

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ»**

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

підпис студента

Нечипуренко
Дар'ї Ігорівни

Науковий керівник
к.держ.упр., доц.

підпис керівника

Кравцов С.С.

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

підпис керівника

Роскладка Н. О.

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

Г. І. Ткаченко

« _____ » _____ 2020 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Нечипуренко Дар'ї Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Формування системи менеджменту туроператора на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління
Затверджена наказом КНТЕУ від «29» грудня 2020 р. № 3952.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19.11.2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розробка стратегії адаптації системи менеджменту туроператора відповідно до вимог ціннісно-орієнтованого управління

Об'єкт дослідження: процес управління туристичним оператором «Феєрія»

Предметом роботи є теоретико-методологічні засади, запровадження концепції ціннісно-орієнтованого управління в формуванні системи туроператора «Феєрія».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Кравцов С.С.	11.01.2021р.	11.01.2021р.
2	Кравцов С.С.	11.01.2021р.	11.01.2021р.
3	Кравцов С.С.	11.01.2021р.	11.01.2021р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

1.1. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі як об'єкт наукового дослідження

1.2. Світова практика ціннісно-орієнтованого управління підприємствами сфери туризму

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА «ФЕЄРІЯ»

2.1. Характеристика системи управління туристичного оператора «Феєрія»

2.2. Оцінка результативності діяльності туроператора

2.3. Діагностика бізнес-комунікацій туроператора

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ «ФЕЄРІЇ» ДО ВИМОГ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо впровадження ціннісно-орієнтованого управління

3.2. Оцінка ефективності заходів з упровадження ціннісно-орієнтованого управління

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020- 29.12.2020	29.12.2020
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	30.12.2020- 31.01.2021	29.01.2021
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.02.2021 - 30.04.2021	29.04.2021
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 30.04.2021	29.04.2021
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.05.2021- 10.10.2021	08.10.2021
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.10.2021- 31.10.2021	29.10.2021
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	01.11.2021- 08.11.2021	08.11.2021
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2021- 18.11.2021	18.11.2021
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 19.11.2021	19.11.2021
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	08.12.2021

7. Дата видачі завдання «11» січня 2021р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: _____ Кравцов С.С.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми: _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____ Нечипуренко Д.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Нечипуренко Дар'я Ігорівна, своєчасно закінчила випускну кваліфікаційну роботу відповідно до календарного плану. Зміст, структура та дизайн роботи відповідають всім вимогам. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі, були розглянуті теоретичні засади, формування ціннісно-орієнтованого управління туроператора та світову практику формування. Було зроблено діагностику системи управління туристичним підприємством «Феєрія» та проведений аналіз цього ціннісно-орієнтованого управління, була проведена характеристика підприємства, оцінено ефективність формування бізнес комунікацій. На підставі проведеного дослідження було прийнято і встановлено стратегії покращення ціннісно-орієнтованого управління в туристичного оператора «Феєрія».

Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію КНТЕУ.

Робота рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

**Керівник випускного
кваліфікаційного проекту**

(дата, підпис)

Кравцов С.С.
(прізвище, ініціали)

Відмітка про попередній захист:

Кравцов С. С.
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Нечипуренко Д. І. може бути допущена до захисту в *екзаменаційній комісії*.

Гарант освітньої програми:

Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ	10
1.1. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі як об'єкт наукового дослідження	10
1.2. Світова практика ціннісно-орієнтованого управління підприємствами сфери туризму	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА «ФЕСРІЯ»	20
2.1. Характеристика системи управління туристичного оператора Феєрія	20
2.2. Оцінка результативності діяльності туроператора	24
2.3. Діагностика бізнес-комунікацій туроператора	29
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ «ФЕСРІЇ» ДО ВИМОГ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	37
3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо впровадження ціннісно-орієнтованого управління	37
3.2. Оцінка ефективності заходів з упровадження ціннісно-орієнтованого управління	43
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туристична індустрія відіграє значну роль в економіці більшості країн світу, стимулює соціальний розвиток туристичних дестинацій, активізує інноваційну та інвестиційну діяльність, має великий потенціал, який дозволяє внести конструктивний вклад у сталий розвиток країн та регіонів. Тому стає все більш актуальним подальший розвиток туроперейтингу як діяльності у сфері туризму, спрямованої саме на формування комплексного туристичного продукту, оптимізацію умов його споживання шляхом розробки пакету програм [1, 48 с.].

Сучасне становище функціонування та розвиток на ринку полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності підприємства для всіх складових соціал-економічної системи є основою його управління. Ціннісно-орієнтоване управління спрямоване на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної цінності формування систем туроператора для всіх складових соціал-економічної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінності. Сучасні дослідження з актуальних проблем менеджменту дають змогу з'ясувати чимало ключових аспектів з проблем підвищення ефективності туристичного бізнесу [2, 78 с.].

Однією з особливостей туризму є те, що він сильно залежить від економічних, політичних, соціальних умов на національному та міжнародному рівнях. Зростаюча нестабільність цих умов, посилення конкуренції на національному та міжнародному ринках туризму посилюють актуальність пошуку ефективних інструментів управління діяльністю туристичних підприємств.

В Україні ціннісно-орієнтоване управління підприємствами досі не набуло популярності через нестабільну та складну ринкову кон'юнктуру, в якій діяльність підприємств орієнтована на досягнення беззбитковості або можливого прибутку в короткостроковій перспективі.

Але поступова стабілізація економічної ситуації, інтеграційні процеси та дерегуляція підприємницької діяльності спричиняють зміщення акценту з досягнення суто фінансово-економічних показників підприємства його положення на певному сегменті ринку, одним із критеріїв оцінки якого є вартість підприємства.

Мета роботи: розробка стратегії адаптації системи менеджменту тур оператора відповідно до вимог ціннісно-орієнтованого управління

Відповідно до мети було визначено та вирішено коло **завдань:**

Досліджено теоретико-методичні засади ціннісно-орієнтованого управління.

Дана характеристика підприємства «Феєрія».

Проаналізовано ефективність ціннісно-орієнтованого управління в систему роботи туроператора «Феєрія».

Розроблено та обґрунтовано заходи щодо впровадження ціннісно-орієнтованого управління туроператора «Феєрія».

Об'єкт дослідження: процес управління туристичним оператором «Феєрія мандрів».

Предметом роботи є теоретико-методологічні засади, запровадження концепції ціннісно-орієнтованого управління в формуванні системи туроператора «Феєрія».

Інформаційною базою дослідження є дані управлінської та фінансової звітності туристичного оператора «Феєрія» за 2018-2020 роки; законодавча, нормативна та довідкова література; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з предмету дослідження, матеріали періодичного друку та наукові статті провідних вчених за темою дослідження.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою є праці вчених з питань управління на туристичних підприємствах. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, роботи вітчизняних учених та фахівців за темою дослідження, наукові видання, ресурси мережі Internet.

Апробація результатів. Основні результати дослідження висвітлені в

статті «Ціннісно-орієнтоване управління на туристичному підприємстві».

Наукова новизна. У цій науковій роботі було розроблено програму заходів покращення ціннісно-орієнтованого управління туристичного оператора з використання підходу Lean менеджменту.

Практичне значення результатів. Практична значущість полягає у тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства «Феєрія» в процесі розробки і вдосконалення політики ціннісно-орієнтованого управління.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з двома підрозділами, крім другого, висновку та пропозицій й списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

1.1. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі як об'єкт наукового дослідження

Ціннісно-орієнтоване управління - це підхід управління, який гарантує, що корпорації працюють послідовно за цінністю клієнтів та сприймаються багато разів, що максимізує вартість акціонерів. Управління, засноване на цінності, включає всі три наступні елементи:

1. Створення вартості (способи збільшити або створити максимальну майбутню вартість, так звана стратегія);
2. Управління цінностями (управління, управління змінами, організаційна культура, спілкування, лідерство);
3. Вимірювальна вартість (оцінка) [4].

Крім того, управління, засноване на цінності, має на меті забезпечити узгодженість на рис.1.1.



Рис. 1.1. Мета ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: сформоване на основі [4]

Концепція ціннісно-орієнтованого управління дозволяє вирішувати проблеми оцінки ефективності прийнятих рішень та якості управління; операційна ефективність підприємства та взаємодія між підрозділами; розподіл фінансових ресурсів між підрозділами та напрямками діяльності; визначення особистого внеску працівників у розвиток компанії, мотивація їх до створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [4].

Управління заснованим на цінності (VBM) - це філософія та підхід управління, що дозволяє та підтримує створення максимальної вартості в організаціях, як правило, максимізацію цінності акціонерів. Він охоплює процеси створення, управління та вимірювання вартості. Процес створення цінності вимагає розуміння привабливості ринку чи галузі, де конкурує людина, в поєднанні з конкурентною позицією свого конкурента щодо інших. Тому доцільно розглянути ланцюг створення цінності для руху грошових потоків та прибутковості на рис.1.2. [6].



Рис. 1.2. Ланцюг створення руху прибутковості

Джерело: сформоване на основі [6]

Основні фактори, що впливають на цінності туристичного підприємства, розглянемо на рис. 1.3.

Таким чином, концепція управління вартістю є сучасним засобом забезпечення ефективного функціонування туристичного підприємства в ринковому середовищі, оскільки зміна вартості компанії, яка є критерієм ефективності господарської діяльності, враховує майже вся інформація, пов'язана з його діяльністю та інтересами суб'єктів господарювання, пов'язана з туристичним підприємством як елементом туристичної галузі [5, 90-92 с.].

характеристика доходу (сума, час отримання доходу) та ризики, пов'язані з його отриманням
нематеріальні активи, імідж підприємства на ринку
обмеження відповідної діяльності
розмір передбачуваної частки бізнесу
ступінь контролю, отриманого новим власником
перспективи розвитку оцінюваного бізнесу
фінансовий стан підприємства (наявність власного фонду, оборот капіталу тощо)
витрати на створення подібних підприємств
ступінь конкуренції в галузі
диверсифікація асортименту (склад і структура товару, продукту, послуги);
якість продукції або послуг, що випускаються підприємством
технологія та експлуатаційні витрати
ступінь зношеності обладнання
цінова політика
відносини зі споживачами та постачальниками
рівень управління
персонал підприємства

Рис. 1.3. Фактори, які впливають на формування цінностей підприємства

Джерело: розроблене і сформоване на основі [5]

Ідея ціннісно-орієнтованого управління полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності і прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних і таких, що можуть бути сформовані, комплексів «ресурси - здатності - компетенції». Вибір шляхів створення цінності є функцією загального управління і, з одного боку, залежить від суб'єктивних чинників, а з іншого - спирається на результати дослідження потенціалу [6].

Інноваційні цінності включають в себе формування корпоративної культури, розробку та впровадження організаційно-технічної системи й вдосконалення бізнес-процесів управління інноваціями, інноваційну стратегію, створення та розвиток системи мотивації персоналу, організацію програмного

управління розвитком компанії.

Для формування цілісної концепції ціннісно-орієнтованого управління як сукупності теоретичних положень, методичних та практичних рекомендацій, що надають розуміння змістовних аспектів реалізації його технологій у практичних умовах, необхідно зробити синтез базових положень існуючих концепцій [7, 15-16 с.].

Ціннісно-орієнтоване управління туристичними підприємствами - це процес, спрямований на зростання споживчої цінності туристичних продуктів та соціально-економічної цінності туристичного підприємства для забезпечення задоволеності споживчих очікувань та досягнення узгодженості економічних інтересів суб'єктів взаємовідносин туристичного ринку. Це визначення має три важливі аспекти. Перший аспект – зроблено акцент на зростанні споживчої цінності туристичних продуктів та соціально-економічної цінності туристичного підприємства як меті ціннісно-орієнтованого управління. Другий – визначає необхідність концентрування методик управління на ідентифікації детермінант зростання цінностей. Третій – розкриває важливість пізнання економічних інтересів взаємодіючих суб'єктів [3].

Оригінальний ціннісно-орієнтований підхід до управління туристичними підприємствами запропонувала Бойко М. Г. У її праці запропоновано новий погляд на концепції управління підприємствами туристичної індустрії у контексті процесів глобалізації, зокрема визначено мету, напрями реалізації, завдання, систему принципів ціннісно-орієнтованого управління. На основі проведеного дослідження розроблено портфель методик, які змістовно конкретизують спрямованість системи управління туристичними підприємствами за вектором ціннісно-орієнтованого управління. Визначено напрями формування перспективних технологій й обґрунтовано передумови підвищення цільової ефективності ціннісно-орієнтованого управління туристичними підприємствами.

Ключовий результат дослідження Т. С. Кукліної описує рекомендації щодо управління взаємовідносинами з партнерами на стратегічному рівні через

управління стратегіями реалізації. Її дослідження відзначається комплексністю формування наукових поглядів на роль маркетингу у розвитку туристичного підприємства, у цьому контексті заслуговує на увагу визначення конкурентної позиції підприємств на підставі впливу маркетингової складової та елементів комплексу маркетингу [8].

1.2. Світова практика ціннісно-орієнтованого управління підприємствами сфери туризму

Туризм є одним із основ світової економіки. В останні десятиліття він зазнав еволюції, пов'язаної із поведінкою споживачів та технічним прогресом. Зіткнувшись з цією еволюцією, компанії доклали декількох зусиль; наприклад, деякі з них шукали нові шляхи створення цінності. Незважаючи на велику кількість проведених досліджень, пройшла невелика кількість змінних, що впливають на створення цінності в туристичних підприємствах [9].

Вирішення цієї проблеми полягає у застосуванні ціннісно-орієнтованого підходу до управління, синтезуючий зміст якого з позицій загальносистемних принципів взаємозалежності і взаємообумовленості підприємства та його середовища спирається на ґрунтовну теоретичну традицію осмислення процесів соціально-економічних змін. Науковий та практичний інтерес до ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами обумовлено особливостями сучасного пост-індустріального (інформаційного) суспільства, в умовах якого формується компетентний споживач та виразно виявляється феномен спільного виробництва благ, що змінює кінцеві характеристики отриманого туристичного продукту. Формування та реалізація туристичних продуктів високої споживчої цінності є основою стабільного функціонування туристичних підприємств [3].

Численні економічні, соціальні та технологічні перетворення дозволили туристичним компаніям скористатися можливостями, які відкривають ціннісно-орієнтоване управління. Однак це ускладнило створення цінності, оскільки

менеджери повинні мати справу з раніше неіснуючими проблемами та обмеженнями, щоб контролювати витрати, утримувати реальних клієнтів та залучати більше потенційних клієнтів. Бернард Марр, Джованні Схіума та Енді Нілі стверджують, що фірми створюють цінність управління, використовуючи свої внутрішні ресурси та можливості та застосовуючи стратегії, що відповідають ринковим можливостям.

На думку Роберта С. Каплана та Майкла Е. Портера, найбільшою проблемою щодо створення цінності є неправильне формування концепцій управління. Більшість досліджень щодо заходів створення цінності в туризмі зосереджені на єдиній перспективі, або заходах споживачів (задоволеність споживачів), або заходах фірми (прибутковість), без використання інтегративного підходу, що включає елементи, які стосуються як споживачів, так і результатів діяльності.

За словами Валарі А. Цайтхамль, люди визначають цінність чотирма різними способами. Перше визначення, «цінність - це низька ціна», означає, що цінні товари або послуги для деяких людей є такими, що мають низькі ціни. Друге визначення - «цінність - це все, що я хочу в продукті»; це визначення наголошує на вигодах від придбання товару або послуги. Третє визначення, «цінність - це якість, яку я отримую за ціну, яку я плачу», відображає взаємозв'язок між якістю та ціною. І останнє, «цінність - це те, що я отримую за те, що я даю», - це компроміс між перевагами та жертвами, які підтримує клієнт для придбання товару чи послуги.

У туристичному секторі Урсула С. Гриссеманн та Нікола Е. Стокбургер-Зауер, узагальнюють створення вартості за трьома пунктами: 1. для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, постачальники послуг у галузі туризму повинні створювати унікальні та незабутні враження для споживачів; 2. Інтернет значно змінив розподіл знань клієнтів про готелі, рейси та напрямки; 3. клієнти створюють цінність не тільки для себе та компанії, але й для інших. Таким чином, участь споживачів у процесі співтворчості цінностей управління є фундаментальним, оскільки вони залучатимуть час і зусилля для отримання

досвіду [9].

Цілі та завдання є ключовими для управління на основі цінностей. Тому кожна частина організації повинна мати конкретні цілі, які можна виміряти і на які вона може вплинути. Вони повинні відповідати рівню організації, до якої застосовуються, і повинні складати основу процесу управління ефективністю.

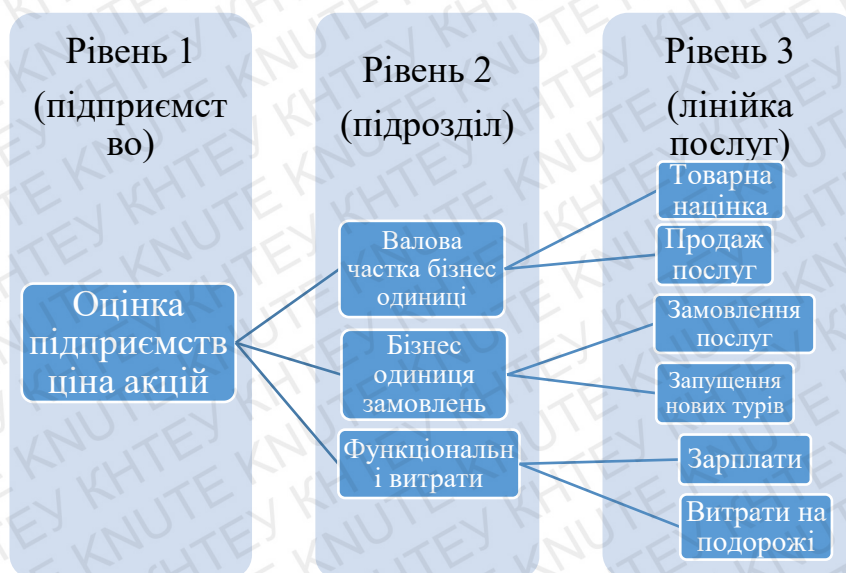


Рис. 1.2. Дерево драйверів цінності

Джерело: сформоване на основі [10]

Останніми роками спостерігається безліч нових підходів до управління для поліпшення організаційних показників: повне управління якістю, нездійсненність організацій, розширення можливостей, постійне вдосконалення, реінжиніринг, кайдзен, команди утворення тощо. Багато хто домогся успіху, але багато хто зазнав невдачі.

Часто причиною невдачі були цілі продуктивності, які були незрозумілими або неправильно узгодженими з кінцевою метою створення вартості. Цінність компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками. Вона створюється лише тоді, коли компанії вкладають капітал із прибутковістю, яка перевищує вартість цього капіталу. Ціннісно-орієнтоване управління розширює ці концепції, зосереджуючись на тому, як компанії використовують їх для прийняття як основних стратегічних, так і

повсякденних операційних рішень.

Коли ціннісно-орієнтоване управління впроваджено добре, це приносить величезну користь. Діє як реструктуризація для досягнення максимальної вартості на постійній основі. Це працює та має високий вплив, який часто реалізується в покращенні економічних показників. Фокус ціннісно-орієнтованого управління не повинно бути зосереджене на методології. Повинно бути на тому, чому і як змінювати свою корпоративну культуру. Менеджер, що базується на цінності, зацікавлений у тонкощах організаційної поведінки, як у використанні оцінки як метрики ефективності та інструменту прийняття рішень.

Ціннісно-орієнтоване управління, найкраще можна зрозуміти як союз між мисленням створення цінності, процесами та системами управління, необхідними для перетворення цього мислення в дію. Поодинці, будь-якого елемента недостатньо. У сукупності вони можуть мати величезний і стійкий вплив.

Мислення створення цінності означає, що керівники вищої ланки повністю усвідомлюють, що їх кінцевою фінансовою метою є максимізація вартості; що вони мають чіткі правила для прийняття рішення, коли інші цілі (зайнятість чи екологічні цілі) переважають; і що вони мають глибоке аналітичне розуміння того, які змінні продуктивності визначають цінність компанії.

Декілька підходів до кількісної оцінки корпоративної вартості існують і всі вони мають коріння в моделі дисконтованого грошового потоку, оскільки це також метод і спосіб, що використовується інвесторами та ринками капіталу для фактичної оцінки їх фірм та цінних паперів [10].

Вартість кожної фірми є функцією очікуваних майбутніх грошових потоків, відповідно дисконтованих щодо ризику. Це не є нічим новим, оскільки метод дисконтування застосовується десятки років, однак ціннісно-орієнтоване управління використовує його з користю і, як аналог, розширює її до ділових операцій в цілому, сприяючи таким чином стратегічним рішенням щодо

вартості. Основні фактори, що визначають або впливають, приносять прибутковість, що перевищує вартість його капіталу, зростання відображає як обсяг вкладеного капіталу, так і його позитивну тенденцію розширення та вартість капіталу, що, крім усього іншого, також відображає ризик фірми. Ці фактори та їх взаємодія мають надзвичайний вплив на успішну бізнес-стратегію, оплату праці в управлінні та оцінку ділової діяльності.

Концептуальною основою становлення ціннісно-орієнтованого управління є теорія цінності. Виявлено, що функціонування соціально-економічних систем найбільш ґрунтовно розкриває генеза цінностей, які формуються і трансформуються у процесі еволюції та визначають імперативи суспільного розвитку. Щоб управління, засноване на цінностях, мало ефективність у роботі, організації повинні володіти трьома основними компетенціями [11].

Створення цінності. По-перше, стратегія організації, спрямована на створення цінності. Їх процеси прийняття рішень повинні бути зосереджені на довгостроковій доданій вартості діяльності

Управління вартістю. По-друге, керівники повинні керувати організаціями, щоб максимізувати вартість. Організаційна культура та мислення повинні уможливити максимізацію вартості, структури управління повинні підтримувати створення та відстеження цінності, керівництво повинно зосередитись і повідомити про створення вартості, а організацію слід змінити, щоб підтримувати це.

Вимірювальна вартість. По-третє, лідери повинні визначити цінність і чітко визначити, як виміряти, якщо вони хочуть її максимізувати. На якому б визначенні цінності не зосереджувалась організація, воно має бути чітко визначеним. Також повинна існувати стратегія її вимірювання [12].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи, впровадження формування ціннісно-орієнтованого

управління можна виявити нові організаційні можливості вдосконалення управління туристичними підприємствами. Ціннісно-орієнтоване управління - це відносно проста стратегія для встановлення цілей тих бізнес-рішень, які додають фірмі економічну цінність. Можна зазначити, що концепція сприятиме підвищенню ефективності управління системи туроператора, зростанню їх цінності у підприємницькому середовищі та максимальній віддачі ресурсного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРОПЕРАТОРА ФЕЄРІЯ

2.1. Характеристика системи управління туристичного оператора «Феєрія»

«Феєрія» – це туристичний оператор, що успішно працює на ринку України та СНД з 2001 року а також один з лідируючих туроператорів України, який надає свій унікальний продукт – екскурсійні тури, розроблені провідними менеджерами, випробувані особисто директором фірми Ігорем Захаренко і супроводжувані найдосвідченішими гідями.

Туристична фірма «Феєрія» – широко профільна туристична компанія, яка щороку збільшує обсяги продажів, асортимент туристичного продукту і покращує технологію виробництва, що дає їй змогу забезпечити високу якість турів.

Спеціалізується тур підприємство «Феєрія» на:

1. Туризмі та відпочинку;
2. Автобусних екскурсійних турах;
3. Авіатурах (відпочинку та екскурсіях);
4. Квитках;
5. Навчанні;
6. Корпоративному туризмі.

Одним з найважливіших досягнень туристичної фірми «Феєрія» є наявність прямих контрактів з кращими готелями по всьому світу, а також підключення до провідних систем онлайн бронювання, що забезпечує оперативність в роботі і конкурентні ціни, а також завжди актуальну інформацію по наявності місць.

Агентська мережа «Феєрії» досить широка та представлена на всіх рівнях туристичного ринку України. Дата її заснування 15 січня 2001 року. Девіз підприємства: «Життя без подорожей нудне й одноманітне! Життя одне. Живи! Основний принцип: Ми для туристів, а не туристи для нас. Туризм для нас - не

бізнес, а творчість [13].

Логотип підприємства виглядає наступним чином на рис. 2.1 [14].



Рис. 2.1. Логотип компанії «Фесерія»

Джерело: взяте з офіційного сайту тур оператора [14]

Центральний офіс знаходиться за адресою: Київ, м. Арсенальна; пров. Хрестовий, 8/9 (колишня вул. Гайцана, 8/9, вхід з боку вул. М.Омеляновича-Павленка, 21 на рис. 2.2.

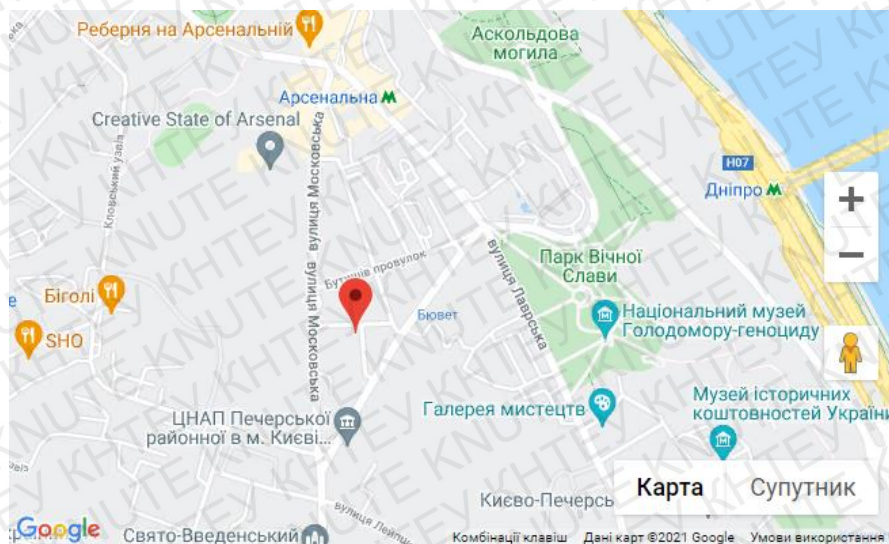


Рис. 2.2. Місце розташування центрального офісу туроператора «Фесерія»

Джерело: взяте з офіційного сайту тур оператора [14]

Головні принципи туроператора «Фесерія» - це організація комфортних переїзтів, надання гідів з високим досвідом роботи, що постійно

супроводжують клієнтів в поїзді, розгляд індивідуальних побажань замовника. Всі пропозиції «Феєрії» формуються командою експертів в питаннях подорожей, а маршрути випробувані самими співробітниками.

Компанія «Феєрія» – єдина туристична компанія в Україні, що має власний телевізійний проект – «Феєрія мандрів». Ведучий програми Ігор Захаренко, життя якого – «навколосвітня подорож» [13]. Трансляції авторської телепередачі Ігоря Захаренка «Феєрія мандрів» по телевізійних каналах і в розважальних закладах підтримують впізнання бренду. А також випускаються статті та сюжети в ЗМІ, рекламні матеріали в Інтернеті [14]. Ігор Захаренко Іванович є директором та власником підприємства, у розвиток він вклав 90% (10620 грн), а співвласником є Зубко Ніна Федорівна, вона вклала 10% (1180 грн). Статутний капітал становив на той час 11800 грн [15].

Туристична фірма успішно організовує автобусні тури до Європи протягом 13 років. За цей час вони отримали багато нагород.

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства «Феєрія». Організаційна структура «Феєрії» складається з декількох підрозділів. Найвищою за ієрархією відносин на фірмі є керівництво компанією, до якого входять генеральний директор, заступник директора та директор розвитку. На наступному ієрархічному щаблі є бухгалтерія. На нижчому рівні робочих відносин є велика кількість відділів, що є ідентичними за рядом їх повноважень.

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства). На рис. 2.3. ми можемо побачити організаційну структуру підприємства «Феєрія» [13].

Як видно з даної схеми туристична компанія використовує у своїй діяльності лінійну систему управління. Дана структура управління має істотні

переваги: єдність і чіткість розпорядництва; узгодження дій виконавців; чітка система взаємних зв'язків між керівництвом і підлеглими; швидка відповідь на отримані вказівки [16, 4.2 розділ].

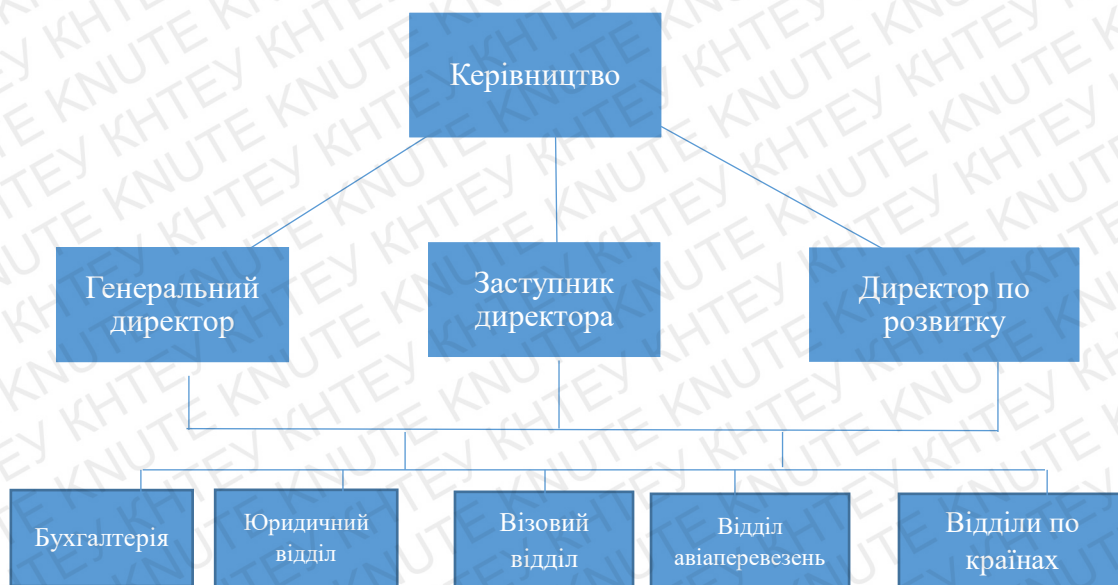


Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства «Фесерія»

Джерело: сформоване на основі [14]

Туроператор «Фесерія» охоплює великий сегмент туристичного ринку і має велику кількість конкурентів. Туристична фірма займає великий сегмент туристичного ринку України. Залежно від напрямку частка «Фесерії» складає від 3% до 30% ринку масових турів.

Фірма позиціонує себе на українському туристичному ринку як головного туроператора по автобусним турам, гарантуючи повну безпеку подорожі та гідний комфорт. Тож, по автобусним турам «Фесерія мандрів» знаходиться поза конкуренцією. Однак, все ж існує певний перелік тур фірм, які є нинішніми конкурентами компанії. Такі як Tez Tour, Pegas, Coral Travel, Anex Tour, TPG, TUI, Join Up та інші [13].

Далі можна оцінити стан підприємства за допомогою діяльності на ринку конкурентів по п'яти бальній системі, по таких чинниках: ціна, послуги,

розподіл, просування за концепцією «4P» на таблиці 2.1 [17, 26 с.].

Таблиця 2.1

Оцінка маркетингової діяльності по відношенню до конкурентів

Елементи концепції	Туристичні компанії							
	Феєрія	Tez Tour	Pegas	Coral Travel	Anex Tour	TPG	TUI	Join Up
Ціна	5	5	5	3	5	4	4	5
Послуги	3	4	3	5	4	5	5	5
Розподіл	5	4	4	3	4	5	4	5
Просування	3	4	3	4	4	5	4	5
Всього	16	17	15	15	17	19	17	20

Джерело: сформоване та розраховане за [17]

Оцінка маркетингової діяльності по відношенню до конкурентів показала, що туристична фірма «Феєрія» є не самим слабким підприємством на ринку, але має дуже низький показник просування, що складає 3 бали. Такий показник є досить негативним це сталось через те, що до 2020 підприємство майже не використовувало рекламу в мережі Інтернет та в соціальних мережах.

2.2. Оцінка результативності діяльності туроператора

Функціонування ТОВ «Феєрія» в умовах нестабільності ринкової економіки, що вимагає своєчасної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. За таких умов, перехід до технологій управління, що орієнтуються на стратегічні напрямки розвитку набуває особливої актуальності [18].

Для того, щоб оцінити ціну-якість послуг туристичної фірми «Феєрія» потрібно провести аналіз цінової політики підприємства, тобто розглянути динаміку цін підприємства за останні 2 роки, з 2019 – 2020 рр. за найпопулярнішими напрямками тур фірми (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка цін туроператора «Феєрія» за 2019-2020рр.

Найменування турів	Вартість			
	01.01.19	01.06.19	01.01.20	01.06.20
«Інша Туреччина»	Від 25 тис	Від 27 тис	Від 25 тис	Від 29 тис
«Тури в Карпати»	Від 2 тис	Від 2 тис	Від 3 тис	Від 4 тис
«Столицями Європи»	Від 13 тис	Від 15 тис	Від 17 тис	Від 19 тис
«Узбережжя Хорватії»	Від 8 тис	Від 9 тис	Від 8 тис	Від 10 тис

Джерело: складене автором на основі даних підприємства [19]

За результатами таблиці можна побачити, що кардинальні зміни цін відбулись у період з 01.01.2020 по 01.06.2020. В 2020-му році відбулась всесвітня пандемія від COVID-19, що спричинило локдаун та закриття кордонів майже на 4 місяці. За цей час ціни на тури доволі швидко знизились та перебували в такому стані до початку 2021 року. З початку 2021 року виріс попит на подорожі, адже відкрили кордони та зняли карантинний режим в деяких країнах. Провівши дослідження компанії та аналізувавши рейтинги, можна сказати, що компанія має проблеми в управлінні та співпраці з туристами, можемо побачити на рис. 2.4.

Турфирма "Феєрія мандрив" отзывы

Отзывы клиентов, сотрудников, отзывы о работодателях

3.6 ★★★★★
21 отзыв / 9301 просмотр

Результаты отзывов

- Отлично
- Хорошо
- Плохо
- Ужасно



Рис. 2.4. Рейтинг компанії «Феєрія мандрів»

Джерело: взято з сайту [21]

У підприємства «Феєрія» дуже низький рейтинг, який складає 3,6%, тому

потрібно змінити адміністрацію, та почати перевіряти працівників на добросовісність. Також покращити віртуальну рекламу в соціальних мережах [21].

Проаналізувавши рекламну політику, можна сказати, що послуги підприємства знаходяться в стабільному стані, але мінусом є доволі слабка рекламна компанія. «Феєрія» має низьку рекламну політику, навіть власний телевізійний проект, це допомагає покращити становище. Тому що зараз люди перестали дивитись телевізор і більшість часу проводять в соціальних мережах. Через високу конкуренцію, необхідно постійно вивчати закордонний досвід в туристичному бізнесі та в цільовій групі потенційних клієнтів, оновлювати погляди на можливості відпочинку, реалізовувати бажання та можливості туристів. Ефективність діяльності підприємства «Феєрія» припускає досягнення її на рівні комерційного результату, розробку критеріїв ефективності, що збігаються із суспільними інтересами, і здатність досягти раціонального використання засобів.

Проблеми ефективності діяльності підприємства доцільно розглядати системно. Специфіка оцінки ефективності діяльності підприємства «Феєрія» визначається особливостями виробленого туристичного продукту. Якщо послугою, наданою підприємством туристичного бізнесу, вважати користь або вигоду, отриману туристом від подорожі, то в кожному конкретному випадку процес надання туристичної послуги унікальний. На ефективність діяльності впливає економічне середовище, у якому функціонує підприємство – це є наявність конкуренції, державного регулювання і використання ліцензування, сертифікації, стандартизації [23, 41-46].

«Феєрія» за роки роботи досягла не малих результатів в продажах. Далі наведемо деякі основні економічні показники діяльності туристичної фірми «Феєрія» за даними фінансової звітності (табл.2.3).

Як ми бачимо за рік дуже сильно впали показники, через пандемію та заборону подорожувати, закриття кордонів, велика кількість захворювання. Внесок індустрії туризму у світовий ВВП у 2020 році через пандемію впав на

49,1% порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.3

**Окремі техніко-економічні показники діяльності туристичної фірми
«Фесрія» за 2019-2020 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+/-)	Темп зміни %
		2019	2020		
1. Чистий дохід	тис. грн.	3851,4	2310,6	-1540,8	60
2. Собівартість реалізованих турів	тис. грн.	3122,4	2185,7	-936,7	70
3. Валовий прибуток	тис. грн.	729	437,4	-291,6	60
4. Чистий прибуток	тис. грн.	239,5	144	-95,5	60
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	60	47	-13	78,3
6. Середньорічна вартість активів					
Необоротних	тис. грн.	776,2	465,6	-310,6	60
Оборотних		942,2	518,2	-424	55
7. Фондовіддача	грн	5	3,5	-1,5	70
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	4,1	2,7	-1,4	66
9. Продуктивність праці	тис. грн./чол	64,2	52,3	-11,9	81,4
10. Рентабельність господарської діяльності	%	23,3	20	-3,3	86

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності 2019-2020рр.

Аналізуючи дані, можу зазначити, що чистий дохід впав на 40% в порівнянні з 2019 роком на 2311 тис. грн. Собівартість наданих послуг за 2020 рік впала на 437,4 тис. грн. Вартість необоротних активів зменшилася на 465.6 тис. грн. через малу кількість заявок туристів, навіть після того як відкрили кордони. Коефіцієнт фондovіддачі менший, ніж нормативу, який

рекомендується спеціалістами (в межах 4,0%) Показник фондівдачі показує, скільки продукції отримано з кожної гривні, вкладеної в основні виробничі фонди. В часи пандемії туризм дуже сильно занепає, тому і фондівдача зменшилась. У 2019 році чисельність всього персоналу становила 60 осіб, за останні роки його чисельність зменшилась на 13 осіб, тому що працівники не могли нормально заробляти, не витримали застій й пішли з туризму. Рентабельність господарської діяльності (визначається як відношення валового прибутку до собівартості реалізації) в 2020 році становить 20% . Таким чином характеризує не рентабельність підприємства, його неприбутковість за 2020 рік.

Дослідивши все вище наведене, ми можемо дати інтегральну оцінку ефективності туристичного підприємства «Феєрія мандрів» на табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інтегральна оцінка ефективності туристичного підприємства «Феєрія»

Сфера управління	Показник	Значення показника	Вагомість показника	Значення з урахуванням вагомості
Персонал	-рентабельність ФОП	4	0,33	1
	-плинність кадрів	4	0,33	1
	-кадровий потенціал	3	0,34	1,02
Фінанси	-рентабельність	4	0,33	1
	-фінансова стійкість	5	0,33	1,65
	-ліквідність	4	0,33	1
Маркетинг	-рекламна діяльність	3	0,33	0,99
	-дослідження ринку	4	0,45	1,8
	-імідж	3	0,22	0,66
Виробництво	-обсяг реалізації	3	0,33	0,99
	-якість продукту	4	0,33	1
	-асортимент	4	0,34	1
Збут	-канали збуту	4	0,50	2
	-робота з агентами	4	0,50	2

Джерело: проведене на основі аналізу підприємства

З табл. 2.4 ми бачимо, що найбільш проблемною ланкою є маркетинг.

Аналізуючи, усі показники діяльності підприємства за 2019-2020 рр. свідчать про не задовільне становище підприємства. Це обумовлено, перш за все, малим попитом на туризм у зв'язку із Covid-19.

За прогнозами експертів починаючи з кінця літа 2020 року ситуація почала стабілізуватися і до жовтня 2020 року почала повільно, але впевнено поліпшуватися. Така ситуація не може не відбитися і на ціні на подорожі. Компаній туристичної сфери зазнали втрат саме через те, що кордони були закриті. Під час локдауну процвітав туризм просторами України.

«Феєрія» може бути дуже прибутковою та з хорошим рейтингом, якщо змінить ставлення до туриста та проаналізує роботу в цілому. Дуже важливим на даний час є сервіс та підтримка, яку фірма може пропонувати туристам. Потрібно дуже гарно постаратись, щоб повернути минулу вдячність туристів.

2.3. Діагностика бізнес-комунікацій туроператора «Феєрія»

Бізнес-комунікації є основою будь-якої економічної діяльності, але мають свою специфіку для кожної галузі сфери економіки. При цьому туроператор «Феєрія» має створювати власну унікальну систему бізнес-комунікацій, оформлену договорами і відображену в тур продукті. У певному сенсі може бути представлений як комунікаційний процес, в рамках якого мають місце комунікації між «Феєрією» та її туристами, а також всередині них.

Дослідивши рейтинг тур фірми «Феєрія», позитивних відгуків 34% набагато менше, ніж негативних 48%. Це спричинено неякісною роботою деяких співробітників з туристами на рис. 2.5. – 2.6.

Дослідивши відгуки, можна визначити, що туристів часто обманюють та не віддають потрачені кошти. Люди скаржаться на погане відношення, нецікавість менеджерів та їх непрофесіональність. Деякі менеджери не поважають туристів, та не допомагають їм у вирішенні питань, туристи називають фірму шахрайською, вони обманюють та вимагають гроші [20].

Рис. 2.5. Оцінка тур фірми «Феєрія»

Джерело: взято з сайту [20]

свой туристический бюрократический аппарат, покрывший жирком от долгого пребывания в фирме. В любом случае-поганю. Поэтому пишу из заснеженного Киева вместо того что бы бороздить вдоль и поперек Красное море. Такие сладко-кислые впечатления от поездки. С одной стороны - солидно, с другой - "тяп-ляп". Оставлю свой телефон 80672471336, возможно представителям "Феєрії" интересно будет пообщаться.

2016-10-30 11:35:57

Я за "турфирма Феєрія мандрив"

Только что вернулась из тура по Испании. Это моё первое путешествие с постоянными переездами и ежедневными насыщенными экскурсиями по разным городам, обычно я предпочитаю останавливаться в одном месте где-нибудь на Елену Индийского океана и периодически ездить на какую-нибудь экскурсию. Естественно, я немного волновалась: не разочароваться бы! Но спасибо большое нашему гида Александру Третьяку, он сумел так организовать нашу поездку, что я совершенно не замечала отдельных неудобств типа переездов из гостиницы в гостиницу или не очень отвечающей четырёх звёздам гостинице в одном из городков Коста Браво. Когда чувствуешь постоянную заботу о каждом триста группы и понимаешь, что тебе готовы показать лучшее в каждом городе, пластиковые стаканчики в отеле кажутся мелочью. Замечательные гиды в каждом городе, подробная информация о стране, её истории и настоящем времени, выдаваемая нам Александром во время переездов, рекомендации по поводу покупок плюс незабываемые красоты Испании – вот что осталось у меня в сердце после этого тура. Огромное спасибо Александру, двум водителям Игорям, которые не позволили на. Ни разу самим загрузить или разгрузить багаж, а также замечательным гидам двум Иринам и Алле! Обязательно поезду с Феєрії ещё раз, наверное, по северу Нвропы! До встречи, "Феєрія мандрив"!

2016-01-29 15:40:16

Я за "турфирма Феєрія мандрив"

Я, пять раз ездила с Феєрії и не разу не пожалела. В этой фирме я уверена на все сто процентов, ездила с разными сопровождающими и все поездки оказались удачными. Первый раз в Чехию в 2012 г., потом Париж в 2013 г., Варшава, Хорватия и последняя поездка тур Рождественская Германия в 2015 г. Планирую и в 2016 году совершить еще не одно увлекательное путешествие вместе с Феєрії. Читаю

Гость Прошай, Феєрія

В июне 2016 г. я поехала в туре «Краков-эконом» «Феєрії Мандрив». Его надо было назвать «Краков-Экстрим» либо «Краков не для слабонервных». Я путешествовала с детства, а по Европе с 1998 года, но с подобным униженным отношением к своим клиентам со стороны туроператора сталкиваться не приходилось. А теперь подробнее. Встреча с гидом по программе тура планировалась в 6.30 возле центральных ворот Львовского жд вокзала. Поскольку никого из «Феєрії Мандрив» в назначенном месте не наблюдалось, я позвонила по указанному в инфолистике номеру и мне сообщили, что я могу погулять до 7.00. В 7.00 мне удалось увидеть гида Братченко Е., которая отпустила всех собравшихся еще на час. Когда ее спросили, где можно позавтракать, она ответила «Если бы я была в своем городе, то я бы знала, что Вам ответить». После получения такого исчерпывающего ответа я пошла искать кафе самостоятельно, благо их во Львове предостаточно. В 8.00 нас отправили «погулять» еще на час. Когда туристы стали возмущаться, Братченко сообщила, что в 5 утра выяснилось, что автобус поломан и ему будут искать замену. На резонный вопрос, почему состояние автобуса не проверили хотя бы за день до поездки, Братченко только пожалала плечами. В 9.00 она начала кому-то звонить и выяснять, где автобус, а нам сообщила, что водитель в пробке на Городецком. При этом аккордовские автобусы отъезжали один за другим, для них львовских пробок не было, в 9.45 наконец-то подъехало сразу 2 автобуса. О комфортности первого автобуса судить не буду, хотя он принадлежит к разряду тех, на которых ездят по нашим райцентрам, но их никогда не используют туроператоры «Аккорд-Тур», «Инкомартур» (до сих пор я ездила с ними) и др., уважающие своих клиентов, для поездок в Европу. Мне не хватило места в большом автобусе и пришлось сесть в старенький микроавтобус типа катафалка. Если бы я знала, какие мучения мне предстоят, то я лучше бы поехала на одном из множества автобусов еврокласса, на которые зазывали на львовском вокзале по маршрутам Варшава, Краков, Прага. Итак, после отъезда на микроавтобусе оказалось, что у него не работает кондиционер. Окна у автобуса не открывались и мы всю дорогу варились в собственном соку при температуре ок. 40 по Цельсию. Братченко, не будь душой, отправилась в автобус с кондиционером, пообещав нам на остановке пересест в наш автобус и повторить всю информацию. На протяжении 3 дней тура Братченко к нашему автобусу ни разу не приблизилась!! И так на границу наш автобус прибыл первым и 10 туристов разомлевших от жары без Братченко, без списка группы, без багажа появились перед польскими таможенниками. Те, вероятно, с подобным еще не сталкивались. Они собрались группой и совещались, как с нами поступить, спрашивали, где гид, где вещи. Единственно, что нас утешило, это то что у поляков исправно работали кондиционеры и мы немного остыли и пришли в

Рис. 2.6. Відгуки про компанію «Феєрія»

Джерело: взято з сайту [20]

Знаючи це, можна дати оцінку по роботі з клієнтами з таблиці 2.5.

Менеджери «Феєрія» не дуже терпеливі у розв'язанні задач, вони добре навчені, але іноді не можуть протистояти туристам та підпадають під їх вплив, іноді туристи не розіміють, їх не впливовість на ситуацію, та відразу починають скаржитись на менеджерів. Тому менеджерам компанії потрібно більш ретельніше і якісніше підбирати тури та перевіряти, щоб не було ніяких проблем з оплатою або самим представленням туру.

Оцінка менеджера по роботі з туристами

Критерій оцінювання	Бали				
	1	2	3	4	5
1. Якість виконання роботи			+		
2. Кількість обслуговуваних					+
3. Організаторські здібності				+	
4. Здатність до вирішення проблем			+		
5. Вміння вести переговори			+		
6. Комунікабельність				+	
7. Професіоналізм				+	
8. Рівень знань				+	
9. Якість обслуговування			+		
10. Допомога			+		
11. Терпеливість		+			

Джерело: сформоване автором

Для підвищення попиту до своїх послуг туристична фірма «Феєрія» використовує всі види реклами: друковану рекламу; рекламу в пресі; відеорекламу; рекламу на електронних носіях; сувенірну рекламу; поштову рекламу; зовнішню рекламу та рекламу у транспорті (рис. 2.7).

Дивлячись на діаграму, можемо сказати, що найвпливовіша – реклама в Інтернеті та зовнішня (вивіски, біл борди, листівки тощо) тому слід звернути на неї увагу. За рік на рекламу туристична фірма «Феєрія» витрачає близько 2 млн. грн по Україні. В рекламних цілях використовуються банери, буклети, календарі, листівки формату А4, реклама на радіо. Основною рекламою в 2020 році стала реклама в мережі Інтернет. Для цього використовувалась соціальна мережа Facebook. Як можна побачити, цього недостатньо для підвищення попиту компанії. Ділова комунікація передбачає налагодження відносин партнерства, а також комерційного співробітництва в рамках контрактних відносин.



Рис. 2.7. Вплив реклами на ринок

Джерело: сформоване автором на основі опитування людей

«Феєрія» співпрацює з багатьма агентствами та пропонує багато турів за доступною ціною з хорошою комісією агентству.

У середині тур фірми комунікація є невід'ємною складовою і функцією системи менеджменту, основою для підтримки організації та управління. Підвищення ефективності комунікацій є однією з основних задач менеджменту. Комунікація вплетена не тільки в загальне управління, а й в такі важливі елементи, як: розвиток і реалізація, формування і використання інформаційного капіталу, мотивацію і підтримку персоналу.

Комунікація є найважливішим і найбільш використовуваним з усіх навичок. Менеджери проводять більшу частину свого часу в усному або письмовому спілкуванні зі своїми співробітниками або сторонніми особами. Інші співробітники спілкуються між собою, а також зі своїми керівниками, постачальниками тощо [26].

Ефективність комунікацій також дуже важливі на керівних посадах. Керівники та лідери зазвичай виконують шість основних функцій, такі як керівництво, планування, організація, укомплектування персоналом, контроль і спілкування, Ефективне спілкування є запорукою гарного лідерства та допомагає усунути непорозуміння між співробітниками, яке буде автоматично

допомагати підтримувати здорове середовище в колективі, що є дуже важливим [27].

Розглянемо цілі на основі цінностей управління систем планування та управління ресурсами підприємства на табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ступеня досягнення цілей компанії «Феєрія» відповідно до ціннісно-орієнтованого управління

Цілі	Оцінка від 1 до 5
1. Максимізація продуктивності робочих відносини	3
2. Максимізація довіри	3
3. Максимізація організаційної компетенції ІТ	2
4. Забезпечення технічної підтримки	4
5. Мінімізація розсіювання інформації	5
6. Максимізація використання системи	3
7. Максимізація ефективності системних процесів	4
8. Максимізація ефективності бізнес-процесів	3
9. Забезпечення безперервності бізнесу.	3
10. Максимізація відповідність	3
11. Максимальний аналіз даних	3
12. Максимальна інформаційна насиченість	5
13. Максимальна безпека інформації	4

Джерело: сформоване на основі [37]

Максимізувати продуктивні робочі відносини - стосується питань управління вищого рівня, які оточують створення організаційної культури, яка сприяє ефективним робочим відносинам з метою забезпечення прийняття системи планування ресурсів підприємства. У підприємства «Феєрія» досить слабкий рівень максимізації продуктивних робочих відносин. Для удосконалення та інтеграції організаційних процесів можна встановити нові або

кращі робочі відносини.

Максимальна довіра стосується питань, які оточують забезпечення довірчих відносин між організацією та туристами. Останнім часом туристи стали все менше довіряти підприємству, через проблеми з повертанням коштів від проблем із закриттям маршрутів та відміни подорожі.

У максимізації організації ІТ підприємству постійно повністю оновити брендинг та почати краще просувати свій продукт в інформаційному просторі.

Забезпечення технічної підтримки є ключовим елементом впровадження ціннісного управління. Керівнику необхідно звести до мінімуму потребу в технічній залежності. На підприємстві «Феєрія» використовується CRM-система та система бронювання.

Для мінімізації розсіювання інформації потрібно. По-перше, інформаційні сховища мають бути об'єднані в одному місці. По-друге, має бути забезпечена надійність критично важливих для бізнесу даних постачальника та клієнта. Підприємство «Феєрія» має надійне сховище інформації, яке мінімізує розсіювання.

Максимізація використання системи стосується питань створення організаційного середовища та вибору правильного рішення для системи планування ресурсів підприємства. Керівники повинні створити середовище, яке сприяє використанню системи в масштабах всієї організації.

Для максимізації ефективності системних процесів потрібно. По-перше, команди відбору системи планування ресурсів підприємства повинні переконатися, що процеси системи відповідають вимогам організації. По-друге, повинні переконатися, що процеси системи відповідають існуючим бізнес-процесам.

Максимізація ефективності бізнес-процесів сприяє ефективності обробки системи планування ресурсів підприємства. Для максимізації потрібно. По-перше, забезпечити достатню інтеграцію адміністративних процесів. По-друге, забезпечити достатню інтеграцію виробничих процесів. Забезпечити контроль у реальному часі. Забезпечити відповідність бізнес-процесів та повинні

забезпечити, що процедурна надмірність зведена до мінімуму.

Забезпечте безперервність бізнесу. Безперервність бізнесу стала основною проблемою для підприємства. Це стосується питань, які гарантують, що загальні бізнес-цілі організації не будуть змінені через впровадження нової системи планування ресурсів підприємства. Для забезпечення безперервності бізнесу було визначено дві критичні сфери. По-перше, потрібно переконатися, що система планування ресурсів підприємства не змінює і не порушує існуючі бізнес-процеси. По-друге, керівники повинні переконатися, що будь-яка вибрана система планування ресурсів підприємства не змінить хід бізнесу підприємства.

Максимальна відповідність. Максимальна відповідність гарантує, що система планування ресурсів підприємства не порушить жодних існуючих правил і професійних стандартів. Відповідність є частою серйозною проблемою в реалізації корпоративних систем підприємств. «Феєрії» потрібно провести ряд заходів для максимізації відповідності. По-перше, переконатися, що система відповідає існуючим професійним стандартам. По-друге, переконатися, що система відповідає законодавчим вимогам. І, нарешті, переконатися, що система відповідає всім відомим існуючим нормам.

Максимальний аналіз даних. Це стосується питань, які гарантують, що система планування ресурсів підприємства буде ефективною в роботі з різними методами аналізу даних. Для покращення, потрібно розвивати навички аналітики даних.

Максимальна інформаційна насиченість. Ціль забезпечує своєчасне одержання важливої для бізнесу інформації. Підприємство «Феєрія» має безліч зв'язків, для постійного оновлення та покращення актуальної інформації.

Максимальна безпека інформації. Ціль максимізації інформаційної безпеки стосується питань, які гарантують, що основні конструкції безпеки ІС, а саме конфіденційність, цілісність даних та доступність, адекватно вирішуються системою планування ресурсів підприємства. Підприємство «Феєрія» максимізує цілісність даних критично важливої інформації бізнесу.

Для того щоб краще визначити становище підприємства, потрібно провести SWOT – аналіз на табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз «Феєрії»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи на ринку туризмі більший 15 років	Просування в інтернеті. Застарілий брендинг
Широкий асортимент послуг та постійне оновлення	Некомпетентні менеджери
Гнучка цінова політика	Збільшується число конкурентів
Можливості	Загрози
Розвиток брендингу	Зниження попиту на послуги
Збільшення кількості задоволених туристів	Збільшення попиту на тури зі знижками

Джерело: розроблене автором на основі аналізу підприємства

Дивлячись на SWOT-аналіз, можу сказати, що потрібно прикладати більше зусиль до реклами і краще просувати підприємство на ринок, таким чином попит зросте та фінансове положення покращиться.

Висновки до Розділу 2

Аналізуючи все це, можна сказати, що туроператор спеціалізується на якісному відпочинку та кращих курортах світу. За весь період «Феєрія» завоювала тисячі прихильників і вдячність багатьох туристів, завдяки своїй кропіткій праці та уваги до цінностей кожного з туристів. Але дещо змінилось і ставлення туристів вкрай погіршилось, рейтинги впали та кількість не задоволених клієнтів виросла. Туроператору «Феєрія» потрібно приділити не малих зусиль, щоб після пандемії знову встати на ноги та впровадити нові цікаві напрямки для туристів, щоб не загубитись на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕСРІЇ ДО ВИМОГ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо впровадження ціннісно-орієнтованого управління

Для того щоб успішно впровадити ціннісно-орієнтоване управління на підприємстві, потрібно запровадити ряд стратегій. Щоб не довести підприємство до банкрутства, необхідно заздалегідь передбачити ймовірні ризики і продумати способи запобігання або ліквідації наслідків. Для успішного просування на ринок туристичного напрямку вирішальне значення має реалізація стратегій, викладених у керівництві зі сталого туризму. Для цього вкрай важливо знати, як ваше місце призначення вписується в співтовариство та навколишній регіон. Не тільки це, але і важливо знати, як найкращим чином оцінити цінність, яку туристи отримують від своєї поїздки. Для того щоб привернути туристів, які зацікавлені в тому, щоб платити більше за найкращі враження, необхідно дотримуватись таких тактик на рис. 3.1.

Визначити свою цільову аудиторію, тобто туристів, щоб зусилля були спрямовані на залучення потрібних типів турів.

Створити сторінку подій на веб-сайті підприємства, щоб встановити зв'язок з іншими місцевими подіями.

Створити маркетингові стратегії, які заохочують всіх зацікавлених сторін взаємодіяти з вами.

Створення реклами в соціальних мережах, долучення блогерів до просування послуг.

Рис. 3.1. Напрямки на підвищення зацікавленості на послуги туроператора «Фесрія»

Джерело: розроблене на основі [30]

Туроператору «Фесрія» у 2022 році потрібно оновити свій брендінг, тому що він уже давно не актуальний і є багато, поки що, невідомих тур фірм, які вправно користуються маркетингом та брендінгом. Якщо ж «Фесрія» не

змінить цього та не докладе зусиль до свого просування, то інші стрімко надгонять її. Потрібно покращити сайт та додати туди максимальну кількість точок входу не лише на тури, а й на статті з туристичної тематики. Чим більше посадкових сторінок та унікальних пропозицій, тим більше шансів зацікавити відвідувачів. До сайту важливо підключити роботу з блогом, займаючись написанням статей про подорожі та відгуки про відпочинок.

Коло управлінських завдань, які вирішуються за допомогою ціннісно-орієнтованого менеджменту, надзвичайно широке і його не можна обмежувати лише економічними аспектами. Ціннісно-орієнтований менеджмент визначається як формальний і систематичний підхід до управління компаніями, спрямований на досягнення мети максимізації цінності для акціонерів в довгостроковому плані за рахунок оптимального використання економічних механізмів управління вартістю [31].

Основний принцип цього підходу полягає в тому, що туроператор «Феєрія мандрів» має максимізувати вартість майбутніх грошових потоків. Це означає прийняття більш довгострокового горизонту, ніж у багатьох організацій, а не просто зосередження уваги на прибутковості. Щоб створити цінність, необхідно переконатися, що туроператор інвестує тільки в проекти і продукти, які забезпечують віддачу від капіталу, що перевищує вартість капіталу організації [32].

Розглядаючи вдосконалення ціннісно-орієнтованого управління, потрібно впровадити такі стратегії на рис 3.2.

У туроператора «Феєрія» почав стрімко падати рейтинг і для того, щоб в 2022 році нормалізувати стан, або ж покращити його, потрібно запровадити групові та індивідуальні тренінги для співробітників по організації управління. Але спочатку, потрібно провести ревізію і встановити, хто з співробітників уже досить давно погано виконує свої обов'язки. Поширення ціннісно-орієнтованого керівництва на туристичному підприємстві сприяє формуванню їхньої корпоративної ідентичності, також служить надійним орієнтиром для прийняття важких управлінських рішень.

- розширення асортименту послуг для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші
- розроблення турів, яких ще немає на ринку
- пропозиція турів за нижчими цінами
- докладання великих зусиль зі збереження попиту клієнтів на свої тури
- виконання головних цінностей туристів
- захист своїх власних ноу-хау в розвитку діяльності
- розроблення рекламних кампаній
- впровадження мотивацій для співробітників
- проведення тренінгів та навчання співробітників
- постійний розвиток підприємства

Рис. 3.2. Стратегії вдосконалення туроператора «Фесрія» в рамках ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: розроблене автором

У результаті організація управління цінностями має роль координації низки заходів: загальне управління тур послугами, управління та компетенції туристичного місця, управління зацікавленими сторонами, контроль якості, розвиток інфраструктури та маркетинг. Все це призводить до встановлення стандартів якості продуктів і послуг, що пропонуються туристам, з метою задоволення попиту споживачів.

Зараз настав сприятливий час туризму, щоб залучити інноваційне мислення щодо майбутнього тур підприємства. Керівники департаментів могли б створити організаційну обстановку, що сприяє інноваціям, одночасно інвестуючи в співпрацю з партнерами, щоб отримати більше переваг від своїх зусиль. Крім того, інновації необхідно розвивати, щоб краще відповідати організаційним ресурсам. Нововведення має призвести до кращого використання ресурсів, тобто до зменшення втрат. Інновації маркетингового процесу відіграють важливу роль у правильному просуванні напрямків у сучасний період.

Головним елементом, який визначають архітектуру ціннісно-

орієнтованого управління, є модуль оцінювання, або система виміру цінності, побудова позначеної системи передбачає прийняття 3-х взаємопов'язаних та у певному сенсі почергових рішень: рішення щодо вибору моделі оцінки цінності; рішення про вибір повторюваного показника підсумків роботи (1-го показника або комплексу таких показників); рішення про побудову системи драйверів (причин), створення цінності [31].

Для того щоб покращити ціннісно-орієнтоване управління, спочатку потрібно аналізувати ринок, цільових конкурентів, щоб визначити слабкі та сильні сторони й потреби туристів. Основні складові проекту впровадження інноваційного підходу в систему управління підприємством «Феєрія» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні складові проекту щодо впровадження ціннісно-орієнтованого управління в ТОВ «Феєрія»

Мета проекту	Впровадження інноваційного підходу в систему управління підприємством
Замовник проекту	ТОВ «Феєрія»
Потреби	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Вимоги	Створення сторінок в соц-мережах для реклами продукту Використання програмного забезпечення для управління персоналом підприємства на основі ключових показників ефективності
Стадії життєвого циклу	Ініціація проекту; Формування команди проекту Розробка вимог до інноваційного підходу в системі управління підприємством Узгодження концепції нової системи Складання та узгодження бюджету Вибір і укладання договору з компанією підрядником для розробки системи SMM просування та впровадження її Написання технічного завдання Створення контенту для подальшого просування Аналіз, тестування та оптимізація SMM-системи Розробка та інтеграція нового брендингу Тестування та оптимізація системи SMM Навчання персоналу Запуск функціонування реклами за допомогою правил SMM-системи

Продовження табл. 3.1

Критерії реалізації	Виконання проекту у встановлені терміни в рамках виділених ресурсів
Результати	У результаті реалізації проекту очікується збільшення прибутку підприємства та заохочення нових туристів

Джерело: розроблено автором

Основними обмеженнями щодо реалізації проекту є:

- трудові – необхідність знайти SMM-спеціаліста;
- часові – термін реалізації проекту не більше 3 місяців.

Для успішного проходження робіт в рамках проекту реорганізації традиційної системи наставництва у ТОВ «Феєрія» створюється наступна організаційна структура:

- 1) керівник проекту;
- 2) куратор проекту;
- 3) проектна команда;
- 4) SMM-спеціаліст.

Структура - це характеристика команди з точки зору функцій, які виконуються членами команди. Структура команди визначається в процесі організаційного моделювання проекту. Обов'язки членів команди були розподілені керівником проекту на стадії вибору основної ідеї заходу.

Зовнішня організаційна структура проекту впровадження інноваційних методів просування реклами в ТОВ «Феєрія» є структурою «виділеного типу», тобто являється структурним підрозділом всередині компанії «Феєрія». Створюється ця структура виключно для даного проекту, після реалізації якого вона ліквідується. Основними організаційними ресурсами для визначеної структури є ресурси підприємства, які на час проекту виділяються в структуру проекту і після його завершення повертаються назад.

Склад команди проекту: керівник проекту - генеральний директор ТОВ «Феєрія», куратор проекту – заступник директора, команда проекту – співробітники підприємства та представники компанії-підрядника, SMM-спеціаліст. ТОВ «Феєрія» та підприємство-розробник реклами та системи SMM

створюють об'єднаний комітет з управління проектом. Розподіл обов'язків між учасниками проекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл обов'язків учасників проекту впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в систему управління підприємством «Фесрія»

Етап	Генеральний директор	Заступник директора	Працівники підприємства
1	2	3	4
Ініціація та запуск проекту	Прийняття рішень	Виконання робіт	-
Формування команди проекту	Прийняття рішень	Виконання робіт	-
Розробка вимог до інноваційного підходу в системі управління підприємством	Консультавання, інформування	Виконання робіт	Виконання робіт
Узгодження концепції нової системи просування	Прийняття рішень	Прийняття рішень, контроль	-
Складання бюджету	Прийняття рішень	Виконання робіт	Виконання робіт
Узгодження бюджету	Прийняття рішень	Виконання робіт	-
Вибір і укладання договору з компанією підрядником для розробки SMM-системи просування	Прийняття рішень	Виконання робіт	-
Написання технічного завдання	Прийняття рішень	Консультавання, інформування	Консультавання, інформування
Створення контенту для подальшого просування	Прийняття рішень	Прийняття рішень, контроль	Консультавання, інформування
Аналіз, тестування та оптимізація SMM-системи	Прийняття рішень, інформування	Контроль	Консультавання, інформування
Розробка та інтеграції нового брендингу	Прийняття рішень	Консультавання, інформування, контроль	Консультавання, інформування
Тестування та оптимізація системи SMM	Прийняття рішень	Прийняття рішень, контроль	Консультавання, інформування
Дослідна експлуатація	Консультавання	Виконання робіт	Виконання робіт
Навчання персоналу	Прийняття рішень, контроль	Виконання робіт	Виконання робіт
Запуск функціонування реклами за допомогою правил SMM-системи	Прийняття рішень	Прийняття рішень, контроль	Виконання робіт

Джерело: розроблено автором

Кожен співробітник усередині організації в рамках загальної системи

цінностей займає індивідуальну ціннісну позицію. Ціннісні позиції змінюються в процесі міжособистісної взаємодії та обміну цінностями. В організаціях питанням поєднання систем організаційних цінностей і ціннісних орієнтацій співробітників необхідно приділяти серйозну увагу: необхідно проводити роботу по чіткому формуванню, роз'ясненню та доведенню до всіх членів корпорації системи корпоративних цінностей, яким вона слід дотримуватись.

Необхідною умовою прийняття цінності є включення співробітника в діяльність корпорації, спрямовану на реалізацію цієї цінності. Тільки діючи щодня відповідно до організаційними цінностями, дотримуючись норм і правил поведінки, співробітник може ідентифікувати себе з організацією. Повна ідентифікація означає, що він не тільки дотримується норм і правил поведінки, а й внутрішньо повністю приймає її цінності [35].

3.2. Оцінка ефективності заходів з упровадження ціннісно-орієнтованого управління

Оцінка ефективності нових заходів дасть змогу побачити який ефект буде від них, та чи слід у майбутньому їх притримуватись. Для оцінки ефективності заходів, потрібно визначити фактори ціннісно-орієнтованого управління. Їх можна розділити на чотири етапи.

1. Етап - Аналіз концепцій управління, застосування яких вирішує наукову проблему визначення факторів ціннісно-орієнтованого управління. Метою є обґрунтування домінуючих концепцій управління та оцінки їх адаптивності до сучасних умов. На цьому етапі зроблено висновок, що концепціями управління, які найповніше відповідають вирішенню завдання щодо визначення факторів ціннісно-орієнтованого управління підприємством.

2. Етап - Систематизація та синтез концепцій з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів ціннісно-орієнтованого управління підприємством. На цьому етапі ми визначаємо зовнішні та внутрішні фактори, які найкраще впливають на створення цінностей підприємства.

3. Етап - Рейтингове оцінювання факторів ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Відбувається оцінювання факторів, які відображають процес нарощування цінності підприємства для соціально-економічної системи; розрахунок загального рейтингу та середньозваженого індексу ціннісно-орієнтованого управління.

4. Етап - Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Визначення критеріїв основи для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами ціннісно-орієнтованого управління [2].

Для посилення професіоналізму компанії, потрібно запровадити тренінги, хоча б раз в два місяці для посилення якості роботи. Для дослідження обрано декілька тренінгів ціннісного управління по бізнес-орієнтуванні на табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Тренінги з бізнес-орієнтування

Назва	Програма
«Smart Staff»	«Комунікації з клієнтом» - Програма тренінгу спрямована на керівників і фахівців, які прагнуть збільшити якісні показники в компанії за допомогою філософії і інструментів ефективного клієнтського сервісу. Заходи: 1.7 аспектів сервісу 2.Бізнес-гра «Сервіс Манія!» 3.Ресурсні стану керівника і пожирачі енергії 4.Як навчити співробітника якісному сервісу? 5.Робота з запереченнями та скаргами. управління агресією Сформувати розуміння важливості надання клієнт орієнтованого сервісу клієнтам. Дати учасникам інструменти ефективної роботи з клієнтами в різних ситуаціях (запит інформації, конфліктна ситуація і ін.). Підвищити мотивацію учасників впроваджувати стандарти в роботу. Бізнес тренінги проводяться як офлайн так і онлайн, що є дуже зручним. Результатом є - Збільшення продуктивності співробітників після навчання Вартість бізнес-тренінгу: 2500 грн / 1 учасник
«KROK Business Scholl»	Реінжиніринг бізнес процесів з використанням підходу LEAN Six Sigma. Процесний підхід до управління діяльністю компанії. Бізнес-процеси та їх ієрархія: основні бізнес-процеси і забезпечуючі процеси. Типові бізнес-процеси і їх склад. Межі бізнес-процесів, входи / виходи, власники процесів. LEAN-підхід до діяльності компанії. Поняття Цінності і втрат. Потік. Створення Цінності і його визначення. Картування потоку створення цінності. Особливості картування сервісних та офісних процесів. Ролі та завдання Value Stream Manager. Виділення основних бізнес-процесів компанії, їх класифікація. 7 кроковий метод постійного вдосконалення ефективності бізнес-процесів

Продовження табл. 3.3

Назва	Програма
	<p>Під час практикуму слухачі детально змодельнують свої, індивідуальні, вибрані в їхніх компаніях бізнес-процеси (в яких їм доводиться працювати виконавцями або якими вони керують). Проаналізують їх ефективність, продумані рішення щодо їх поліпшення і проведуть «перебудову» процесу.</p> <p>Результат: зможете прийняти правильні рішення щодо зміни бізнес-процесу для підвищення його ефективності.</p> <p>Вартість і знижки: 5 500 грн. 5% - 2 учасника від однієї компанії, 10% - 3-5 учасників від однієї компанії,</p>
«Golden Staff»	<p>Корпоративне бізнес-навчання Корпоративне бізнес-навчання в Golden Staff Training – це рішення практичних бізнес-задач компаній за допомогою підвищення кваліфікації працівників, їхньої особистої залученості і внутрішньої мотивації. Допомагають систематизувати і структурувати навички і знання співробітників, розвивати їхній інтелектуальний ресурс, навчати персонал згідно з потребами компанії.</p> <p>Повноцінний комплексний підхід до навчання персоналу, розділений на етапи; Розробка корпоративних компетенцій, оцінка та розвиток компетенцій персоналу; Застосування ефективних форматів навчання на запит: індивідуальний і командний коучинг, тренінги, воркшопи та супервізії.</p> <p>Результати: Високий рівень ефективності в роботі. Досягнення стратегічних цілей організації. Підвищення конкурентоспроможності організації. Поліпшення динаміки організаційних змін. Залучення і утримання висококваліфікованих співробітників. Підтримка ключових цінностей організаційної культури.</p> <p>Вартість корпоративних програм визначається індивідуально.</p>

Джерело: сформоване на основі сайтів з тренінгів бізнес управління [46-48]

Аналізуючи всі тренінги, можна визначити, що найкраще підходить для ціннісного управління співробітників та керівників, тренінг з «KROK Business Scholl» - Реінжиніринг бізнес процесів з використанням підходу LEAN Six Sigma. Якщо застосувати правильний підхід, а саме - прописати і розробити модель бізнес-процесу, подивитися як він насправді протікає, можна визначити - хто, що і коли повинен робити, скільки часу кожна функція повинна займати, і навіть скільки це коштує - це допоможе прийняти правильні рішення щодо зміни бізнес-процесу для підвищення ефективності продажів.

Запропоновані заходи будуть складатися з чотирьох лекцій, двох тренінгів та практичних завдань, після лекцій та будуть тривати два дні з 10:00-17:00. Лекції та тренінги допоможуть покращити якість роботи співробітників, а організація заходу в офісі - застосувати їх на практиці. Виконавець - Роман Романцов (Викладач в Бізнес Школі КРОК, Бізнес-тренер, Консультант по

напрямку Управління Ланцюгами Постачань (Supply Chain), Бережливе Виробництво (LEAN, Kaizen), управління Проектами щодо підвищення Операційної ефективності, Побудова та оптимізація бізнес-процесів з використання Інструментів LEAN.)

Таблиця 3.4

Запропоновані тренінг-заходи для ТОВ «Фесрія»

Назва і вид тренінгу	Спрямування	Ціль	Тривалість
«Поняття бізнес процесу та процесного підходу»	Колектив підприємства	Визначення процесного підходу до управління діяльністю компанії. Виділення основних бізнес-процесів компанії	Перший день 2 години 40 хвилин
«Поняття потоку створення цінності».	Керівники підрозділів, менеджери продажів	Навчитись створювати цінність за допомогою підходу Lean-менеджменту.	Перший день 2 з половиною години
« 7 кроковий метод постійного вдосконалення ефективності бізнес-процесів »	Керівники підрозділів, колектив підприємства	Навчитись визначати основні інструменти аналізу потоку створення цінності:	Перший день 2 з половиною години
«Аналіз поточного стану бізнес процесів та визначення цілі змін» Тренінг від досвідченого бізнес-тренера	Керівники підрозділів, колектив підприємства	Навчитись вимірюванню ключових показників ефективності бізнес-процесів. Випереджаючі і запізнілі індикатори.	Другий день 2 з половиною години
«Планування вдосконалення бізнес процесів»	Керівники підрозділів	Побудова майбутнього стану бізнес-процесу за методом VSM / SIPOC	Другий день 2 з половиною години
« Моніторинг ефективності бізнес процесів»	Керівники підрозділів	Контроль отримання результату і моніторинг ефективності змін. Візуалізація і командна робота.	Другий день 2 години 40 хвилин

Джерело: розроблено автором

Програма проводиться індивідуально для компанії і проходить два дні. Від підприємства вимагається вжити заходів для усунення чи мінімізації втрат та принести цінність клієнту, надати більш якісні послуги. Визначення рішень для підвищення конкурентоспроможності є однією з головних проблем компаній і організацій по всьому світу, а також для організації управління.

Іншим інструментом, який зараз використовується в розробці компаній або організацій для створення цінності та покращення якості процесів, є «Шість Сигм». У «Шість Сигм» розглядається як модель операційної стратегії досконалості. Разом менеджмент «Шість Сигм» і «Lean» можуть бути рішеннями для адаптації бізнес-середовища до змін на ринку, змін з висхідною динамікою. Ця методика успішно застосовується в різних галузях бізнесу, на малих і середніх підприємствах. «Шість Сигм» – це методологія вдосконалення, що складається із застосування двох філософій («Бережливе управління» і «Шість Сигм»), цей інструмент управління може бути реалізований як метод, орієнтований на процес. Застосування концепції «Шість Сигм» туроператором «Феєрія» може запропонувати різні переваги, не тільки економічні, але й у плані зміни організаційної культури, ставлення зацікавлених сторін.

У рамках представленої методології шляхом аналізу внутрішнього середовища на рівні були встановлені необхідні та доступні ресурси для розробки стратегії управління. Ключовим результатом організації управління призначенням є стратегічна цінність, яка сприяє розвитку місця призначення, а також задоволенню зацікавлених сторін. З іншого боку, впровадження методів Lean-менеджменту може досягти значних переваг у підвищенні задоволеності клієнтів за рахунок додавання цінності до продуктів чи послуг і одночасно підвищення конкурентоспроможності організації [35].

При використанні ціннісного управління підприємство отримує ряд переваг:

- підвищення ефективності організаційної діяльності, включаючи продуктивність праці, ефективне використання робочого часу та інших

ресурсів;

- підвищення задоволеності туристів результативністю і якістю роботи;
- підвищення задоволеності співробітників умовами і результатами праці;
- можливість управління на макрорівні, тобто управління організацією як єдиним організмом за допомогою правил і норм, що підтримують цінності;
- встановлення оптимального рівня згуртованості співробітників;
- збереження і залучення в організацію талантів, співробітників з високим рівнем професіоналізму, які мають можливість вибирати місце і умови своєї роботи.

За допомогою нових заходів, планується збільшитись обсяг продажів підприємства на 5%, тобто з 4433500 чистого прибутку до 4655175 [19].

$$\text{Що дорівнює } \frac{\text{дохід}}{\text{витрати}} \times 100 = \frac{4655175}{754894} \times 100 = 617\%$$

Означає, що на кожен вкладену гривню в запровадження нових заходів, «Феєрія мандрів» отримає 6,2 гривень чистого прибутку. Показник ефективності досить високий, це свідчить про правильно розроблені заходи, котрі будуть приносити туристичній фірмі «Феєрія» значний дохід, та збільшить об'єм продажів. Можливі прогнози просування після впровадження запропонованих заходів на 2022-2024рр. на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Динаміка зростання прибутку від впровадження запропонованих заходів 2021-2024 роки

Джерело: розроблене автором

Розглянемо цілі на основі цінностей управління систем планування та управління ресурсами підприємства на табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ступеня досягнення цілей компанії «Фесрія» відповідно до ціннісно-орієнтованого управління

Цілі	Оцінка до впровадження заходів	Оцінка після впровадження заходів	Відхилення (+,-)
1. Максимізація продуктивності робочих відносини	3	5	2
2. Максимізація довіри	3	4	1
3. Максимізація організаційної компетенції ІТ	2	5	3
4. Забезпечення технічної підтримки	4	5	1
5. Мінімізація розсіювання інформації	5	5	0
6. Максимізація використання системи	3	4	1
7. Максимізація ефективності системних процесів	4	5	1
8. Максимізація ефективності бізнес-процесів	3	5	2
9. Забезпечення безперервності бізнесу.	3	4	1
10. Максимізація відповідність	3	4	1
11. Максимальний аналіз даних	3	5	2
12. Максимальна інформаційна насиченість	5	5	0
13. Максимальна безпека інформації	4	4	0

Джерело: сформоване на основі [37]

В результаті запропонованих мною заходів, найбільш покращиться «Максимізація організаційної компетенції ІТ», підвищиться показник продуктивності робочих відносин, ефективність бізнес-процесів та максимальний аналіз даних. Мінімізація розсіювання інформації, максимальна інформаційна насиченість та максимальна безпека інформації – не зміниться.

Висновки до Розділу 3

Отже, для покращення становища ціннісно-орієнтованого управління, нами запроваджено ряд стратегій, завдяки яким, за нашим прогнозам, уже з наступного року підприємство зможе підвищити прибуток та зацікавити нових туристів.

Оцінено ефективність застосованих заходів та виявила, що найбільш страждає рівень маркетингу, тому потрібно покращити систему SMM та провезти бізнес-тренінги для співробітників.

Досліджено, що застосовуючи, концепцію Lean-менеджмент, можна досягти значних змін в покращенні ціннісно-орієнтованого управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за проведеними дослідженнями можна зробити такі висновки.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури, монополізації сегмента туристичних операторів і загострення конкуренції серед туристичних агентів зростає необхідність розроблення нових управлінських технологій для збереження ринкових позицій туристичних підприємств та мінімізації протиріч між цілями функціонування суб'єктів туристичної діяльності і соціально-економічними тенденціями розвитку туризму. Така постановка проблеми обумовлює актуальність дослідження ціннісно-орієнтованого управління.

Ціннісно-орієнтований підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку діяльності підприємства та враховує очікування всіх зацікавлених сторін у цій діяльності. Для формування цілісної концепції ціннісно-орієнтованого управління як сукупності теоретичних положень, методичних та практичних рекомендацій, що надають розуміння змістовних аспектів реалізації його технологій у практичних умовах, здійснено синтез базових положень існуючих концепцій. Підкреслено важливість врахування загальних тенденцій розвитку туристичної сфери.

Аналізуючи тур оператора «Феєрія», можна сказати, що вона досягла такого значення завдяки впровадженню на ринок нових асортиментів туристичного продукту і постійно покращує технологію виробництва. Вона має прямі контакти з визначними готелями світу, а також співпрацює з багатьма тур підприємствами. «Феєрія» має доступ до провідних систем онлайн бронювання, що забезпечує кращу роботу, хороші ціни, а також актуальну інформацію.

Організації повинні працювати над створенням довгострокової цінності для різних зацікавлених сторін. Розуміння потреб і побажань клієнта допомагає постачальнику послуг запропонувати найкращі можливі передумови для клієнтоорієнтованого туристичного продукту. Йдеться про проектування та організацію взаємодії між постачальником послуг і туристом за допомогою

творчих процесів і методів прагнення створити цінність та інновації на основі розуміння споживчого досвіду та цінності.

Для покращення ціннісно-орієнтованого управління, запропоновано: розширення асортименту послуг для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші; розроблення турів, яких ще немає на ринку; пропозиція турів за нижчими цінами; виконання головних цінностей туристів; захист своїх інноваційних ідей в розвитку діяльності; розроблення рекламних кампаній; оновлення брендингу підприємства; впровадження мотивацій для співробітників; проведення тренінгів та навчання співробітників; постійний розвиток підприємства.

Методологією покращення ціннісно-орієнтованого управління буде слугувати концепція «Lean» та «Шість Сигм». Результатом буде підвищення ефективності організаційної діяльності, ефективне використання робочого часу, підвищення задоволеності туристів результативністю і якістю роботи, підвищення задоволеності співробітників, встановлення оптимального рівня довіри між менеджментом і персоналом, згуртованість співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ : підручник - Вінниця: «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
2. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами: Вісник «КНТЕУ», 2009. С. 74-82
3. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління туристичними підприємствами: дисертація док. ек. наук. Київ: КНТЕУ 2011. 46 с.
4. What is Value Based Management?
URL: <https://vbmgt.wordpress.com/2011/10/06/what-is-value-based-management/>
5. Taranenko A. Prospects for the use of Value-Oriented Management in Tourism Enterprises: Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу : наук.-прак. конф. Полтава : ПУЕТ, 2019. С.90-92.
6. Value Based Management. URL: <https://www.lucintel.com/value-based-management.aspx>
7. Савіна О.Ю. Концептуальні засади моделювання ціннісно-орієнтованого протиризикового управління портфелями наукомістких проєктів підприємств // Управління проєктами та розвиток виробництва, 2019, №1. 69 с.
8. Москвяк Я. Є. Сучасні наукові підходи до управління туристичними підприємствами. Ефективна економіка № 5. Львів: 2016
9. Reviewing Two Decades of Value Creation in Tourism: An Attempt to Develop a Conceptual Framework URL: <https://journals.openedition.org/teoros/4305>
10. Value Based Management In Work.
URL: <https://worldofwork.io/2019/08/value-based-management/>
11. Timothy Koller. What is value-based management? McKinsey Quarterly.
URL: <https://cutt.ly/aTRjhid>
12. Vladimir Bukvič . Value Based Management with some practical examples in Slovenian Industries: Gea college, Faculty of Entrepreneurship, Slovenia - Advances in Business-Related scientific research Journal, Volume 7, № 2. 2016
13. Організаційна та виробнича характеристика турагенства «Феєрія

мандрів» URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00545094_0.html

14. Офіційний сайт «Феєрія мандрів URL: <https://feerie.com.ua/ru>

15. Опендабот ТОВ «Феєрія мандрів»

URL: <https://opendatabot.ua/c/31302024>

16. Чорненко Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник: Атіка. 2006. 264 с.

17. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: Навч. Посібник: Дніпропетровськ: №3. 2016. 362 с.

18. Аналіз та оцінка діяльності туристичної фірми «Феєрія мандрів»

URL: https://vuzlit.ru/352199/analiz_otsinka_diyalnosti_turistichnoyi_firmi_feyeriya

19. Фінансова звітність за 2020 рік URL: <https://opendatabot.ua/c/40421828>

20. Рейтинг та відгуки URL: <https://ratingspad.com/retings/reting/104/2569>

21. Турфірма «Феєрія мандрів» відгуки

URL: <https://www.otzyvua.net/turfirma-feeriya-mandriv.html>

22. Що таке результативність: поняття, критерії та показники ефективності роботи URL: <https://what.com.ua/sho-take-rezyltativnist-ponia/>

23. Димеденко І.В. Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. Методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу. Вісник ДІТБ. 2009. №13. С. 41-46.

24. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT Аналіз Як Основа Формування Маркетингових Стратегій Підприємств: ЕКОНОМІКА АПК. Дніропетровськ: 2010. № 6.

25. Шматько Н. М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Білоброва М.В., Новік І.О. Бізнес-комунікації і Бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі. Харків: 2019. С. 24 -54.

26. Макарова М. В. Комунікації в туризмі основи дослідження, види та шляхи розвитку / д. е. н., професор, професор кафедри документознавства та інформаційної діяльності в економічних системах. Полтавський університет економіки і торгівлі: Ефективна економіка. Полтава: 2017. № 1.

27. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри.

URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>

28. Tourism and Hospitality Marketing.

URL: http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/

29. Продвижение туристических продуктов и услуг.

URL: <https://cutt.ly/5TRjQxn>

30. Sustainable, Value-Based Tourism and what it means for your Destination.

URL: <https://bullmoosemarketing.com/sustainable-value-based-tourism-for-dmos/>

31. Смирнова В.Р. Організаційна культура: Сутність ціннісного управління. 2014.

32. Raija Komppula. Customer Value Based experience Design in Tourism: University of Eastern Finland – Rovaniemi. 2011

33. Міністерство освіти і науки України. Стратегії в туризмі: Вибір Стратегії Виходу Туристичних Фіrm На Зовнішній Ринок: Стаття. 2019

34. Токмакова І.В., Войтов І.М., Носенко Л.М. Проблеми транспортного комплексу України: Впровадження Ціннісно-Орієнтованого Управління На Залізничному Транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості № 62. 2018.

35. Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques

URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/10201>

36. Мотивація в умовах ціннісного управління.

URL: https://stud.com.ua/65621/menedzhment/motivatsiya_umovah_tsinnisnogo_upravlennya

37. Jeffrey May, Gurpreet Dhillon, Mário Caldeira: Defining value-based objectives for ERP systems planning. DECSUP-12271. 2013 P. 12.

38. Identifying Value Conflicts between Stakeholders in Corporate Travel Management by Applying the soft Value Management Model: A survey in South Africa.

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517705001901>

39. Customer Value Management as a Determinant of the Competitive Position of Tourism Destinations.

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb058390/full/html>

40. Hospitality experience: Creating value by the front-desk work analysis and organizational innovation. URL: <https://cutt.ly/dTRh5rq>

41. Earned value management.

URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Earned_value_management

42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Феєрія мандрів» : фінансовий стан. URL: <https://nomis.com.ua/40421828-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnostiu-feieriia-mandriv#finance>

43. John Kelly, Steven Male, Drummond Graham: Value Management of Construction Projects: Second Edition. 2015.

44. Аналіз ринку туристичних послуг в Україні: проблеми і перспективи
URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html>

45. Рега М.Г. Управління підприємствами туристичної сфери в Україні / канд. екон. наук - К. 2010. 19 с.

46. Бізнес-тренінги в Києві.

URL: <https://smart-staff.com.ua/business-trainings>

47. Бізнес-школа КРОК. URL: <https://cutt.ly/2TRjDcJ>

48. Корпоративні тренінги з Golden Staff Training.

URL: <https://cutt.ly/5TRjCzv>

49. Бізнес-план турагентства з розрахунками 2021.

URL: <https://бизнесидея.рф/biznes-plan-turagentstva-s-raschetami>

50. Стратегія просування туристичної компанії.

URL: <https://cmsmagazine.ru/journal/cases-4071/>