зв'язків з уже набутими клієнтами. Туристи, які вже повернулись з відпустки не повинні бути забутими. Оперативність – запорука успіху. Бізнес-план повинен бути написаний і доступний кожному співробітнику в будь-який час та момент для мотивації та роз'яснення особистих цілей та поглядів у компанії. Внутрішній менеджмент компанії повинен бути направлений на мотивування колективу до нових досягнень.

5. Усі продуктивні антикризові стратегії туристичного агентства «Royal Education and Tourism» зводяться до п'яти основних типів: «Ми дуже старались, а ви...», «Ми приймаємо всі можливі заходи», «Ми дуже турбуємось», «Ви нас дістали!», «У нас великі плани». Обрати вдалу антикризову стратегію – успіх, але дотримуватись правильного курсу її реалізації – ще краще.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Репутація – цінний нематеріальний актив компанії, який накопичується роками. «Репутація» та «імідж» – це базові поняття, якими оперує репутаційний менеджмент. Ділова репутація – це сукупність думок та ставлень зацікавлених сторін, пов'язаних з компанією.

2. Ділова репутація визначає відношення до компанії відповідно до її вчинків на різних верствах соціальних комунікацій (з клієнтами, інвесторами, кредиторами, партнерами). Завдання сприятливого іміджу – привести нових клієнтів та партнерів, а створена роками репутація змушує їх бути вірними своєму вибору протягом тривалого часу.

3. Репутація складається з шести факторів, які приймає до уваги цільова аудиторія компанії: емоційна привабливість, якість продукції, відносини з партнерами, репутація керівництва, соціальна відповідальність, фінансові показники.

4. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» за специфікою діяльності пропонує 2 основні послуги: робота, освіта та стажування за кордоном і класичні туристичні послуги. Компанія займається всіма доступними туристичними напрямками, але пріоритетом залишаються Мальдіви. Головний принцип роботи з клієнтами полягає в індивідуальному підході до кожного. Метою та завданням даного підприємства є залучення туристів до частіших подорожей, підвищення рівня якості туристичних послуг на вітчизняному ринку.

5. Туристичне агентство «Royal Education and Tourism» є прямим представником туроператора Fly to Maldives, у якого заключні прямі договори з багатьма готелями на Мальдівах, то туристичне агентство «Royal Education and Tourism» має дуже гнучкі умови відміни та перенесення турів. Компанія прагне до того, щоб кожен турист при згадці про відпочинок на Мальдіви одразу згадував саме цю компанію і тільки її асоціював з даним напрямком. Стратегія

компанії полягає у веденні клієнтів протягом усього відпочинку.

6. Інвестування в якісну рекламу для свого бренду, компанії та для свого пріоритетного продукту – запорука стабільності та підвищення рівня довіри клієнтів до компанії як до професіоналів. Напрацювання постійних клієнтів та постійна підтримка зв'язку з ними, ведення бази клієнтів допоможе в кризових ситуаціях, адже рівень довіри вже набутих клієнтів дозволяє корегувати їх думки у правильному напрямку, якщо вони помиляються.

7. Швидке реагування та надання документації клієнтам – дуже важливий показник відповідальності та оперативності. Ведення власного веб-сайту є дуже важливим, адже сайт є одним з перших і основних джерел інформації про компанію. Якщо сайт незаповнений, містить неактуальну інформацію або взагалі відсутній, то у клієнта можуть виникнути сумніви щодо існування компанії.

8. Просування профілів та інформації про компанію в соціальних мережах, соціальна активність та спілкування з потенційною аудиторією слугує показником достовірності існування туристичного агентства, його активності та обізнаності. Зміцнення зв'язків із основними партнерами, які надають туристичні послуги (готелі, трансферні компанії і тд). Дотримання цього пункту зміцнить позиції компанії в очах як партнерів, так і клієнтів.

9. Створення та дотримання бізнес-плану, який допоможе не зійти з курсу досягнення на шляху до своєї цілі. Обрати вдалу антикризову стратегію – успіх, але дотримуватись правильного курсу її реалізації – ще краще.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Є. П. Управління процесом формування репутаційного капіталу в сучасних компаніях. Підприємництво. 2012. № 1 (199). С. 110-113.
2. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях: педагогіка і психологія. Харків : ХНПУ, 2015. 135 с.
3. Борисова О. В., Каліберда А. О. Формування іміджу туристичних підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Київ, 2013. С. 186–193.
4. Батченко Л., Гончар Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. С. 64-80.
5. Бінецький А. Е. Паблік рілейшенз: захист інтересів і репутації бізнесу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 184 с.
6. Боданов Ж. Управління іміджем компанії. Паблік рілейшнз: предмет и мастерство. Миколаїв, 2012. 315 с.
7. Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Особливості виникнення та функціонування репутаційного менеджменту в Україні. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : Сімон, 2017. С. 232-239.
8. Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. № 6 (72). С. 27-32.
9. Гончар О. І. Репутаційний менеджмент підприємств в часи економічної кризи. Вестник Херсонского национального технического университета. 2019. № 3 (70). С. 15-21.
10. Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. Науково-виробничий журнал. 2019. С. 95-100.



11. Данько Н.І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. С. 131–134.
12. Даулінг Г. Репутація фірми. Створення, управління та оцінка ефективності. Київ : Імідж–Контакт. 2013. 368 с.
13. Дерев'янка О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КС центр, 2016. – 352 с.
14. Дерев'янка О. Інституціоналізація та імплементація репутаційного менеджменту на підприємствах. Економіка підприємства: теорія і практика : зб. ма-теріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2016. С. 11-15.
15. Ділова репутація та імідж компанії: чим вони відрізняються і як їх розвивати. URL: <https://reputazzi.com/delovaya-reputatsiya-i-imidzh-kompanii-chem-oni-otlichayutsya-i-kak-ih-razvivat/>
16. Дуднева Ю. Е. Структура та фактори формування внутрішнього іміджу організації. Харків, 2016. URL: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_7/statti/Dydneva.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Dydneva.pdf).
17. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Імідж організації як економічна категорія : сутність, зміст, основні етапи формування. Київ, 2012. С. 164–170.
18. Іміджелогія туристського бізнесу. URL: [https://bstudy.net/689033/turizm/imidzhelogiya\\_turistskogo\\_biznesa](https://bstudy.net/689033/turizm/imidzhelogiya_turistskogo_biznesa)
19. Короткевич А. В. Корпоративна культура як основа репутаційного капіталу: методологія побудови, нові методи і форми впливу. Маркетинг і маркетингові дослідження. 2008. № 4. С. 300-311.
20. Лобанова В. А., Бунтова Н. В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно–ресторанного бізнесу. Київ, 2015. С. 64–67.
21. Новіченкова Л. Управління репутацією підприємства. Управління компанією. 2007. № 2. С. 56-69.
22. Патра Н. Маркетинг у соціальних мережах. Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2017. Т. 2. С. 98-98.

23. Репутація як капітал. URL: [http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia\\_082009.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf).
24. Решетнікова І. І. Репутаційний капітал як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнесу: теорія, методологія дослідження, проблеми формування та управління в умовах глобалізації ринків. Бізнес-Інформ. 2017. № 5. С. 47-56.
25. Сайт туристичного агентства «Royal Education and Tourism». URL: <https://www.royal-education.agency>
26. Сайт туристичного оператора «Fly to Maldives». URL: <https://fly-to-maldives.com/>
27. Сидорська І., Альшевська С. Поняття корпоративної репутації та основні інструменти її формування. Вісник БДУ. Сер. 4. 2015. № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38547884.pdf>
28. Стародубов В. І., Галанова Г. І. Методологічні технології та інструкція з управління якістю медичною допомогою. М.: Менеджер охорони здоров'я. 2011, 208 с.
29. Стратегія і тактика антикризового управління: 5 кроків до порятунку. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/294-red-strategiya-i-taktika-antikrizisnogo-upravleniya>
30. Тесакова Н. В., Авдан О. А. Чи потрібно працювати над іміджем? Київ : ЦУЛ, 2011. 153 с.
31. Тростянська К. М. Розробка сценаріїв управління репутаційним ризиком підприємства-посередника. Бізнес-Інформ. 2016. № 2 (457). С. 65-74.
32. Формування позитивної репутації компанії. URL: <https://reputazzi.com/upravleniye-reputaziey-istochnick-doveriya-v-biznese/>
33. Хомуленко Т. Б. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2015. 272 с.
34. Цибульська Е. І., Монастирський Г. О. Репутаційний капітал як чинник формування вартості підприємства. Бізнес-навігатор. 2019. № 3-2. С. 15-21.
35. Шкробот М. В., Назарчук Н. В. Репутаційний капітал як основна

конкурентна перевага підприємства. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2016. № 1. С. 15-23.

36. Якимчук К. Д. Репутаційні ресурси підприємства: формування та ефективне використання. Агросвіт. 2018. № 12. С. 35-45.

37. Huang X. Distributed reputation management for secure and efficient vehicular edge computing and networks. IEEE Access. 2017. Т. 5. Р. 25408-25420.

38. Silver I. M., Shaw A. Pint-sized public relations: The development of reputation management. Trends in cognitive sciences. 2018. Т. 22. № 4. Р. 277-279.

39. Tian Z. Evaluating reputation management schemes of internet of vehicles based on evolutionary game theory. IEEE Transactions on Vehicular Technology. 2019. Т. 68. № 6. Р. 5971-5980.

40. Wæraas A., Dahle D. Y. When reputation management is people management: Implications for employee voice. European management journal. 2020. Т. 38. № 2. Р. 277-287.