

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система операційного менеджменту туристичного підприємства»**

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

Науковий керівник  
к.п.н., доцент

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Заболотній Юрій  
Федорович

Клімова Алла  
Миколаївна

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

\_\_\_\_\_

*підпис*

\_\_\_\_\_

*підпис*

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	10
1.1. Система операційного менеджменту, як об'єкт наукового дослідження ....	10
1.2. Світова практика використання операційного менеджменту в управлінні підприємством.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «CORAL TRAVEL».....	22
2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Coral Travel».....	22
2.2. Організація роботи системи операційного менеджменту туроператора Coral Travel Україна.....	29
2.3. Оцінка ефективності використання операційного менеджменту туроператором.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3.РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА CORAL TRAVEL.....	44
3.1. Стратегічні альтернативи розвитку системи операційного менеджменту Coral Travel Ukraine.....	44
3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів з розвитку системи операційного менеджменту Coral Travel Ukraine.....	52
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що сучасні туристичні підприємства є складними системами, ефективність яких істотно залежить від якості управління операційною системою. Предмет управління операціями складається з вирішення багатьох управлінських завдань різної складності, що виникають в ситуаціях з різною мірою невизначеності обставин та інформації. Операційний менеджмент спрямований на ефективне управління будь-якими процесами і операціями, які мають ключове значення для клієнтів і організацій. Головним завданням операційного менеджменту є ефективне використання ресурсів, а основним показником, що характеризує його ефективність – продуктивність – показник обсягу продажів на одиницю вкладених ресурсів, необхідних для реалізації туристичних послуг.

Оптимально розроблена система операційного менеджменту в значній мірі дозволяє працівникам туристичних підприємств ефективно і результативно виконувати свої професійні обов'язки, сприяючи тим самим досягненню мети, що стоїть перед організацією. Вищевикладеному передують вимоги ринкової економіки, підвищення ефективності виробництва на підприємствах, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження нових методів в систему управління, ефективних форм господарювання і управління виробництвом.

Дослідженню проблем формування системи операційного менеджменту на підприємстві присвячено значну кількість робіт. Істотний внесок у формування теоретичних і методологічних підходів до сутності операційного менеджменту внесли зарубіжні та вітчизняні вчені В. Білявський [2], В. Васильков [3], В. Гриненко [5], С. Ильдеменов[7], Г. Капінос [8], Ф. Котлер [10], Н. Слак[15], В. Припотень[17], Т. Коцко[19], Г. Осовська[21]. Проблеми, пов'язані з визначенням критерію ефективності операційного менеджменту вивчені такими вітчизняними фахівцями, як І. Гевко[4], М. Іванов [6], М. Кіріліна[9], М. Мескон[14], О. Овдіюк [26], О. Сумець[31]. Незважаючи



на велику кількість наукових праць, присвячених проблемам операційного менеджменту, недостатньо вивченими в літературі залишаються стратегічні альтернативи розвитку системи операційного менеджменту туристичного підприємства. У зв'язку з цим набувають актуальності поглиблення теоретичного аналізу проблем формування системи операційного менеджменту підприємства.

Метою роботи є аналіз теоретичних, науково-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи операційного менеджменту туристичного підприємства.

Досягнення мети зумовило вирішення таких завдань:

- розглянути систему операційного менеджменту, як об'єкта наукового дослідження;
- дослідити світову практику використання операційного менеджменту в управлінні підприємством;
- охарактеризувати систему управління досліджуваного підприємства;
- дослідити організацію роботи системи операційного менеджменту досліджуваного туроператора;
- оцінити ефективність використання операційного менеджменту туристичним підприємством;
- запропонувати стратегічні альтернативи розвитку системи операційного менеджменту;
- провести оцінку ефективності впровадження заходів з розвитку системи операційного менеджменту на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи операційного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні та практичні аспекти вдосконалення формування системи операційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. При вивченні й узагальненні наукових розробок з методики формування операційного менеджменту використані методи

економічні, статистичні; діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції. Методи порівняння, групування, графічний, табличний, середніх величин застосовані при оцінці рівня, організації та методології дослідження операційної діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем забезпечення ефективності діяльності підприємств сфери послуг, а також матеріали наукових і науково-практичних конференцій та періодичних видань, ресурси Internet.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні пропозицій, які забезпечують вирішення науково-прикладного завдання – забезпечення ефективності системи операційного менеджменту підприємств сфери туристичних послуг в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що його основні висновки і рекомендації можуть бути використані в процесі управління підприємствами сфери туристичних послуг з використанням сучасного науково-методичного інструментарію, як такі, що сприятимуть забезпеченню збалансованості та цілеспрямованості їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в статті «Характеристика сутності управління операційною системою туристичного підприємства» у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання «Туристичний бізнес: виклики та можливості»(Додаток А).

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Система операційного менеджменту, як об'єкт наукового дослідження

В якості окремого наукового напрямку операційний менеджмент з'явився ще на початку двадцятого століття, як підрозділ загального менеджменту, коли Фредерік Тейлор в США і Анрі Файоль у Франції розробили ключові концепції в області операційного менеджменту. У 1913 році Генрі Форд впровадив конвеєрну систему виробництва автомобілів, почавши застосовувати операційний менеджмент на практиці [6, с. 56].

На початку 1970-х років відбулося остаточне формування концепції процесо-орієнтованого управління (Business Process Management), що доповнило операційний менеджмент безліччю підходів та інструментів, пов'язаних з моделюванням, аналізом, реінжинірингом і безперервним вдосконаленням бізнес-процесів [17, с. 104]. При цьому фокус уваги операційного менеджменту змістився від ефективності окремих операцій до ефективної крос-функціональної взаємодії, як всередині однієї компанії, так і між взаємодіючими компаніями (контрагентами). Особливо ефективним є застосування процесного підходу при взаємодії організацій в логістиці, де логістичні ланцюжки акумулюють в собі велику кількість учасників.

І хоча операційний менеджмент частіше асоціюється з виробничими процесами, проте останнім часом трактується дещо ширше і охоплює всю діяльність організації, як в частині основних, так і забезпечуючих бізнес-процесів.

Наприкінці ХХ століття вітчизняні та зарубіжні вчені розпочали публікувати праці наукового й навчально-методичного спрямування з операційного менеджменту, де і наводили вже відомі трактування дефініції «операційний менеджмент», частково їх змінюючи та доповнюючи (табл. 1.1).

## Трактування дефініції «операційний менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Р. Чейз, Н. Эквілайн, Р. Якобс [36]	Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням й удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляють основну продукцію чи послуги підприємства
І. Гевко [4]	Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи)
М. Іванов [6]	Операційний менеджмент визначається як діяльність з розробки, практичного застосування і поліпшення виробничих систем підприємства, які використовуються для виготовлення продукції і надання послуг
Т. Лепейко, Н. Шматько [11]	Операційний менеджмент являє собою всі види діяльності, яка пов'язана з навмисною трансформацією (перетворенням) матеріалів, інформації або споживачів
Т. Коцко[19]	Операційний менеджмент – підсумковий у циклі економічних дисциплін, бо будь-яка фірма є органічною цілісною системою, керування операціями має забезпечити інтегративні та координувальні ефекти, тобто в результаті операційного менеджменту фірма набуватиме статусу єдиного цілого
О. Рагушняк [27]	Операційний менеджмент – це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, планування, проектування, контролю, забезпечення та організації виробничих систем підприємства

Існують й інші визначення операційного менеджменту. Так, американські вчені М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурідають таке визначення операційного менеджменту. Це управління процесом, який трансформує землю, працю, капітал і призводить до випуску бажаних товарів і послуг [14, с. 49]. Тут найбільш важливим моментом є вказівка на управління трансформаційним процесом від факторів виробництва до готового продукту або послуги. Авторитетні англійські вчені, Н. Слек, С. Чамберс і Р. Джонстон, визначили операційний менеджмент досить широко. На їхню думку, операційний менеджмент – це все, що пов'язано зі способами, якими організації виробляють товари і надають послуги [15, с. 154]. При цьому вони роблять застереження, що мова йде лише тільки про практичну спрямованість цих способів. Дж. Хейзер, Б. Рендер дають таке визначення. Операційний менеджмент – це вид діяльності, який створює цінність у формі товарів і послуг за допомогою трансформації факторів виробництва в готовий продукт [35, с. 309]. Тут слід

зазначити, що автори акцентують увагу на цінності, тобто задоволенні потреби споживача.

Будь-яка корисна діяльність пов'язана з переробкою будь-чого. Наприклад, переробкою інформації у фінансовій сфері, видавничому бізнесі або в сфері комунікацій. При наданні послуг – туристичних, перукарських чи медичних – у процес переробки залучаються навіть покупці. Операції з переробки будь-чого виробляються і в функціональних підрозділах виробничої організації, наприклад, у фінансовому відділі або відділі кадрів [30, с. 54].

Таким чином, на нашу думку, більш точне визначення, може звучати так: «Операційний менеджмент – це всі види діяльності, що пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців».

Операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. Ступінь участі в них фізичних товарів, за великим рахунком, не має значення. Теорія однаково застосовна як для туристичного підприємства, так і для заводського цеху чи фабрики. Схему операційного менеджменту туристичного підприємства зображено на рисунку 1.1.

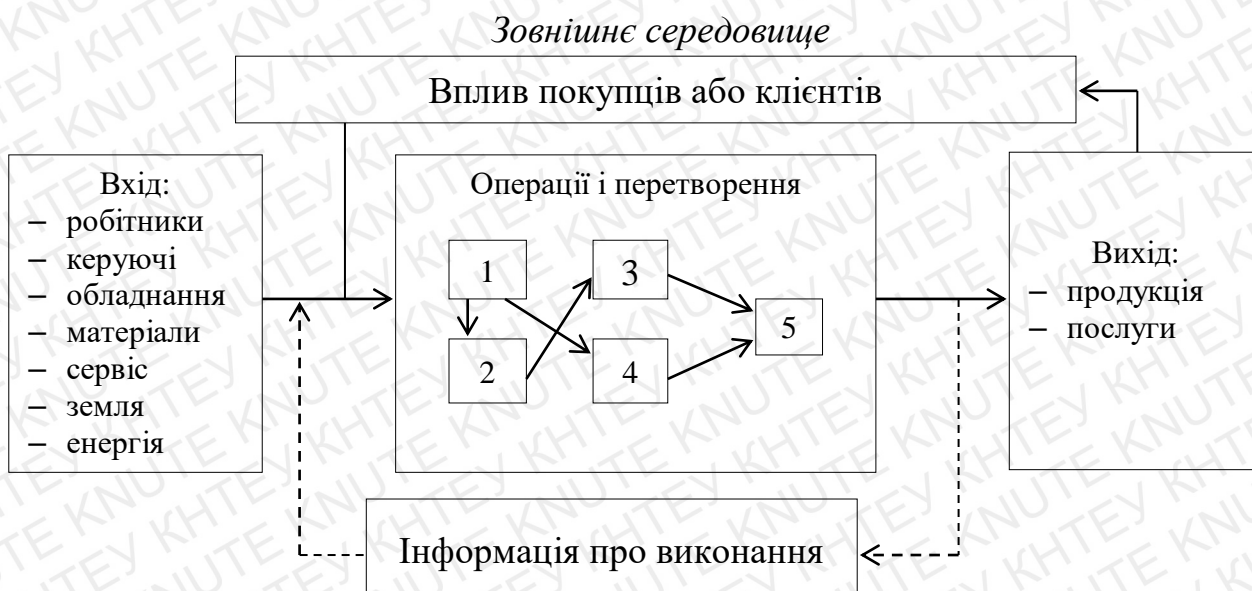


Рис. 1.1 Схема операційного менеджменту

*Джерело: [36]*

Основним інструментарієм операційного менеджменту на даний час є наступні методи:



1) MRP (Material Requirement Planning) – складання плану потреб в необхідних матеріалах.

2) Just-in-time (точно в строк) метод, який був вперше застосований в компанії Тойота. Суть його полягала у відмові від створення великих партій виробів і зменшення залишків на складі.

3) Процесно-орієнтоване управління – проведення стикування напочатку роз'єднаних видів менеджменту.

4) Реінжиніринг бізнес-процесів. Мета методу полягає у відмові від операційних дій, які не впливають на додаткову вартість, при цьому відбувається автоматизація ключових бізнес-процесів [26, с. 74].

Понятійний апарат операційного менеджменту розглянемо в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Понятійний апарат операційного менеджменту**

Мета операційного менеджменту	Формування ефективної системи управління операціями у виробництві, сервісі
Предмет операційного менеджменту	Закономірності планування, створення і ефективного використання операційної системи організації
Основне завдання операційного менеджменту	Побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для отримання ринкового результату від функціонування будь-якої операційної системи
Спрямованість операційного менеджменту	Ефективність і раціональність в управлінні будь-якими операціями
Об'єкт вивчення операційного менеджменту	Операції в різних сферах людської діяльності

*Джерело: [17]*

Ціль операційного менеджменту полягає у тому, щоб грамотно керувати бізнес-процесами з отриманням найбільшої вигоди і підвищенням ефективності підприємства.

Функції операційного менеджменту визначають стійкий склад специфічних видів управлінської діяльності, що характеризуються однорідністю цілей, дій чи об'єктів їх застосування. Вони виникли в результаті поділу та спеціалізації праці. Більшість фахівців менеджменту в якості самостійних управлінських функцій розглядають мотивацію, комунікацію,

дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, укладання угод та інше. В. Білявський пропонує розглядати чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль, оскільки дослідження показали, що саме ці основні функції беруть участь в здійсненні будь-якого управлінського процесу [2, с. 17].

У той час як М. Кіріліна спираючись на сучасну економічну ситуацію, поряд з чотирма основними функціями пропонує розглядати ще і аналіз, облік, координацію і управління [9, с. 12]. Незважаючи на це, основні функції операційного менеджменту характеризуються повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їхня особливість у тому, що кожна основна функція менеджменту являє собою окремий процес управління, а також засоби впливу на персонал і його діяльність для досягнення загальних результатів. Сам процес використання ресурсів для досягнення організаційних цілей можна зобразити наступною схемою (рис.1.2), так як реалізація основних функцій операційного менеджменту передбачає їх взаємодію і взаємовплив, обумовлений рухом ресурсів.

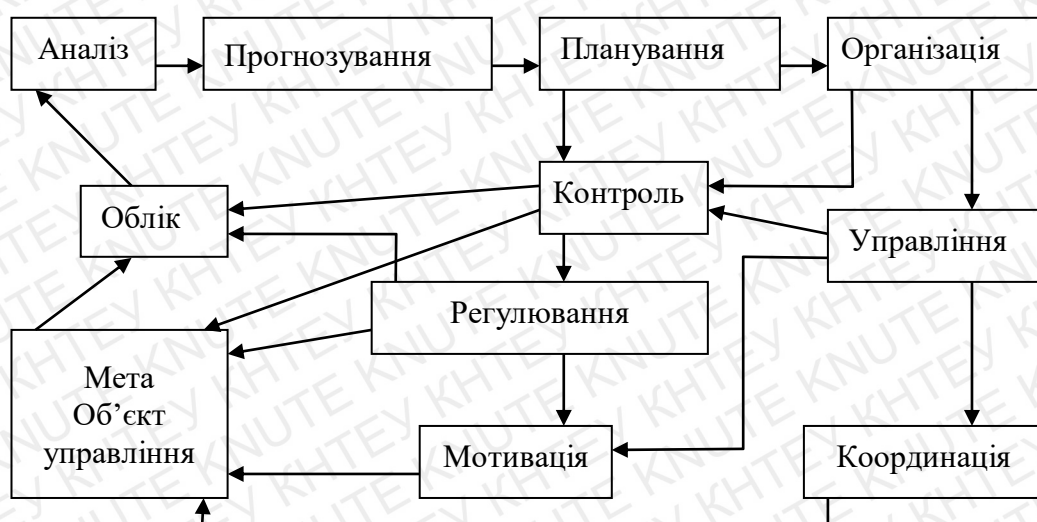


Рис. 1.2 Функції операційного менеджменту та їх зв'язок між собою  
Джерело: Складено автором на основі [11]

Всі функції менеджменту тісно взаємопов'язані і є обов'язковими компонентами системи управління на будь-якому підприємстві.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що логіка боротьби за виживання в умовах гострої економічної кризи на ринку туристичних послуг змушує керівництво докорінно змінювати стратегію свого управління. Стає переважаючою точка зору, що ключовою передумовою для підвищення конкурентоспроможності є правильний вибір стратегії управління [12, с. 68]. Тому в різних фірмах простежується тенденція до створення принципово нових моделей організації праці з орієнтацією на ініціативну і висококваліфіковану робочу силу, яка інтегрована в систему виробництва, а також безперервність процесу збагачення інформації із зовнішнього середовища підприємства, делегування своєї відповідальності за ієрархією зверху вниз, партнерські взаємини між всіма учасниками виробництва.

Отже, без належним чином відібраних, розставлених і професійно використовуваних функцій, принципів, методів, людських ресурсів жодна підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити.

## **1.2. Світова практика використання операційного менеджменту в управлінні підприємством**

Сьогодні існує чотири основні моделі ефективного управління: японська, американська, європейська і арабська [28, с. 67].

Японська система управління фірмою базується на наступних методах:

- 1) колективізм: колективне прийняття рішень, колективна відповідальність за результати діяльності;
- 2) відданість співробітника фірмі: співробітник не усвідомлює себе окремо від колективу;
- 3) головний фактор – не економічний (японці впевнені, що будь-яка фірма в першу чергу повинна приносити суспільну користь);
- 4) концепція безперервного навчання, що дозволяє швидко і ефективно підвищувати професіоналізм співробітників;
- 5) система довічного найму;
- 6) чистота і порядок, постійна присутність управлінців на виробництві;



- 7) професійне просування по старшинству: залежність кар'єрного росту та рівня заробітної плати від стажу роботи і від змін в житті співробітників (наприклад, випускник коледжу отримує меншу зарплату, ніж сім'янин);
- 8) соціальний, економічний і юридичний захист працівника;
- 9) повний доступ до інформації про політику та цілі фірми для всіх її співробітників [34, с. 52].

Система трудової мотивації японської моделі управління спрямована на досягнення спільної мети, суспільного благополуччя.

Система контролю якості передбачає контроль: як з технічного боку (наприклад, зупинка конвеєра в разі виявлення дефекту деталі), так і з боку співробітників. Іншими словами, всі японські корпорації відповідально відносяться до контролю якості.

В ієрархії управління відсутні жорсткі структури, співробітники можуть звертатися до будь-якого з вище стоячих та вносити пропозиції по раціоналізації виробництва.

Мобільність системи управління забезпечується за рахунок присутності на виробництві управлінців, що дозволяє швидко вирішувати виникаючі проблеми. Відсутність довгих ієрархічних ланцюжків також позитивно позначається на мобільності.

Американський менеджмент заснований на наступних методах:

- 1) індивідуалізм: менеджери в межах своєї компетенції приймають рішення індивідуально;
- 2) прагнення до продуманого ризику: менеджер робить ризиковані операції за умови адекватної віддачі від ризику;
- 3) головний мотив діяльності – економічний;
- 4) швидке просування по службі, критерії: висока кваліфікація і здатність до навчання;
- 5) технократичний підхід до управління: наявність жорстких структур і довгих ієрархічних ланцюжків;
- 6) характер проведення інновацій – революційний;

7) форма ділових відносин – контракти [38, с. 79].

Система трудової мотивації американської моделі заснована на такий чинник економічної поведінки, як прагнення до матеріальної вигоди.

Система контролю якості передбачає відповідальність кожного співробітника в індивідуальному порядку за результатами трудової діяльності перед вищою ланкою. Неналежне виконання трудових обов'язків тягне за собою різні санкції – від догани і штрафу до звільнення.

Ієрархія управління вертикального типу, переважають жорсткі структури управління. Мобільність системи управління забезпечується за рахунок чіткої регламентації діяльності.

Європейська модель менеджменту сформувалася в другій половині минулого століття. Основними методами управління є такі:

- 1) жорстка структура управління досягається чітким розподілом повноважень;
- 2) зацікавленість співробітників обумовлює добровільну участь у справі;
- 3) вимога до кадрів – висока кваліфікація, професіоналізм в дрібницях;
- 4) велика увага приділяється кадровій політиці;
- 5) стилю комунікації приділяється особливе значення;
- 6) чітко визначається зона відповідальності для кожного працівника;
- 7) раціональна система економічних відносин [38, с. 82].

Система трудової мотивації європейської моделі заснована на факторі економічної поведінки, а саме на прагненні працювати заради досягнення успіху фірми, значна увага приділяється соціальному захисту.

Система контролю якості передбачає своєчасну перепідготовку кадрів, постійну атестацію співробітників і відповідальність кожного за результати своєї діяльності.

Ієрархія управління вертикального типу, жорсткі структури управління. Мобільність системи управління забезпечується завдяки індивідуалістичному підходу і налагодженій системі інформаційного обміну. наприклад, ефективний документообіг запобігає затримці інформації.

Зростання загальних економічних показників здійснюється за рахунок:

- ефекту економії на масштабі (витрат на функціонування мобільної системи управління потрібно менше, отже, середні загальні витрати будуть знижуватися);
- ефекту економії від навчання (висока кваліфікація кадрів і накопичений досвід підвищують продуктивність виробництва);
- встановлення стабільного попиту на продукцію шляхом постійного поліпшення якості і введення інновацій [30, с. 65].

Виділяють кілька підвидів європейської моделі, характерних для конкретних держав.

1) Британська модель: індивідуалізм, формальні відносини, можливість частой зміни роботи, відсутність відданості у співробітників робітничій справі, переважання короткострокових інвестицій, інновації (розробка наукоємних технологій, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт).

2) Німецька модель: постійна інноваційна діяльність, прагнення раціоналізувати структуру управління, домінанта професійної підготовки персоналу, розширений об'єм повноважень, а отже, і відповідальності, важливість технічної компетентності менеджерів.

3) Шведська модель: переважання неформальних відносин, відсутність жорсткого контролю (немає жорсткої ієрархії), децентралізоване та демократичне управління, прагнення уникати конфліктів, прийняття важливих управлінських рішень консенсусом.

4) Французька модель: висока ступінь дистанційності керівництва від основного персоналу, індивідуалізм в управлінні, жорстка ієрархія, фокусування на формальній, письмовій комунікації.

5) Італійська модель: неформальні відносини, прагнення уникати конфліктів, прагнення йти від невизначеності ясності і контролю. Широке поширення сімейного бізнесу [38, с. 89].

Таким чином, європейська модель володіє досить ефективними методами мотивації трудової діяльності, організації виробництва і впровадження



інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність фірмам з таким типом менеджменту. Різниця підвидів моделі обумовлено культурою і менталітетом європейських народів.

Розглянемо особливості арабської моделі. Вона сильно відрізняється від розглянутих вище. Методи арабської системи операційного менеджменту такі:

- 1) планування результатів орієнтоване не на трудовий процес, а на співробітника як особистість;
- 2) активізація діяльності співробітників пов'язана з прагненням до отримання більш широкого обсягу повноважень, до підвищення на посаді;
- 3) можливе використання особистих комунікативних каналів в процесі прийняття рішень;
- 4) персонал, і зокрема менеджери, підбираються за ознакою приналежності до однієї сім'ї, спільноти;
- 5) нижчестоящі менеджери дотримуються своїх зобов'язань перед вищестоячими за рівнем управління;
- 6) діяльність тісно пов'язана з традиціями ісламу[1].

Система трудової мотивації арабської моделі заснована на прагненні до отримання нових владних повноважень.

Система контролю якості спирається на соціальну відповідальність, зокрема на релігійні норми.

Ієрархія управління вертикального типу, жорстка структура управління. Мобільність системи управління знижена, в силу поєднання жорсткої ієрархії з недооцінкою важливості часового ресурсу (немає усвідомлення значущості тимчасових обмежень всіх процесів, в тому числі комунікативних), тому швидкість прийняття рішень невелика, що ускладнює їх реалізацію[1].

Зростання загальних економічних показників фірм з даною системою управління: низьке виживання фірм (за винятком нафтової галузі); великі витрати управлінського апарату, що виникають через його низьку мобільність.

Таким чином, головними факторами відмінності цих моделей, на нашу думку, є соціальні та культурні особливості народу. Наприклад, японець

усвідомлює себе тільки всередині свого колективу, групи (індивідуальність всередині цілого), тому в Японії методи управління засновані насамперед на колективізм. В американській системі управління робиться акцент на особистій ініціативі та досягнення співробітників, наслідком чого є чітка і жорстка ієрархія і індивідуальна відповідальність. У Європі модель операційного менеджменту склалася з моделі державного управління, тому для неї характерні жорстка структура, довгий ієрархічний ланцюжок і чітка організація процесів, яка спрямована на виконання поставлених завдань. В арабському менеджменті важливу роль відіграють релігійні традиції [6]. Це, наприклад, такі постулати суспільного блага, як: маслаха—максимізація соціальної корисності; подвійний контроль в управлінні – внутрішній (божественний) і зовнішній, з боку уповноважених органів; ріба – заборона позичкового відсотка; закят— борг і обов'язок виплачувати частину доходу на користь незаможних[1].

Отже, при організації операційного менеджменту в різних країнах світу виробник повинен враховувати його соціально-культурні особливості та менталітет жителів.

### **Висновки до розділу 1**

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретико-методичної системи операційного менеджменту на туристичних підприємствах. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Дослідивши думки різних авторів щодо визначення сутності операційного менеджменту сформульовано більш точне визначення, яке може звучати так: «Операційний менеджмент – це всі види діяльності, що пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців». Цілями операційного менеджменту є грамотне керування бізнес-процесами з метою отримання найбільшої вигоди і підвищення ефективності підприємства. Функціями операційного менеджменту є мотивація, комунікація, дослідження, оцінку, прийняття рішень, підбір персоналу, укладання угод,

аналіз, облік, координацію і управління та інші.

2. В світовій практиці в операційному менеджменті існує чотири основні моделі ефективного управління: японська, американська, європейська і арабська. Основними критеріями оцінки найбільш ефективної моделі управління підприємством з точки зору економіки є відповідність системи трудової мотивації персоналу стратегічним цілям фірми; наявність системи контролю якості; ієрархічність рівнів управління; мобільність системи управління; зростання економічних показників – за рахунок зменшення трансформаційних і транзакційних витрат, за рахунок економії на масштабі виробництва.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «CORAL TRAVEL»

#### 2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Coral Travel»

Компанія «Coral Travel» була заснована 26 лютого 1995 року. За організаційно-правовій формі фірма є товариством з обмеженою відповідальністю. Компанія «Coral Travel» належить великій міжнародній структурі OTI Holding. Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

Компанія «Coral Travel» реалізує свій туристичний продукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding, має міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, Coral Travel прагне до стовідсоткового задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Основним видом діяльності компанії «Coral Travel» є 79.12 – діяльність туристичних операторів.

На виїзному ринку компанія «Coral Travel» входить в п'ятірку найбільших туроператорів, пропонуючи своїм клієнтам вильоти як на регулярних, так і на чартерних рейсах, а також залізничні програми і захоплюючі автобусні тури. Чартерні рейси, замовником яких є компанія «Coral Travel», літають на найпопулярніших міжнародних і внутрішніх напрямках.

Місія компанії «Coral Travel» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Цінності компанії «Coral Travel» – підтримка репутації надійної та досвідченої компанії. Компанія «Coral Travel», як бренд, має особливу відповідальність перед клієнтами, співробітниками, партнерами, інвесторами і акціонерами.

Компанія «Coral Travel» здійснює ретельний моніторинг і професійний аналіз ринку, що дозволяє прогнозувати тенденції розвитку туристичної індустрії та приймати вірні рішення. Компанія планомірно розширює свою присутність в українських регіонах. Це дозволяє клієнтам компанії «Coral Travel» отримувати повний комплекс сучасного, якісного, технологічного туристичного продукту і послуг на рівні світових стандартів.

Компанія «Coral Travel» активно і послідовно використовує в своїй діяльності накопичений досвід і знання українського і зарубіжного туристичного бізнесу і передові туристські технології.

Компанія «Coral Travel» є юридичною особою – комерційною організацією. Юридична адреса фірми: м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська (Воровського), 24, БЦ «RENAISSANCE».

Компанія «Coral Travel» розробляє тури та реалізує їх через широку мережу туристичних агентств. Базова комісія складає 13%. Існують стимулюючі бонусні програми для директорів і менеджерів.

Аналіз структури управління компанії «Coral Travel» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури, яку можна визначити як лінійно-функціональну(рис.2.1).

Керівництво діяльністю компанією «Coral Travel» здійснюється одноосібним виконавчим органом – Генеральним директором.

Генеральний директор компанія «Coral Travel» – займається розробкою стратегічного планування діяльності, укладає договори, відвідує виставки та конференції, налагоджує контакти і зв'язки для успішної роботи агентства; є головним розпорядників фінансових коштів; контролює і координує роботу агентства, контролює всі управлінські рішення на всіх рівнях агентства, приймає рішення про прийом на роботу або звільнення співробітників,

розробляє програми вдосконалення внутрішньовиробничих відносин, проводить службові розслідування за фактом порушення трудової дисципліни.



Рис.2.1. Організаційна структура управління компанії «Coral Travel»

*Джерело: побудовано автором*

Головний бухгалтер – контролює роботу бухгалтерів і касира, несе відповідальність за всю сферу обліку, включаючи нарахування заробітної плати, підготовку звітів для потреб управлінського обліку та податкових органів, розвиток інших відносин з банками та фінансовими інститутами.

Комерційний директор – це топ-менеджер, який керує закупівлями і продажами, маркетингом і логістикою компанії.



Відділи авіаперевезень та візовий займаються оформленням авіа квитків та віз.

Офіс-менеджер – займається організаційними питаннями, підбором працівників, встановлює стандарти роботи, займається розвитком і навчанням персоналу, визначає стандарти для кандидатів.

Менеджери зайняті безпосередньо реалізацією турів, роботою з клієнтами; їх роботою керують начальники відділами за напрямками. Менеджери працюють з клієнтами безпосередньо, через посередника або самі є посередниками якої-небудь фірми. У останніх двох випадках при клієнтові робиться заявка туроператорові для отримання інформації про наявність місць. При ствердній відповіді клієнт повинен зробити передоплату або ж сплатити путівку цілком. Передоплата, найчастіше складає 50% і більше. Але можливі варіанти. Для постійних клієнтів, наприклад, або в інших випадках турагенство варіює суму передоплати. Суму, що залишилася, клієнтові необхідно внести до певного терміну, який вказується в договорі. Гроші за тур перераховуються операторові після підтвердження туру, за ціною представленою в прайс-листі, за мінусом відсотка комісійних. Укладається договір між туристським агентством і клієнтом. Присилається конверт, що містить ваучер на проживання, авіаквитки (залізничні квитки, залежно від вибраного туру), медичну страховку Договором на туристське обслуговування і путівкою регламентуються основні туристичні послуги. Конверт можна також отримати перед відправленням. У такому разі представник від тур оператора приходить до призначеного часу в призначене місце (наприклад: перед вильотом з аеропорту представники тур фірм зустрічають туристів під табло). Проводиться інструктаж, якщо клієнт цього потребує (митні і візові формальності), пропонується придбати спеціальну літературу (карти місцевості, путівники, розмовники, словники і так далі).

Для кожної посади компанії «Coral Travel» розроблені посадові інструкції, які регламентують діяльність кожного співробітника. Для встановлення режиму роботи, в компанії розроблені Правила внутрішнього

трудового розпорядку. При прийомі на роботу кожен співробітник проходить випробувальний термін, після якого всі службовці шляхом анонімного анкетування висловлюють свою думку про доцільність прийому на роботу даного кандидата.

Управлінська діяльність у компанії «Coral Travel» здійснюється шляхом видання розпорядчих документів. Керівництво, у межах своїх повноважень, видає накази організаційно-розпорядчого характеру. Групи наказів, що діють в компанії наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Класифікація наказів у компанії «Coral Travel»

Група	Зміст, мета
1	2
Накази по особовому складу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- про прийняття на роботу (призначення на посаду);</li> <li>- про переведення (переміщення) на іншу посаду (роботу);</li> <li>- про звільнення (припинення трудового договору);</li> <li>- про сумісництво; про зміну біографічних даних (прізвища, імені тощо);</li> <li>- про заохочення (нагородження, преміювання);</li> <li>- про накладення дисциплінарного стягнення;</li> <li>- про надання матеріально (благодійно ) допомоги;</li> <li>- про надання відпусток (основної, додаткової, навчальної, декретної тощо);</li> <li>- про відрядження</li> </ul>
Накази з основної діяльності	<p>Затвердження або внесення змін до структури і штатної чисельності, штатного розпису, інструкцій, правил, планів, графіків роботи та інших внутрішніх організаційних документів, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наказ про затвердження Інструкції з діловодства в компанії;</li> <li>- наказ про внесення змін у штатний розпис.</li> </ul> <p>Надання посадовим і службовим особам підприємства певних прав і повноважень, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наказ про надання комерційному директору права підпису службових документів від імені компанії.</li> </ul>
Накази з адміністративно-господарських питань	<p>Організація та проведення будь-яких заходів в організації або за участю працівників компанії, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наказ про проведення річної інвентаризації;</li> <li>- забезпечення працівників підприємства інформаційно-комунікаційними та технічними ресурсами, інвентарем, канцелярськими товарами тощо;</li> <li>- призначення відповідальних осіб і т.д.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

Проекти наказів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань готуються і подаються структурними підрозділами за дорученням

генерального директора компанії «Coral Travel». Проекти наказів з особового складу готує офісний менеджер на підставі доповідних записок керівників структурних підрозділів, заяв працівників, трудових договорів та інших документів.

Робота компанії «Coral Travel» проводиться за перспективними (річними), поточними (квартальними) планами, оперативними (місячними) планами, які затверджуються наказом генерального директора, а у разі потреби оперативними (тижневими) планами. Окремими планами визначаються показники, що пов'язані з персоналом філії, з системою стимулювання праці (нематеріальні та матеріальні заходи мотивації). Діюча в компанії «Coral Travel» система матеріального стимулювання включає такі елементи: форми і системи оплати праці. Для усіх категорій працівників застосовується оплата праці на основі посадових окладів. Документом, що регламентує розмір оплати праці (окладу), є штатний розпис, який затверджується щорічно.

В компанії «Coral Travel» використовуються адміністративні, соціальні та економічні методи управління. До адміністративних методів належать внутрішній корпоративний кодекс та державні закони, що регулюють діяльність працівників різних відділів, а також внутрішні неформальні інструкції компанії.

Економічні методи в компанії «Coral Travel» ґрунтуються на системі преміювання працівників та нарахуванні штрафів за порушення інструкцій, невиконанні встановлених норм та ін.

Соціальні методи включають організацію заходів, що сприяють підвищенню мотивації робітників, наприклад нагородження кращих працівників та аптек на загальних зборах усіх працівників підприємства.

Вирішення трудових конфліктів в компанії «Coral Travel» здійснює безпосередньо керівник. Використовуються такі методи запобігання трудових конфліктів: анонімне опитування працівників, комплекс тестів на виявлення конфліктності кадрів, також, на співбесіді відділ кадрів здійснює тестування потенційних працівників задля підбору колективу з необхідними



психологічними характеристиками.

Керівництво компанії «Coral Travel» також передбачає дотримання наступних принципів:

- вимогливість до себе кожного працівника, починаючи з зовнішнього вигляду, культури поведінки, мови і закінчуючи постійним самовдосконаленням;
- підвищення своєї компетенції і професіоналізму;
- вимогливість до партнерів;
- жорсткість до порушень вимог нормативної документації, інструкцій технології;
- порядок у всьому: на робочому місці, у вчинках, в документах;
- порядність у відносинах з партнерами, створення у колективі почуття єдиної команди;
- робота і життя в ногу з часом, рух вперед на крок раніше конкурентів.

В роботі компанії «Coral Travel» використовуються комп'ютерні технології – все комп'ютери офісу пов'язані в локальну мережу, мають підключення до Інтернету. Працює система, яка забезпечує введення, редагування і зберігання інформації про тури, готелі, клієнтів, про стан заявок. Програма дозволяє забезпечити виведення інформації в формі різних документів: списків туристів, описів турів, готелів, можна розраховувати вартість турів з урахуванням курсу валют, знижок, так само автоматично проводиться оплата турів, дозволяє отримати фінансову звітність, має можливість вибору. Діюча в компанії інформаційна комп'ютерна система компанії «Coral Travel» прискорює всі управлінські процеси розрахунків і формування документів.

Підсумовуючи зазначимо, що співробітники компанії «Coral Travel» цілком задоволені своєю роботою, також як і директор задоволений її кадровим складом.

На нашу думку, найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління в компанії «Coral Travel» є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Таким чином, в компанії «Coral Travel» існує лінійно-функціональна організаційна структура. Вона являє собою синтез лінійної і функціональної організаційних структур. В її основу покладено вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама тощо).

## **2.2. Організація роботи системи операційного менеджменту туроператора Coral Travel Україна**

Організація роботи системи операційного менеджменту в компанії «Coral Travel» починається з функції планування. При реалізації функції планування в компанії «Coral Travel» використовуються два її види:

- перспективний, основним результатом, якого є річний план діяльності компанії. Ця модель визначає пріоритетні завдання та зміст діяльності туристичного підприємства протягом року;
- поточний (календарне), яке складається з календарних планів діяльності компанії і охоплює найближчий часовий проміжок – від 15 днів до 1 місяця.

При цьому перспективне і поточне планування розглядаються як єдиний, нерозривний процес, складові частини якого взаємопов'язані.

В даний час не існує якоїсь суворої, офіційно затвердженої методології щодо складання плану економічного розвитку туристичної фірми. До цього процесу підходять по-різному, особливо це стосується кількості розділів плану.

В компанії «Coral Travel» структура плану є такою:

- виробнича програма, під якою розуміється планове завдання за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю туристичного продукту, розроблене на основі укладених контрактів і договорів, портфеля замовлень, наявності виробничих потужностей і ресурсів;
- план по витратах;
- план по праці і кадрам;
- план інвестицій;
- план соціального розвитку трудового колективу;
- фінансовий план.

Завершальним етапом плану є розробка зведеної аналітичної записки. Її зміст будується на методології складання традиційної для суспільної практики пояснювальної записки до річного звіту. Протягом року планові показники аналізуються та уточняється. Для прикладу розглянемо планове завдання та його фактичне виконання щодо реалізації туристичних продуктів туристичною компанією «Coral Travel» в 2019 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Планове завдання та фактичне виконання реалізації туристичних продуктів туристичною компанією «Coral Travel» в 2019 році**

Назви показників	Кількість реалізованих турів, одиниць			Вартість реалізованих турів, тис. грн.			Кількість туроднів за реалізованими турами		
	план	факт	відхилення	план	факт	відхилення	план	факт	відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Реалізовано турів – усього	4931	4695	-236	2255	1813	-443	10352	7928	-2424
у тому числі іншим організаціям	0	0	0			0			
безпосередньо населенню	4931	4696	-235	2234	1813	-421	10053	7928	-2125
з них									
громадянам України для подорожей в межах України	778	719	-59	418	263	-155	2118	1448	-671



Продовження табл 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
іноземцям для подорожей в межах України	851	847	-4	500	399	-101	1903	1724	-179
громадянам України для подорожей за кордон	3302	3131	-171	1316	1151	-165	6031	4756	-1275
Кількість реалізованих екскурсій	0	0	0	X	X	X	X	X	X

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

За даними таблиці 2.2 кількість реалізованих турів в 2019 році є меншою на 236 одиниць у порівнянні з запланованим, що в свою чергу вплинуло на вартість реалізованих турів, яка фактично склала 1813 тис. грн. Реалізація турів відбувалася безпосередньо населенню. З них громадянам України для подорожей в межах України фактично 719 одиниць (15,3%), іноземцям для подорожей за кордон – 847 одиниць (18%), громадянам України для подорожей в межах України – 3131 одиниць (66,7%). Таким чином, переважна частка реалізованих турів проводиться громадянам України для подорожей за кордон.

Туристична компанія «Coral Travel» виконує функції організаторів і творців комплексного продукту. Процес формування туру для подальшого його продажу на ринку є свого роду виробничою функцією туроператора. Залежно від його спеціалізації, масштабів діяльності, сезонності пропонованих турів і їх новизни цей процес носить більш менш постійний характер і припускає ряд послідовних етапів: розробка задуму (ідеї) туру; пошук і відбір партнерів і постачальників, формування основного і додаткового комплексу послуг, експериментальна перевірка туру (рис. 2.2).

На першому етапі розробляється задум (ідея) туру, визначається його цільова спрямованість з орієнтацією на певного споживача, вибирається сезон, напрям по країнах і зразкове наповнення основного комплексу послуг. Для реалізації найпривабливіших ідей відбувається пошук і відбір постачальників і партнерів. Пошук перспективних партнерів полягає в тому, що з великого їх числа треба вибрати тих, хто виявить цікавість до співпраці. При цьому вони

повинні відповідати інтересам і вимогам туроператора відносно обслуговування туристів.

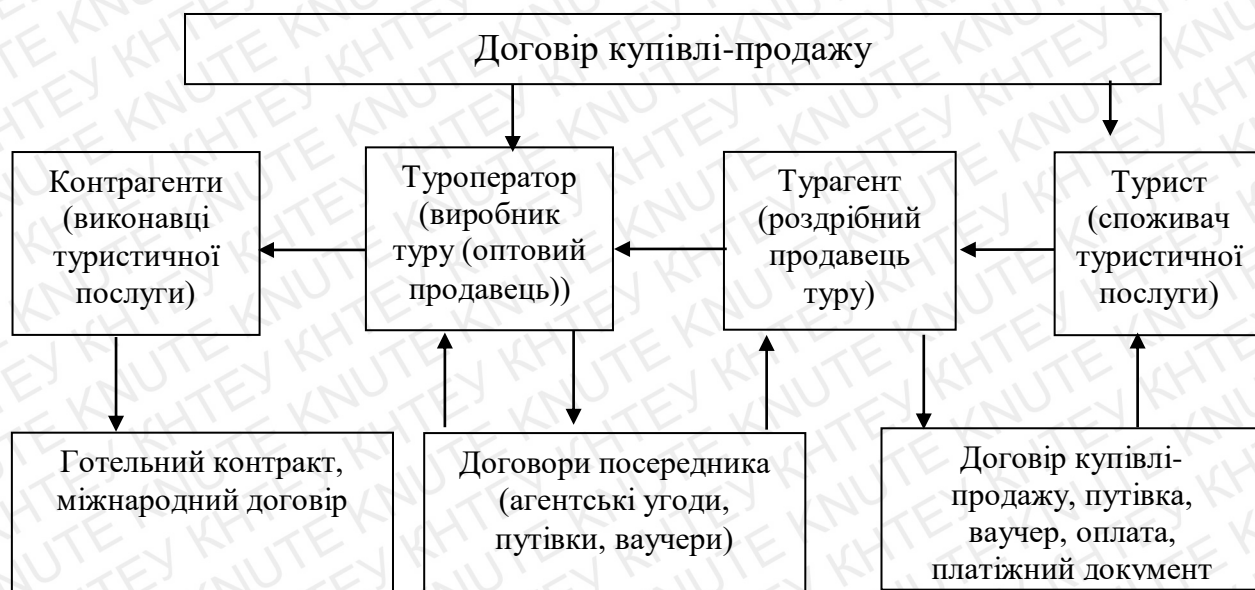


Рис. 2.2. Організація операційних процесів туристичного оператора «Coral Travel»

*Джерело: сформовано автором*

Потім відбувається формування основного і додаткового комплексів послуг, що включаються в тур. Цей етап передбачає дії з комплектації туру з послуг партнерів або постачальників на основі їх реальної пропозиції. Експериментальна перевірка туру – завершальний етап його формування, на якому практично готовий туристичний продукт підлягає своєму випробуванню.

На наступному етапі розробляється економічний механізм реалізації туристичного продукту: ціна путівок і послуг, обслуговування, стимулювання обслуговуючого персоналу тощо. Політика цін компанії «Coral Travel» є гнучкою, еластичною, враховуючи всі коливання попиту і за будь-якої ситуації забезпечувати рентабельність роботи туроператора. При збільшенні попиту на пропонувані тури компанії «Coral Travel» вигідно застосувати більш високі ціни, скасувати знижки і пільги, які пропонувалися раніше, й у такий спосіб збільшити свій чистий дохід. І навпаки, при падінні попиту туроператор змушений піти на застосування мінімальних цін і знижок, для того щоб стимулювати додатковий попит. Диференціація цін на тури чи окремі

туристичні послуги може застосовуватися компанією «Coral Travel»:

- для індивідуальних і групових туристів;
- залежно від сезону;
- залежно від кількості послуг, включених у пакет;
- залежно від якості послуг, включених у пакет.

Політика цін здійснюється також шляхом встановлення різних преїскурантів і тарифів, застосування різних типів цін: роздрібних, гуртових, контрактних.

Поряд із диференційованими цінами в компанії «Coral Travel» можуть використовуватися різні знижки, наприклад:

- знижки з цін на обслуговування дітей до 12 років;
- знижки з цін на додаткові екскурсії;
- знижки для окремих категорій споживачів (пенсіонери, ветерани).

Можуть широко використовуватися і надбавки до цін. Переважно вони застосовуються, коли виникає ажіотажний попит на поїздки в будь-який туристичний центр у зв'язку з проведенням там популярних культурних, спортивних й інших заходів і свят. У такі періоди туристичні послуги й інші туристичні товари в цих місцях реалізуються за цінами, що значно перевищують звичайні, приносячи додаткові доходи компанії «Coral Travel».

На третьому етапі операційного менеджменту здійснюється опрацювання технологічної документації (договорів, карток туристичних маршрутів, графіків заїздів), перенавчання та підвищення кваліфікації співробітників туристичних підприємств.

На четвертому етапі формується система управління організацією реклами нового туристичного продукту, що забезпечує його реалізацію відповідно до запитів туристів (служби логістики, маркетингу і менеджменту). При цьому відпрацьовуються і з'єднуються в єдиний логічний ланцюг наступні складові:

- розміщення (готелі, турбази, кемпінги та ін.);
- харчування (ресторани, кафе, їдальні і т. п.);



- екскурсійне обслуговування (походи, поїздки та ін.);
- обслуговування дозвілля (дискотеки, кіно, вікторини, «капусники»);
- спортивні заходи (ігри, змагання і т. п.);
- транспортне обслуговування (замовлення і продаж квитків);
- надання додаткових послуг за бажанням туристів.

Головним показником оцінки ефективності операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» є задоволеність клієнта від використання послуг. Його позитивний відгук виходить від рівня комфорту на протязі всієї поїздки або логістичного обслуговування. Оцінка задоволеності клієнтів, заснована на критеріях оцінки, що використовуються покупцями туристичних послуг. Такими критеріями (параметрами) вимірювання якості сервісу можуть бути: відчутність – атмосфера і комфортність закладу, надійність виконання замовлення «точно в строк», відповідальність – гарантії дотримання стандартів сервісу; закінченість, доступність, безпека, ввічливість і чемність, комунікабельність, взаєморозуміння з покупцем, компетентність, конфіденційність, чуйність і т. п. Проте туристична компанія «Coral Travel» немає корпоративного кодексу компанії.

Управління цими параметрами будується таким чином, щоб звести до мінімуму розбіжності між очікуваним і фактичним рівнями обраних критеріїв (параметрів). Для цього застосовуються різні методи оцінок: анкетні опитування покупців, експертні оцінки, фокус-групи, статистичні методи і т. д. В такі опитування включають питання про бажаних додаткових елементах сервісу.

Контроль, як одна з основних функцій менеджменту, повинен бути системним і об'єктивним. Наприклад, постійна програма mysteryshopping («Таємничого покупця»): перевіряючий в ролі звичайного клієнта відвідує туристичну компанію «Coral Travel» і оцінює роботу співробітників, якість і швидкість обслуговування і т. д.

Інструменти контролю якості сервісу також розробляються на основі стандартів: наприклад, зміст запитань анкети «Таємничого покупця» входить

перелік основних стандартів сервісу, виконання або невиконання яких він повинен зафіксувати. Оцінка сервісу методом використання «Тасмничого покупця» дуже є ефективною, де регулярний контроль якості обслуговування стає необхідним, так як процес обслуговування клієнтів та технології обслуговування досить стандартні.

Результати контролю успішно інтегруються в систему мотивації співробітників. Значимість системи мотивації в забезпеченні високого і стійкого результату якісного сервісу досить висока. Коли розроблені стандарти сервісу, навчений персонал і проводиться регулярний контроль, саме система мотивації стає двигуном змін та закріплює результат.

Недоліком в системі операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» є відсутність програм адаптації та внутрішнього навчання, відсутність внутрішнього стандарту обслуговування, в якому прописані вимоги до цілей, організації, технології виконання певних видів робіт, виконання яких дає гарантію високого ступеня задоволеності клієнта.

Отже, операційний менеджмент на туристичному підприємстві «Coral Travel» здійснюється у вигляді планування, організації, управління, координації, мотивації, аналізу, оцінки та контролю.

### **2.3. Оцінка ефективності використання операційного менеджменту туроператором**

Ефективність використання операційного менеджменту туристичною компанією «Coral Travel» характеризується порівняно невеликим колом показників. Але на кожен такий показник впливає ціла система факторів. Для системного підходу характерні комплексна оцінка впливу різнопланових факторів, цільовий підхід до їх вивчення. Знання факторів виробництва, вміння визначати їх вплив на показники ефективності дозволяють впливати на рівень показників за допомогою управління факторами, створювати механізм пошуку резервів.

Основним узагальнюючим показником ефективності використання операційного менеджменту туристичною компанією «Coral Travel» є отриманий прибуток. Прибуток підприємства як економічний показник представляє собою позитивну різницю між його доходами та витратами (2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності туристичної компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки**

Показники	рік			Абсолютні відхилення, +/-		Відносні відхилення, %	
	2017	2018	2019	Від попереднього періоду			
				2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19301	13256	14154	-6045	898	68,7	106,8
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14784	12587	13488	-2197,0	901,0	85,1	107,2
3. Сума доходів від операційної діяльності	4546,0	2130,0	711,0	-2416,0	-1419,0	46,9	33,4
4. Сума витрат від операційної діяльності	4431,0	1505,0	1248,0	-2926,0	-257,0	34,0	82,9
5. Сума прибутку від операційної діяльності	115,0	625,0	-537,0	510,0	-1162,0	543,5	-85,9
6. Сума доходів від іншої діяльності	23	5	2698	-18	2693	21,7	53960
7. Сума витрат від іншої діяльності	35	42	1	7	-41	120	2,4
8. Сума прибутку від іншої діяльності	-12	-37	2697	-25	2734	308,3	-7289,2
9. Сума прибутку (збитку) до оподаткування	103,0	588,0	2160,0	485,0	1572,0	570,9	367,3
10. Витрати (дохід) з податку на прибуток	2,0	134,0	174,0	132,0	40,0	6700,0	129,9
11. Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток)	101,0	454,0	1986,0	353,0	1532,0	449,5	437,4

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році склала 14154 тис. грн, що в порівнянні з 2017 роком менше на 5147 тис. грн (26,7%), а в порівнянні з 2018 роком чистий дохід збільшився на 898 тис. грн.



Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році склала 1135 тис. грн, що в порівнянні з 2017 роком менше на 4021 тис. грн (9,1%), а в порівнянні з 2018 роком собівартість збільшилася на 733 тис. грн.

Доходи від операційної діяльності в 2019 році склала 13064 тис. грн, що в порівнянні з 2017 роком менше на 592 тис. грн (96 %), а в порівнянні 2018 роком та 2017 років доходи зменшилися на 592 тис. грн (96%). Витрати від операційної діяльності в 2019 році склала 13601 тис. грн, що в порівнянні з 2017 роком менше на 89 тис. грн (92,6 %), а в порівнянні 2018 та 2017 років сума витрат зменшилася на 1102 тис. грн (89%)

Сума збитку від операційної діяльності в 2019 році склала 537 тис. грн, що в порівнянні з 2018 роком менше на 1162 тис. грн. (-85,9%), а в порівнянні 2018 роком та 2017 року операційна діяльність була прибутковою, прибуток збільшився на 510 тис. грн. Доходів від іншої діяльності підприємство отримало в 2019 році 2698 тис. грн., що в порівнянні з 2018 роком більше на 2693 тис. грн, а в порівнянні 2018 та 2017 років доходи зменшилися на 18 тис. грн (21,7%).

Витрат від іншої діяльності здійснено підприємством в 2019 році на суму 1 тис. грн, що на 41 тис. грн менше у порівнянні з 2018 роком, а в порівнянні 2018 та 2017 років витрати збільшилися на 7 тис. грн (120%).

Прибуток від іншої діяльності в 2019 році склав 2697 тис. грн, що в порівнянні з 2018 роком більше на 2734 тис. грн, а в порівнянні з 2017 роком зменшення відбулося на 25 тис. грн (308,3 %). Таким чином, інша діяльність на підприємстві була збитковою протягом 2017-2018 років, а в 2019 року – прибутковою.

Прибуток до оподаткування на підприємстві в 2019 році склав 2160 тис. грн, що на 1572 тис. грн більше у порівнянні з 2018 роком, а в порівнянні 2018 та 2017 років сума прибутку збільшилися на 485 тис. грн (570,9%). Витрати з податку на прибуток у 2019 році склали 174 тис. грн, що на 40 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 роком, а в порівнянні 2018 та 2017 років сума витрат з податку на прибуток збільшилися на 132 тис. грн (570,9%). Сума

чистогофінансового результату (прибуток/збиток) становила 1986 тис.грн, прибутку, що в порівнянні з 2018 рокомбільше на 1532 тис. грн. (437,4%), порівнюючи 2017 та 2018 роки прибуток збільшився на 353 тис. грн.

Ефективність операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» характеризується не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Суб'єкти господарювання, які зацікавлені у віддачі від використання ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами (використаними ресурсами). Для цього обчислюються відносні показники ефективності: рентабельність (яка іноді ототожнюється з прибутковістю і дохідністю) та окупність (покриття).Динаміка рентабельності туристичної компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності туристичної компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки**

Показники	Фактично			Абсолютні відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2017/2018	2017/2018
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельність обороту,%	0,52	3,42	14,03	2,90	10,61
2. Рентабельність операційних витрат,%	0,52	2,93	13,48	2,40	10,55
3. Рентабельність оборотних активів,%	13,94	36,82	175,83	22,88	139,01
5. Рентабельність активів, %	1,88	3,99	16,13	2,11	12,14
6. Прибутковість активів, %	1,92	5,17	17,54	3,25	12,37
7. Економічна рентабельність,%	1,92	5,17	17,54	3,25	12,37
8. Фінансова рентабельність, %	7,32	19,98	31,46	24,24	11,48

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

За наведеними даними (табл.2.4) компанія в 2017 році мала рентабельність операційних витрат і становила 0,52%, в 2018 році – показник покращився до 2,93%, а в 2019 році становив – 13,48%.

Рентабельність оборотних активів – чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність оборотних активів в 2019 року становила 75,83%, що 130,01 п. більше ніж у 2018 році та на 161,89% більше у порівнянні з 2017 роком.

Рентабельність активів за чистим прибутком визначає частку чистого

прибутку підприємства. Коефіцієнт показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства. Рентабельність капіталу у 2017 році становить 1,88%, в 2018 році цей показник збільшився на 2,11% і становив 3,99%, в 2019 році цей показник продовжив тенденцію до збільшення. Отже значення коефіцієнту в 2019 році на рівні 16,13%, показує, що 100 гривень вкладені в активи підприємства 16,13 копійки прибутку. Така тенденція пов'язана зі зміною розміру чистого прибутку, який на 2019 рік склав 1986 тис. грн.

Економічна рентабельність показує величину прибутку, яку отримує підприємство (організація) на одиницю вартості капіталу (усіх видів ресурсів організації в грошовому вираженні, незалежно від джерел їх фінансування). На підприємстві протягом досліджуваного періоду даний показник збільшився на 12,37 в.п. та в 2019 році становив 17,54%.

Фінансова рентабельність характеризує ефективність використання активів (капіталу) підприємства, загальну вартість активів, основного та оборотного капіталу, власного капіталу акціонерів тощо. В туристичній компанії «Coral Travel» фінансова рентабельність становила 31,46% в 2019 році, що є більшим на 11,48 в.п. у порівнянні з попереднім роком та на 24,14 в.п. більше ніж у порівнянні з 2017 роком.

При дослідженні ефективності операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» проведемо дослідження динаміки ефективності використання активів за 2-х факторною моделлю Дюпон-каскад (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Динаміка прибутковості активів (2-х факторна модель Дюпон-каскад)

Показники	Періоди			Абсолютні відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2017/2018	2017/2018
1	2	3	4	5	6
1. Сума активів, тис. грн.	5370,5	11377,5	12313	6007	935,5
2. Обсяг реалізації, тис. грн.	19301	13256	14154	-6045	898
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	103	588	2160	485	1572



Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
4. Прибутковість реалізації послуг, %	0,53	4,44	15,26	3,90	10,82
5. Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,59	1,17	1,15	-2,43	-0,02
6. Прибутковість активів, %	1,92	5,17	17,54	3,25	12,37
7. Зміна прибутковості активів за рахунок:					
Прибутковості реалізації продукції	x	x	x	14,02	12,61
Коефіцієнту оборотності активів	x	x	x	-10,77	-0,24

Джерело: сформовано автором за даними компанії

Згідно даних таблиці 2.5 можна прослідкувати, що на збільшення прибутковості активів в 2019 році на 12,61% найбільший вплив мало збільшення прибутковості реалізації продукції на 12,61%.

Факторний аналіз показників рентабельності реалізованих туристичних продуктів здійснюють методом ланцюгових підстановок (табл. 2.6).

Загальна зміна рентабельності продажів туристичних продуктів:

$$\Delta \text{абсR} = -6,31 - (-4,11) = 2,2\%,$$

в тому числі під впливом змін:

– чистого доходу (виручки) від реалізації туристичних продуктів:

$$\Delta R_p = \frac{14154-14092}{14154} * 100\% - \frac{13256-14092}{13256} * 100\% = 0,44 - (-6,31) = 6,75\%$$

– витрат на реалізовані туристичні продукти:

$$\Delta R_p = \frac{14154-14736}{14154} * 100\% - \frac{14154-14092}{14154} * 100\% = -4,11 - 0,44 = -4,55\%$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \text{абсR} = 6,75 - 4,55 = 2,2\%$$

Таблиця 2.6

### Аналіз показників рентабельності туристичної компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показник	Попередній період	Звітний період	Відхилення (±)
1	2	3	4	5
1	<b>Початкові дані</b>			
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	13256	14154	898

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
2	Собівартість реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	12587	13488	901
3	Адміністративні витрати	1402	1135	210
4	Витрати на збут	103	113	10
5	<b>Розрахункові показники</b>			
5	Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт) (р.2+ р.3+р.4)	14092	14736	644
6	Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) (р.1–р.5)	-836	-582	254
7	Рентабельність продажів, % (р.6:р.1)•100	-6,31	-4,11	2,19
8	Рентабельність витрат, % (р.6:р.5)•100	-5,93	-3,95	1,98
9	Витрати на 1 грн. продукції, коп. (р.5:р.1)•100	106,31	104,11	-2,19

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів та капіталу компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки зведено в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

### **Розрахунок показників ефективності використання основних фондів в туристичній компанії «Coral Travel» за 2017-2019 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід тис. грн.	19301	13256	14154	-5147	898	73,33	106,77
Чистий прибуток	101	454	1986	1885	1532	1966,3	437,44
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	9161,5	10087,5	11135,0	1974	1048	121,54	110,38
Фондовіддача	2,11	1,31	1,27	-1	0	60,34	96,73
Фондомісткість	0,47	0,76	0,79	0	0	165,74	103,38
Рентабельність, %	1,10	4,50	17,84	17	13	1617,8	396,29

*Джерело: сформовано автором за даними компанії*

За проведеними розрахунками встановлено що в 2019 році на кожну отриманого доходу вартість основних фондів складає 1,27 грн в 2018 – 1,31 грн., в 2017 році – 2,11 тис. грн. Рентабельність основних фондів на підприємстві становила 1,1% в 2017 році, в 2018 році – 4,5 %, в 2019 році – 17,84 %. Рентабельність основних фондів на підприємстві в 2019 році

збільшилася на 17 % у порівнянні з 2016 роком та на 13 у порівнянні з 2016 роком.

За проведеним аналізом досліджуване підприємство є прибуткове, прибуток формується за рахунок доходів операційної діяльності, фінансової діяльності та іншої діяльності. Туристична компанії «Coral Travel» протягом досліджуваного періоду має позитивний фінансовий результат. Фінансовий результат залежить від суми отриманої виручки. Позитивний фінансовий результат є визначальним критерієм для залучення інвесторів, партнерів по спільному ведення бізнесу, а також кредиторів.

Отже, операційний менеджмент туристичної компанії «Coral Travel» протягом досліджуваного періоду був ефективним.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі даної роботи проведено аналіз системи операційного менеджменту на підприємстві «Coral Travel». В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Компанія «Coral Travel» належить великій міжнародній структурі OTI Holding. Компанія «Coral Travel» розробляє тури та реалізує їх через широкую мережу туристичних агентств. Управлінська діяльність у компанії «Coral Travel» здійснюється шляхом видання розпорядчих документів. Робота компанії «Coral Travel» проводиться за розробленими планами, які затверджуються наказом генерального директора. В компанії «Coral Travel» використовуються адміністративні, соціальні та економічні методи управління.

2. В туристичній компанії «Coral Travel» управління системою операційного менеджменту починається з функції планування. Далі розробляється економічний механізм реалізації туристичного продукту: ціна путівок і послуг, обслуговування, стимулювання обслуговуючого персоналу тощо. На третьому етапі операційного менеджменту здійснюється опрацювання технологічної документації, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників. На четвертому етапі формується система управління організацією



реклами туристичного продукту, що забезпечує його реалізацію відповідно до запитів туристів (служби логістики, маркетингу і менеджменту). На заключному етапі здійснюється оцінка, аналіз та контроль ефективності операційного менеджменту.

3. Туристична компанія «Coral Travel» прибуткова, прибуток формується за рахунок доходів операційної діяльності, фінансової діяльності та іншої діяльності. Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток) становила 1986 тис. грн., прибутку, що в порівнянні з 2017 р. більше на 1532 тис. грн. (437,4%), порівнюючи 2017 та 2018 роки прибуток збільшився на 353 тис. грн. Операційний менеджмент туристичної компанії «Coral Travel» протягом досліджуваного періоду був ефективним.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА CORAL TRAVEL

### 3.1. Стратегічні альтернативи розвитку системи операційного менеджменту Coral Travel Ukraine

Інноваційний шлях розвитку на даний період часу вважається найбільш виграшним і правильним. Стає очевидною актуальність застосування сучасних технологій у всіх сферах, в тому числі і в системі операційного менеджменту.

Розвиток загальної концепції розвитку системи операційного менеджменту є необхідним для створення ефективної системи управління. Розглянемо ряд найбільш актуальних напрямків розвитку, які дозволять модернізувати дану структуру в туристичній компанії «Coral Travel».

1. Система управління виробництвом повинна включати в себе три сфери: сферу стратегічного управління, сферу оперативного управління і сферу їх взаємозв'язку. Відсутність чіткої стратегії може привести до неефективного управління з боку керівництва, що не дозволить об'єктивно оцінити можливості і загрози зовнішнього середовища, а також призведе до зменшення економічного простору діяльності. У процесі формування і вдосконалення операційної системи компанії необхідно зробити правильний вибір технології, яка стане основою надання послуг [4, с. 85].

В сучасних умовах розвивається тенденція до подальшого прискорення процесу створення і розвитку нових технологій. Загальні принципи реалізації сучасних підходів до операційного управління засновані на широкому застосуванні інформаційних технологій. Стратегічна модель, найважливіша частина технології бізнес-інжинірингу, включає в себе послідовний ряд концепцій від ретельно сконструйованої місії до побудови системи показників, яка формує правильну мотивацію працівників на стратегію. Як правило, конкурентоспроможність компанії залежить від успішного впровадження передових технологій. Будь-яке підприємство представляє собою

цілеспрямовану соціально-економічну бізнес-систему, і наявність технологічних нововведень є важливою першопричиною зміни питомої ваги конкуруючих компаній на ринку [2]. Тому розвиток інформаційних технологій в туристичній компанії «Coral Travel» має бути одним із першочергових завдань. Для розширення їх застосування є істотний резерв, виражений в зростаючій інформаційній грамотності населення і в розвитку електронної комунікації. І зараз можна вважати, що інформаційними технологіями в туризмі є взаємозв'язані комп'ютерні та комунікаційні технології.

Для туристичної фірми будь-якого масштабу підключення до мережі Інтернет є обов'язковим. Можливі вигоди його використання широко відомі – електронна пошта, пряме бронювання, он-лайн взаємодія з клієнтом. Автоматизація передбачає розширення своєї присутності туроператора в мережі Інтернет. Це може бути представлено наступними засобами:

- сайт-візитка зі списком послуг, реквізитами, прайс-листом, фотографіями та іншою інформацією, яка дублює рекламні проспекти фірми.
- інтерактивний сайт для швидкого зв'язку клієнтів з фірмою через Інтернет, здатний видавати інформацію за запитом користувача, відповідати на його питання, мати засоби зворотного зв'язку з компанією (гостьову книгу, форум, відповіді на найбільш поширені питання, форму запиту інформації тощо). Такий сайт сприяє збільшенню кількості потенційних клієнтів.
- інтернет-магазин, здатний приймати платежі за туристичні послуги, бронювати путівки, квитки, укладати договори з клієнтами, сповіщати їх про вільні місця, путівки та ін. Такий сайт виконує функцію повноцінного паралельного механізму реалізації туристичних послуг, дозволяє розвантажити менеджерів, прискорити виконання рутинних операцій (прийом платежів, підготовка і підпис паперів, приїзд клієнта в офіс тощо).
- підключення туристичної фірми на основі абонентської плати до посередницьких бізнес-систем, які реалізують вищезгадані можливості і беруть на себе відповідальність за безпеку ведення бізнесу.

Перші три системи працюють за принципом B2C (Business-to-Consumer)



– взаємодія «продавець - покупець». Остання система – за принципом B2B (Business-to-Business) – взаємодія «продавець - посередник».

Туристична компанія «Coral Travel» має свій власний сайт-візитку зі списком пропонованих туристичних послуг. На сайт є перелік пропонованих послуг, фотографії, можливість бронювати подорожі. Тобто туристична компанія «Coral Travel» працює за принципами першої та частково другої системи. На сайті компанії «Coral Travel» відсутні засоби зворотного зв'язку з фірмою. Функції третьої та четвертої системи не використовуються взагалі.

Можливостями удосконалення автоматизації туристичного бізнесу туристичної компанії «Coral Travel», як системи операційного менеджменту можна назвати основні завдання, які при цьому розв'язуються:

- моніторинг стану ринку – для пошуку та бронювання турів, в тому числі в режимі он-лайн;

- автоматизація внутрішнього документообігу – виписка необхідних туристові документів (путівка, прибутковий / видатковий касовий ордер, договір, ваучер і ін.), відстеження життєвого циклу заявки клієнта;

- автоматизація взаємин з туристичними агентствами – створення ідрук бланка заявки, автоматичне відстеження проходження заявки від моменту її формування до моменту відправки в архів;

- автоматизація бухгалтерії – використання спеціалізованих бухгалтерських програм. У ряді випадків туристичні агентства, які працюють за спрощеною системою оподаткування, користуються послугами аудиторських компаній, здаючи їм лише первинну документацію. В цьому випадку функції внутрішньо-офісних програм, що стосуються обліку фінансів, є достатніми. Можливим є об'єднання спеціалізованих внутрішньо-офісних туристичних програм з бухгалтерськими на рівні обміну файлами;

- автоматизація аналізу даних і отримання статистики – формування статистичних звітів, що показують рентабельність роботи компанії за проміжок часу, середню прибутковість заявок за напрямками і туристичними агентствами, тощо. Це дозволить туристичній компанії «Coral Travel»

правильно орієнтуватися на ринку і розробляти потрібні напрямки діяльності, вибудовуючи відносини з туристичними агенствами, в потрібний час давати потрібну рекламу і оцінювати, як вона працює.

2. Підвищення наукової обґрунтованості, що буде включати в себе вдосконалення методології, розвиток прогресивної нормативної бази, зростання професіоналізму менеджерів. На даний час вся управлінська діяльність повинна бути спрямована на комплексне вирішення проблем вдосконалення процесів розробки, прийняття, а головне реалізації управлінських рішень, що буде безпосередньо впливати на підвищення ефективності виробництва.

Сукупність таких понять як науково-технічні, технологічні та організаційні зміни, які відбуваються в процесі реалізації нововведень – це і є інноваційний процес. Поняття інновації наймовірно тісно пов'язане з поняттями «технологія» і «винахід» [13, с. 97]. Технологія в процесі інноваційного розвитку операційного менеджменту – це не тільки спосіб, метод здійснення будь-якого процесу або діяльності, а й застосування систематичних знань для реалізації інновацій. Удосконалення технології відбувається за рахунок внесення основних стратегічних змін у виробничий процес та обладнання, на підставі яких компанія будує свою діяльність. Тому інновація в операційному менеджменті може стосуватися не тільки туристичних послуг, але, наприклад, і нових методів взаємодії людей в процесі виробництва, Інновації проходять через всі науково-технічні, виробничі і маркетингові процеси туристичного підприємства і в результаті орієнтовані на задоволення потреб споживачів і ринку.

Якщо зібрати воедино всі ідеї і світові науково-дослідні розробки в туристичній галузі, то вийде дуже значний список, частина якого здається майже фантастичною. Розглянемо кілька прикладів інновацій в туризмі, які успішно можна реалізувати в туристичній компанії «Coral Travel»:

а) кіно-туризм – організація екскурсійних турів по місцях зйомок відомих фільмів. Даний вид відпочинку набув великої популярності в 2000-х роках за кордоном, а в останні роки зароджується і в Україні. Наприклад, після виходу

фільму «Код Да Вінчі» французький Лувр відвідала рекордна кількість людей. Туристичний оператор «Coral Travel» розробляє маршрути по декількох країнах, складають карти, рейтинги турів по популярності фільмів та ін.

б) еко-туризм. Цей порівняно новий вид відпочинку має на увазі проживання туристів в приватному будинку або в сім'ї в сільській місцевості, в оточенні природи. Господарями таких будинків створюють всі необхідні умови для прийому відпочиваючих. Є різні види еко-туризму: історичний, науковий, поїздки в незаймані і важкодоступні місця. Активно розвивається в Азії (Лаос, Індія), Південній Америці (Перу, Еквадор), Африці (Кенія) і інших країнах. Еко-туризм стає популярним і в Україні.

в) віртуальні музеї – відвідування експозицій відомих музеїв через інтернет. Найчастіше це реально існуючі музеї з розробленими інтерактивними можливостями, які дозволяють без особистого візиту переміщатися по залах, дивитися тривимірні зображення, вивчати інформацію про експонати. Наприклад – музей Ван Гога в Амстердамі, Музеї Ватикану і багато інших.

3. Підвищення рівня інформаційно-технічного забезпечення. Неймовірно важливим і необхідним є впровадження технологій управління, новітніх програмних забезпечень та програм, які будуть дозволяти вирішувати величезне коло завдань. Активне використання інформаційних технологій дозволяє мінімізувати витрати, знижувати трудомісткість управлінських операцій, оптимізувати процес розробки і прийняття управлінських рішень.

Використання мультимедійних технологій в туристичній компанії «Coral Travel» дасть можливість оперативному потенційному клієнту надавати інформацію про будь-який тур, що тим самим дозволяє швидко і безпомилково вибрати відповідний туристичний продукт. При цьому туроператор має можливість при необхідності внести зміни в даний тур або сформувати новий ексклюзивний тур, зробити бронювання місць і продати туристу створену в оперативному режимі туристичну послугу.

В середині туристичної компанії «Coral Travel» і надалі повинна триватиме тенденція на розвиток CRM-систем, автоматичних інструментів для



постановки завдань і планування. При правильному застосуванні їх впровадження стане фактором підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії. Інструментарій, який автоматизує роботу, вивільняє для керівної ланки головний ресурс – вільний час. Який потім витрачається на вивчення нових технологій ведення бізнесу або освоєння паралельних ніш. Другий момент особливо важливий в динамічно мінливих умовах, коли відсоток самотійних туристів збільшується, і туристичним компаніям для виживання доводиться все більше займатися пошуком нових джерел доходу.

4. Управління корпоративною культурою, вдосконалення організації праці і міжособистісних відносин, створення умов при яких кожен співробітник або учасник процесу буде зацікавлений в кінцевому результаті.

В ході аналізу системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» було виявлено відсутність корпоративного кодексу компанії, відсутність програм адаптації та внутрішнього навчання, відсутність внутрішнього стандарту обслуговування, в якому прописані вимоги до цілей, організації, технології виконання певних видів робіт, виконання яких дає гарантію високого ступеня задоволеності клієнта. Такі документи відіграють велику і важливу роль в управлінні компанії «Coral Travel», вони припускають багатоцільове значення, так як одночасно є інструкцією і контрольно-оцінними матеріалом, а також навчальним посібником для початківців співробітників.

Корпоративні кодекси в розвинених країнах сприймають як крок до поліпшення корпоративного управління. Один з головних аргументів за вкладення інвестицій для інвестора, особливо західного – прозорість управління, діяльності акціонерного товариства і можливість його контролю, особливо в частині використання інвестиції для фінансово-господарської діяльності та відповідно зростання вартості частки інвесторів в акціонерному капіталі. А корпоративний кодекс – це відкрита книга для інвесторів, що оповідає про принципи поведінки компанії, що відповідає на питання, куди рухається підприємство, як себе позиціонує. За кордоном такий кодекс є нормою для серйозного бізнесу.

Корпоративний кодекс туристичної компанії «Coral Travel» може виконувати три основні функції:

- репутаційну;
- управлінську;
- розвитку корпоративної культури.

Репутаційна функція кодексу полягає в формуванні довіри до компанії «Coral Travel» з боку референтних зовнішніх груп (опис політик, традиційно закріплених в міжнародній практиці по відношенню до клієнтів, постачальникам, підрядникам тощо). Таким чином, кодекс, будучи інструментом корпоративного PR, підвищує інвестиційну привабливість компанії. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу.

Управлінська функція кодексу полягає в регламентації поведінки в складних етичних ситуаціях. Підвищення ефективності діяльності співробітників здійснюється шляхом:

- регламентації пріоритетів у взаємодії зі значущими зовнішніми групами,
- визначення порядку прийняття рішень в складних етичних ситуаціях,
- вказівки на неприйнятні форми поведінки.

Також в туристичній компанії «Coral Travel» необхідна розробка рекомендацій з управління соціально-психологічним кліматом. Локальний нормативний акт покликаний конкретизувати управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу з урахуванням його специфіки. Керівництво з управління соціально-психологічним кліматом буде складатися з чотирьох розділів: «Загальні положення», «Проведення моніторингу та оцінки», «Прогноз управління соціально-психологічним кліматом» і «Функції і завдання керівника». Функції правового забезпечення на рівні організації виконуються керівником організації, керівником і співробітниками кадрової служби, юридичною службою.

Пропонується забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, яка

дозволить працівникам бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування. Зокрема, для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, керівнику необхідно:

1) Підтримувати з усіма підлеглими уважні і довірчі взаємини. Важливо підтримувати взаємини з персоналом і відслідковувати настрої, що виникають в колективі. Для того, щоб грамотно побудувати управлінську роботу з персоналом, керівникові слід дотримуватися наступних принципів: кожен член колективу має право на самоповагу, яке досягається за рахунок його постійного професійного зростання та оцінки заслуг; персонал потребує мотивації досягнень або успіху, що досягається в тому числі підтримкою творчої ініціативи, новаторських ідей.

2) Мотивувати співробітників. Керівнику необхідно заохочувати працівників, оцінювати їх внесок у трудову діяльність, висловлювати похвалу і подяку. Заохочення викликає у співробітників задоволеність собою, своїми успіхами і своєю працею.

3) Найчастіше залучати співробітників до спільної діяльності. Працюючи з персоналом, керівник повинен вміти розділяти новаторів, які перебувають в постійному професійному пошуку і які не бояться труднощів, та невдач, готові відразу ж відгукнутися на будь-яку ініціативу, що йде від керівництва, і співробітників, які через страх припуститися помилки або побоювань зазнати невдачі, не беруть участі в творчих справах колективу. Для того, щоб залучити другу групу співробітників до колективної роботи, керівнику туристичної компанії «Coral Travel» важливо враховувати психологічні особливості особистості, які пов'язані зі страхом невдачі, і на перших етапах роботи пропонувати виконання завдань з низьким рівнем ризику.

4) Причому треба враховувати індивідуальні якості кожного працівника. На етапі виконання доручень і по його завершенні керівник повинен створювати необхідну для наступних етапів роботи атмосферу довіри.

5) Вміти залагоджувати конфліктні ситуації, передбачити їх, а також



переводити деструктивний конфлікт в продуктивне русло. У конфліктних ситуаціях керівник виступає в ролі третьої сторони, яка намагається відновити психологічний баланс в колективі. Керівник повинен бути стриманим, спокійно реагувати на ситуацію, що виникла, при необхідності з гумором виходити з неї. Якщо ситуація має тенденцію до наростання агресивності, вчасно перемикає конфліктуючі сторони на абстрактні теми, по можливості максимально згладжувати виникаючі розбіжності між співробітниками.

б) Об'єктивно, без упередженості і суб'єктивних оцінок ставитися до підлеглих. Керівник завжди повинен пам'ятати, що він є особистим прикладом для свого колективу. Слід бути об'єктивним і справедливим в спілкуванні з людьми, уникати упереджень, підтримувати хороші взаємини з усіма співробітниками. Слід бути терпимим по відношенню до підлеглих.

У разі виявлення будь-яких негативних факторів, здатних вплинути на соціально-психологічний клімат і якісну роботу колективу туристичної компанії «Coral Travel», керівник повинен знайти шляхи вирішення проблеми. Самим простим і дієвим психологічним прийомом відновлення сприятливої робочої обстановки є здатність керівника висловлювати своїм підлеглим схвалення і підтримку, гідно оцінюючи їх роботу.

Таким чином, розвиток системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» стосується не тільки туристичних послуг, аї нових методів взаємодії людей в процесі виробництва. Інновації проходять через всі науково-технічні, виробничі і маркетингові процеси туристичного підприємства і в результаті орієнтовані на задоволення потреб споживачів і ринку.

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів з розвитку системи операційного менеджменту Coral Travel**

Туристична компанія «Coral Travel» є одним з кращих туристичних операторів в Україні. За результатами аналізу операційного менеджменту компанії, було виявлено, що компанія має свій Web-сайт, але він

обумовлюється низькою ефективністю роботи, що проявляється в відсутності засобів зворотного зв'язку з компанією та неможливістю приймати платежі за туристичні послуги. Web-Сайт – це обличчя компанії, тому необхідно прийняти рішення про створення нового функціонального сайту, з грамотно налаштованою рекламою і зручним інтерфейсом та з додаванням розділу віртуальних турів. Новий сайт туристичної компанії «Coral Travel» дозволить клієнтові швидше і зручніше вибирати і оформляти відповідний туристичний продукт, залишити і прочитати відгуки про послуги, які надає компанія, можливість безпосередньо спілкуватися з керівництвом агентства, в разі виникнення претензій. Також, завдяки новому веб-сайту, менеджери туристичної компанії «Coral Travel» зможуть більш швидко, своєчасно і якісно обслужити клієнта. Наявність актуальної інформації на сайті про акції та знижки туристичної компанії дозволить прискорити роботу менеджера з клієнтом. Web-сайт дозволить знизити витрати за рахунок більш ефективного обслуговування клієнтів і оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, спростити обмін даними з клієнтами або, відповідно, з постачальниками, підвищити імідж компанії.

Також ми рекомендуємо розмістити на сайті такі рубрики:

- перелік найбільш поширених запитань і відповідей на них;
- форму, заповнивши яку відвідувач сайту, зможе не тільки поставити своє запитання, але і подати заявку на реєстрацію своєї електронної пошти, на яку компанія надалі буде здійснювати розсилку про нові вигідні пропозиції.

Складемо зміст проекту по створенню нового, ефективного web-сайту для туристичної компанії «Coral Travel», який відобразимо в проектній заявці (табл. 3.1).

В туристичній компанії «Coral Travel» на час реалізації проекту призначається керівник проекту, який відповідає за якість виконання проекту і виконує контролюючі функції. Керівник проекту має всі повноваження. У його підпорядкуванні знаходяться два фахівця: дизайнер і програміст. Співробітники повністю підпорядковуються керівнику проекту. Керівник проекту

зобов'язаний погоджувати свої дії куратором проекту, який є комерційним директором туристичної компанії «Coral Travel».

Таблиця 3.1

### Зміст проекту по створенню нового, ефективного web-сайту для туристичної компанії «Coral Travel»

Показник	Характеристика
1	2
Мета	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня конкурентоспроможності агентства за рахунок створення нового web-сайту до 01.01.2021р</li> <li>2. Збільшення прибутку компанії на 15% і приріст нових клієнтів на 15% за рахунок роботи сайту до 01.01.2022 р</li> <li>3. Залучення нової частки постійних клієнтів</li> <li>4. Підвищення впізнаваності компанії</li> </ol>
Основні завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулювати технічне завдання по новому сайту компанії</li> <li>2. Пошук і вибір фахівців</li> <li>3. Укладення договору</li> <li>4. Визначення термінів і якості виконання роботи</li> <li>5. Вибір і затвердження варіанту із запропонованих прототипів сайтів</li> <li>6. Сформулювати технічне завдання для дизайнера</li> <li>7. Пошук і вибір фахівців</li> <li>8. Укладення договору</li> <li>9. Затвердження готового сайту</li> <li>10. Купівля домена для сайту</li> <li>11. Запуск реклами на сайт (GoogleAdwords)</li> <li>12. Тестування сайту та запуск сайту</li> </ol>
Результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення web-сайту до 01.01.2021 р.</li> <li>2. Збільшення прибутку компанії на 15% до 01.01.2022 р</li> <li>3. Збільшення потоку входять клієнтів на 20%, за рахунок роботи нового сайту в порівнянні з аналогічним періодом до 01.01.2022 р</li> <li>4. Збільшення кількості позитивних відгуків на 20%.</li> </ol>
Аналіз ризиків	<p>Неякісне виконання роботи програмістом і дизайнером призведе до неправильної роботи сайту, збоїв, до низької конверсії, до втрат клієнтів через неможливість ознайомитися з рекламними послугами і цінами компанії, що відобразиться на прибутку компанії.</p> <p>Затягування термінів виконання програмістом і дизайнером призведе до несвоєчасність запуску нового сайту і відходження від плану</p>
Бюджет	500000 грн.
Терміни	Початок: 01.11.2020 року Закінчення: 31.12.2020

Джерело: власна розробка автора

Для визначення повного переліку робіт побудуємо структурну декомпозицію робіт. Структурна декомпозиція робіт (СДР або WBS



– WorkBreakdownStructure) – це представлення проекту у вигляді ієрархічної структури робіт, отриманої шляхом послідовної декомпозиції.

– вимірний результат виконання робіт.

СДР забезпечує виявлення робіт, необхідних для досягнення цілей проекту. Кожен наступний рівень декомпозиції забезпечує послідовну деталізацію змісту проекту, що дозволяє виробляти оцінку виконаних обсягів робіт, освоєних грошей і виконання за термінами [3].

На основі СДР виконуються наступні процеси:

- визначення робіт;
- планування ресурсів;
- оцінка вартості;
- бюджетування;
- визначення ризиків.

Зазвичай застосовують такі види WBS:

- продуктова, коли проект розбивається за елементами продукту проекту;
- функціональна: декомпозиція по функціональним областям менеджменту;
- по етапах життєвого циклу проекту.

Декомпозиція виступає основою планування проекту. Вона є базовим інструментом для створення системи управління проектами, так як дозволяє вирішувати проблеми організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості. У таблиці 3.2 представлена декомпозиція по продукту.

В якості надходження грошових коштів може виступати: виручка від реалізації туристичних продуктів, позареалізаційні доходи, доходи від інвестицій в цінні папери, надходження від продажу зайвих активів, вивільнення оборотних коштів, продаж цінних паперів, залучення кредитів.

В якості витрат грошових коштів є платежі за матеріали, платежі за паливо та енергію, зарплата персоналу з відрахуванням на соціальні потреби, податки, придбання основних засобів і нематеріальних активів, вкладення в приріст оборотних коштів, виплата відсотків по кредитах, виплата дивідендів,

погашення зобов'язань за залученими капіталу, вкладення в додаткові фонди (додаткові внески, цінні папери).

Таблиця 3.2

## Декомпозиція за продуктом

<i>Web-сайт</i>		
<i>Персонал</i>	<i>Документація</i>	<i>Обладнання</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- програміст;</li> <li>- дизайнер;</li> <li>- відповідальний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічне завдання для програміста;</li> <li>- технічне завдання для дизайнера;</li> <li>- договори з фахівцями;</li> <li>- договір на покупку домена для сайту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персональний комп'ютер;</li> <li>- проектор</li> </ul>
<i>Інформація</i>	<i>Засоби зв'язку</i>	<i>Створення web-сайту</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформація про продукт, послугу, наданої організацією;</li> <li>- інформація про діяльність організації та управлінського персоналу;</li> <li>- відео та фотоматеріал компанії і продукції;</li> <li>- інформація про постачальників;</li> <li>- контактні дані;</li> <li>- інформація про додаткові послуги;</li> <li>- інформація про терміни виконання послуг;</li> <li>- інформація про старому web-сайті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персональний комп'ютер;</li> <li>- телефон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка;</li> <li>- тестування;</li> <li>- запуск;</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

У даному проєкті надходженням грошових коштів буде додаткова виручка від збільшення нових клієнтів з сайту. Витратами грошових коштів виступатимуть операційні витрати, необхідні для реалізації проєкту.

Бюджет витрат попередньо визначений у розмірі 500 тис. гривень. Структуру витрат туристичної компанії «Coral Travel» наведемо в табл. 3.3.

**Перелік інвестиційних витрат проекту туристичної компанії «Coral Travel»**

Витрати	Ресурси	Сума, тис. грн.
1	2	3
Витрати на персонал	Програміст Дизайнер Відповідальний за проект	150,0
Витрати на персонал	Розробка віртуальних турів	60
Витрати на хостинг	Домен	91,0
Рекламні витрати	Реклама	48,7
Витрати на комунальні послуги	Комунальні послуги	10,9
Інші витрати	Інші витрати	39,4
<b>Всього</b>		<b>300,0</b>

*Джерело: власна розробка автора*

Проведемо прогнозний розрахунок грошових надходжень туристичної компанії «Coral Travel» за проектом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозний розрахунок чистих грошових надходжень за проектом туристичної компанії «Coral Travel», грн.**

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1. Додатковий обсяг наданих послуг	517641	693846,829	940535	1151981	1328187
2. Операційні витрати	345690	460920	622242	760518	875748
3. Амортизаційні відрахування	50000	50000	50000	50000	50000
4. Оподатковуваний прибуток	121951	182927	268293	341463	402439
5. Податок на прибуток (18%)	21951	32927	48293	61463	72439
6. Чистий прибуток	100000	150000	220000	280000	330000
7. Чисті грошові надходження	150000	200000	270000	330000	380000

*Джерело: власна розробка автора*

Очікувані чисті грошові надходження за 5 років складуть:

2021 рік – 100 тис. гривень. 2022 рік – 150 тис. гривень.

2023 рік – 200 тис. гривень. 2024 рік – 250 тис. гривень.

2025 рік – 300 тис. гривень.

Ставка дисконтування 20%.

Спочатку розрахуємо чисті грошові потоки за формулою 3.1:

$$CF_i / (1 + r)^t, \quad (3.1)$$



де  $CF_i$  – грошові потоки по роках.

$r$  – ставка дисконтування.

$t$  – номер року за рахунком.

Розрахуємо грошові потоки за роками:

$$CF_{i2021} = 150000 / (1 + 0,2)^1 = 125000,00 \text{ гривень.}$$

$$CF_{i2022} = 200000 / (1 + 0,2)^2 = 138888,89 \text{ гривень.}$$

$$CF_{i2023} = 270000 / (1 + 0,2)^3 = 156250,00 \text{ гривень.}$$

$$CF_{i2024} = 330000 / (1 + 0,2)^4 = 159143,52 \text{ гривень.}$$

$$CF_{i2025} = 380000 / (1 + 0,2)^5 = 152713,48 \text{ гривень.}$$

Чиста поточна вартість (NPV) розраховується за формулою 3.2

$$NPV = \sum CF_i / (1 + r)^i - I, \quad (3.2)$$

де  $I$  – сума інвестицій.

$\sum CF_i / (1 + r)^i$  – сума чистих грошових потоків.

$$83333,33 + 104166,67 + 115740,74 + 120563,27 + 120563,27 = 731995,88 \text{ грн.}$$

$$NPV = 125000 + 138888,89 + 156250,00 + 159143,52 + 152713,48 - 300000 = 431995,88 \text{ гривень.}$$

$$NPV = 431995,88 \text{ гривень.}$$

NPV повинен бути позитивним, інакше інвестиції не виправдаються. У нашому випадку NPV позитивна.

Розрахуємо індекс рентабельності PI (profitabilityindex).

Індекс рентабельності розраховується за формулою 3.3:

$$PI = \sum CF_i / (1 + r)^i / I, \quad (3.3)$$

(Чисті грошові потоки ділимо на розмір інвестицій).

$$\text{Тоді індекс рентабельності буде} = 731995,88 / 300000 = 2,44.$$

Якщо індекс рентабельності інвестицій більше 1, то можна говорити про те, що проект ефективний. Узагальнимо дані розрахунку NPV (табл. 3.5).

Термін окупності простий = 2 + (залишок боргу інвестору на кінець другого року) / грошовий потік за третій рік.

$$\text{Термін окупності простий} = 3 + 150000/200000 = 1,8 \text{ року.}$$

Таблиця 3.5

**Розрахунок дискontованих чистих грошових надходжень і чистого зведеного інтегрального прибутку (при  $r = 20\%$ )**

Роки	Сума інвестицій, тис. грн.	Грошові потоки, тис. грн. (cf)	Чисті грошові Потоки, тис. грн.	Чистий дискontований дохід, тис. грн. (npv)
2021	-300000	150000	125000	-425000
2022		200000	138888,89	-286111,11
2023		270000	156250,00	-129861,11
2024		330000	159143,52	29282,41
2025		380000	152713,48	181995,88
Разом	300000	1330000	731995,88	913991,77

*Джерело: власна розробка автора*

Розрахуємо термін окупності дискontований. У перший рік чистий грошовий потік 125000,00 гривень, тобто інвестиції не окупляться.

У другій рік чистий грошовий потік 138888,89 гривень, тобто за два роки дискontовані доходи склали  $125000,00 + 138888,89 = 263888,89$  гривень, що менше суми інвестицій.

У третій рік чистий грошовий потік 156250,00 гривень, тобто за три роки дискontовані доходи склали  $263888,89 + 156250,00 = 420138,89$  гривень, що більше суми інвестицій.

Тобто термін окупності дискontований буде більше 3, але менше 4 років. Знайдемо точне значення за формулою.

Термін окупності дискontований =  $3 + (\text{залишок боргу інвестору на кінець третього року}) / \text{чистий грошовий потік за четвертий рік}$ .

Термін окупності простий =  $4 + 129861,11 / 159143,52 = 3,81$  року.

Розрахуємо внутрішню норму прибутковості. Внутрішня норма прибутковості – це значення ставки дискontування, при якій  $NPV = 0$ .

Можна знайти внутрішню норму прибутковості методом підбору. На початку можна взяти ставку дискontування, при якій  $NPV$  буде позитивним, а потім ставку, при якій,  $NPV$  буде негативним, а потім знайти усереднене значення, коли  $NPV$  дорівнюватиме 0.

Ми вже порахували  $NPV$  для ставки дискontування, що дорівнює 20%. В

цьому випадку  $NPV = 913991,77$  гривень.

Тепер прийємо ставку дисконтування дорівнює 40% і розрахуємо NPV.

$$NPV = 150000 / (1 + 0,4)^1 + 200000 / (1 + 0,4)^2 + 270000 / (1 + 0,4)^3 + 330000 / (1 + 0,4)^4 + 380000 / (1 + 0,4)^5 - 300000 = -50148,75 \text{ гривень.}$$

Отже, при ставці 20% NPV позитивна, а при ставці 40% негативний. Значить внутрішня норма прибутковості IRR буде в межах 20-40%.

Знайдемо внутрішню норму прибутковості IRR за формулою 3.4:

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) * NPV_a / (NPV_a - NPV_b), \quad (3.4)$$

$$20 + (40 - 20) * 913991,77 / (913991,77 - (-50148,75)) = 37,92\%.$$

Прогнозні значення фінансових результатів туристичної компанії «Coral Travel» після запровадження проекту наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозні значення фінансових результатів туристичної компанії «Coral Travel», тис. грн.**

Стаття	За прогнозний період	За попередній період	Відхилення прогнозний період/попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14671,64	14154	517,64
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13833,69	13488	345,69
Валовий прибуток	837,95	666	171,95
Інші операційні доходи	1145,00	1145	0
Адміністративні витрати	1135,00	1135	0
Витрати на збут	113,00	113	0
Інші операційні витрати	50,00	0	50
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	684,95	563	121,95
Фінансові доходи	2698,00	2698	0
Фінансові результати до оподаткування	2281,95	2160	121,95
Податок на прибуток	195,95	174	21,95
Фінансові результати: прибуток	2086,00	1986	100,00

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до таблиці 3.6 за прогнозними значеннями туристична компанія «Coral Travel» в перший рік збільшить дохід (виручку) від реалізації



продукції (товарів, робіт, послуг) на 517,64 тис. грн. (3,6%). Собівартість реалізації туристичних продуктів збільшиться на 345,7 тис. грн. 2,6%. Валовий прибуток зросте на 171,95 тис. грн.(25,8%). Чистий прибуток збільшиться на 100 тис. грн. (5,03%).

Реалізація рекомендацій з управління корпоративною культурою, вдосконалення організації праці і міжособистісних відносин в туристичній компанії «Coral Travel» не потребує додаткових фінансових вкладень, проте дозволить підвищити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату, знизити рівень стресів і конфліктності в трудовому колективі.

Найважливіші ознаки сприятливого психологічного клімату:

- довіра;
- висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика; – вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їх виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- високий ступінь емоційної включеності і взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у кого-небудь з членів колективу;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з його членів.

Отже, при виконанні всіх зазначених рекомендацій, які спрямовані на розвиток системи операційного менеджменту, можна очікувати максимальну економічну та соціальну ефективність.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі даної роботи запропоновано заходи щодо розвитку системи операційного менеджменту туроператора «Coral Travel». В результаті

проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Стратегічними альтернативами розвитку системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» є процес створення і розвитку нових технологій; підвищення наукової обґрунтованості, що буде включати в себе вдосконалення методології, розвиток прогресивної нормативної бази, зростання професіоналізму менеджерів; підвищення рівня інформаційно-технічного забезпечення; управління корпоративною культурою, вдосконалення організації праці і міжособистісних відносин, створення умов при яких кожен співробітник або учасник процесу буде зацікавлений в кінцевому результаті.

2. Провівши оцінку ефективності впровадження заходів з розвитку системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel», встановлено, що за прогнозними значеннями після впровадження проекту туристична компанія «Coral Travel» в перший рік збільшить дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 517,64 тис. грн. (3,6%). Собівартість реалізації туристичних продуктів збільшиться на 345,7 тис. грн. 2,6%. Валовий прибуток зросте на 171,95 тис. грн.(25,8%). Чистий прибуток збільшиться на 100 тис. грн. (5,03%).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз теоретичних, науково-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи операційного менеджменту туристичного підприємства. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. Операційний менеджмент (operations management), перекладається як управління операціями. Фактично всередині операційного менеджменту розташовується безліч дисциплін, це і управління бізнес-процесами, і система контролю доручень, і система проектного управління, і навіть система оперативного планування і контролю за всіма напрямками діяльності організації, включаючи виробництво.

2. На даний час існує чотири основні моделі ефективного управління: японська, американська, європейська і арабська. Японська система управління базується на колективізмі, відданості співробітника фірмі, система довічного найму; чистота і порядок, постійна присутність управлінців на виробництві; соціальний, економічний і юридичний захист працівника тощо. Американський менеджмент заснований на індивідуалізмі. Європейська модель володіє досить ефективними методами мотивації трудової діяльності, організації виробництва і впровадження інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність фірмам з таким типом менеджменту.

3. В роботі дослідження проводилося на матеріалах туристичної компанії «Coral Travel». Компанія належить великій міжнародній структурі OTI Holding. Компанія «Coral Travel» реалізує свій туристичний продукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding. Завданням операційного менеджменту туристичної компанії є забезпечення здатності персоналу компанії до впровадження технологічних нововведень, готовність підтримувати персонал в процесі зміни технології в компанії «Coral Travel»



існує лінійно-функціональна організаційна структура.. В її основу покладено вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама тощо).

4. Туристична компанія «Coral Travel» виконує функції організаторів і творців комплексного продукту. Процес формування туру для подальшого його продажу на ринку є свого роду виробничою функцією туроператора. В туристичному підприємстві «Coral Travel» операційний менеджмент здійснюється шляхом планування, організації, управління, координації, мотивації, аналізу, оцінки та контролю. Недоліком в системі операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» є відсутність програм адаптації та внутрішнього навчання, відсутність внутрішнього стандарту обслуговування, в якому прописані вимоги до цілей, організації, технології виконання певних видів робіт, виконання яких дає гарантію високого ступеня задоволеності клієнта.

5. Операційний менеджмент туристичної компанії «Coral Travel» протягом досліджуваного періоду був ефективним. Компанія є прибутковою. Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток) становила 1986 тис. грн., прибутку, що в порівнянні з 2017 р. більше на 1885 тис. грн, порівнюючи 2017 та 2018 роки прибуток збільшився на 353 тис. грн. Позитивний фінансовий результат є визначальним критерієм для залучення інвесторів, партнерів по спільному ведення бізнесу, а також кредиторів.

6. Розвиток загальної концепції розвитку системи операційного менеджменту є необхідним для створення ефективної системи управління. Розвиток системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» стосується не тільки туристичних послуг, а і нових методів взаємодії людей в процесі виробництва. Інновації проходять через всі науково-технічні, виробничі і маркетингові процеси туристичного підприємства і в результаті орієнтовані на задоволення потреб споживачів і ринку. Стратегічними альтернативами розвитку системи операційного менеджменту компанії є

процес створення і розвитку нових технологій; підвищення наукової обґрунтованості, розвиток прогресивної нормативної бази, зростання професіоналізму менеджерів; підвищення рівня інформаційно-технічного забезпечення; управління корпоративною культурою, вдосконалення організації праці і міжособистісних відносин, створення умов при яких кожен співробітник або учасник процесу буде зацікавлений в кінцевому результаті.

7. Запропоновані заходи щодо розвитку системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel» дозволять туристичній компанії «Coral Travel» в перший рік збільшити дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 517,64 тис. грн. (3,6%). Собівартість реалізації туристичних продуктів збільшиться на 345,7 тис. грн. 2,6%. Валовий прибуток зросте на 171,95 тис. грн.(25,8%). Чистий прибуток збільшиться на 100 тис. грн. (5,03%).

Отже, висвітлені в роботі теоретичні засади та обґрунтовані практичні рекомендації сприятимуть удосконаленню системи операційного менеджменту туристичної компанії «Coral Travel».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабская модель менеджмента. URL: <https://helpiks.org/9-43255.html>.
2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. /В. Білявський// Торгівля та ринок України. –2013. –Вип. 36. –С. 16–24.
3. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2015. – 502 с.
4. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посібник. /І.Б. Гевко. – Київ: Кондор, 2005. –228 с.
5. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. ббнац. ун-т міськ. госп-ва ббім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 130 с
6. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. Посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
7. Ильдеменов С.В. Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 337 с.
8. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
9. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. – Одеса: «Одеський національний університет імені І. І. Мечникова», 2015.– 38 с.
10. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент: експресс–курс / Филип Котлер, К. Л. Келлер. – 3–е ббро. , 2017. – 479 с.
11. Лепейко, Т. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. Спец. 6.030601 «Менедж. орг.» ден. та заоч. форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько ; Укр. інж.-пед. акад.. – Х. : УПА, 2011. – 247 с.



12. Маркіна І.А. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки / Регіональні аспекти та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку: [монографія] / [І.А. Маркіна, Н.М. Андреева, О.М. Головченко, та ін.]; за заг. ред. М.А. Зайця, О.В. Захарченка, О.М. Коваленка. – Одеса: ВМВ, 2014. – 292 с.
13. Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. сангл. – М.: «Вильямс», третє изд., 2015. – 672 с.
15. Найджел Слак, Стюарт Чеймберс, Роберт Джонстон. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент: перевод с 5-го английского издания. 2014. – 789 с.
16. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. Посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. – К. : КНЕУ, 2016. – 197 с.
17. Операційний менеджмент / В. Ю. Припотень, Т. М. Берднікова, Ю. В. Бородач та ін. ; приват. вищ. навч. закл. «Нікопол. Екон. Ун-т». – Нікополь : НОУЛІДЖ, 2017. – 178 с.
18. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За рек. І.А. Маркіної. – Полтава: ПДАА, 2018. – с.
19. Операційний менеджмент: навч.-метод. комплекс дисципліни: навч. посібн. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 120 с.
20. Операційний менеджмент якості на підприємствах в межах реалізації його інноваційного розвитку.  
URL:<http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6137/%D1%81%20218.pdf?sequence=1>
21. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – [4-е вид., перер. І доп.]. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

22. Оцінка якості операційного менеджменту.  
[URL:http://sinp.com.ua/work/241732/Operac-jnij-menedzhment](http://sinp.com.ua/work/241732/Operac-jnij-menedzhment).
23. Операційний менеджмент підприємства. URL:<http://www.kazedu.kz/referat/122949>.
24. Операційний менеджмент. URL:[http://pidruchniki.com/14361112/menedzhment/operatsiyniy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/14361112/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment).
25. Операційний менеджмент. URL:<http://www.bestreferat.ru/referat-197065.html>.
26. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. – Житомир: ЖНАЕУ, 2015. – 156 с
27. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 243 с.
28. Руденко, В. М. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. для студентів закладів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент (за напрямками)» / В. М. Руденко, О. А. Березун. – Мінськ: БГЕУ, 2017. –276.
29. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2016. – 485 с.
30. Сумець О. М., Черкашина М. В. Операційний менеджмент: монографія. –Харків: Міськдрук, 2013.– 152 с.
31. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. AgriculturalandResourceEconomics: InternationalScientificEJournal. 2018. – Vol. 4.– No. 3. – Pp. 129–147. URL: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).
32. Ткачова С. С. Операційний менеджмент: навч. посіб. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 365 с.
33. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник / О.О. Трут. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.
34. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко. – [3-тє вид., перер. і доп.]. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.

35. Хейзер Дж. Операционный менеджмент : учебник / Дж. Хейзер, Б. Рендер ; [пер. с англ. И. Малкова]. – 10-е изд., 2015. – 1056 с. – (Серия «Классика МВА»)
36. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Д., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. 8-е изд, 2001. 691 с.
37. Чудновская С. Н. Европейская модель менеджмента // История менеджмента / С. Н. Чудновская. –М.: Юрайт, 2017. –С. 171—185.
38. Яковлев А.І. Організація виробництва: підручник. /А.І. Яковлева та ін.; ред. А.І. Яковлев, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка //Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 436 с.
39. Velychko O., Velychko L. Management of inter-farm use of agricultural machinery based of the logistical system БОА. Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2017. Vol. 23. No. 4. Pp. 534–543.



# ДОДАТКИ

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	-	-	-	-
первісна вартість	1001	2,0	2,0	2,0	2,0
накопичена амортизація	1002	2,0	2,0	2,0	2,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,0	1,0	1,0	1,0
Основні засоби	1010	9 100,0	9 223,0	10 952,0	11 318,0
первісна вартість	1011	20 824,0	20 947,0	23 201,0	24 032,0
знос	1012	11 724,0	11 724,0	12 249,0	12 714,0
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-	-
Гудвіл	1050	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	138,0	68,0	44,0	51,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9 239,0</b>	<b>9 292,0</b>	<b>10 997,0</b>	<b>11 370,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси, всього:	1100	-	0,0	0,0	0,0
Виробничі запаси	1101	-	-	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-	-	-
Готова продукція	1103	-	-	-	-
Товари	1104	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Векселі одержані	1120	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	354,0	461,0	565,0	841,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	-	-	-	-
з бюджетом	1135	120,0	125	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	248,0	430	243	219
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63,0	82,0	19,0	2,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	544,0	351,0	189,0	179,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 329,0</b>	<b>1 449,0</b>	<b>1 017,0</b>	<b>1 242,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>					
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10 568,0</b>	<b>10 741,0</b>	<b>12 014,0</b>	<b>12 612,0</b>

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	1 418,0	1 418,0	1 418,0	1 418,0
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410	6 310,0	6 310,0	6 310,0	6 310,0
Резервний капітал	1415	69,0	69,0	69,0	69,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 415,0	1 271,0	299,0	2 285,0
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>9 212,0</b>	<b>9 068,0</b>	<b>8 096,0</b>	<b>10 082,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	870,0	772,0	1 627,0	1 486,0
розрахунками з бюджетом	1620	78,0	340,0	397,0	453,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	85,0	85,0	121,0	164,0
розрахунками з оплати праці	1630	29,0	47,0	59,0	128,0
за розрахунками з учасниками	1640	-	1,0	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	294,0	428,0	1 714,0	299,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 356,0</b>	<b>1 673,0</b>	<b>3 918,0</b>	<b>2 530,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>					
	<b>1700</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>10 568,0</b>	<b>10 741,0</b>	<b>12 014,0</b>	<b>12 612,0</b>



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 301,0	13 256,0	14 154,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 784,0	12 587,0	13 488,0
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	4 517,0	669,0	666,0
збиток	2095	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	29,0	1 461,0	1 145,0
Адміністративні витрати	2130	4 423,0	1 402,0	1 135,0
Витрати на збут	2150	8,0	103,0	113,0
Інші операційні витрати	2180	-	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	115,0	625,0	563,0
збиток	2195	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-	-
Інші доходи	2240	23,0	5,0	1 698,0
Фінансові витрати	2250	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-
Інші витрати	2270	35,0	42,0	1,0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	103,0	588,0	2 160,0
збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2,0	134,0	174,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	<b>101,0</b>	<b>454,0</b>	<b>1 986,0</b>
збиток	2355	-	-	-
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>101,0</b>	<b>454,0</b>	<b>1 986,0</b>
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	2500	317,0	450,0	525,0
Витрати на оплату праці	2505	9 568,0	7 664,0	7 860,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 105,0	1 686,1	1 729,2
Амортизація	2515	535,0	599,0	629,0
Інші операційні витрати	2520	6 247,0	5 899,0	4 662,0
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>18 772,0</b>	<b>16 298,1</b>	<b>15 405,2</b>
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-

